

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРО- ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Управління розвитком мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності

Монографія

*За редакцією
Галушки З.І. та Запихляка В.М.*



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2025

УДК 330.3:338.2:334.7(477)

У-66

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 14 від 27 жовтня 2025 року)

Монографія підготовлена колективом викладачів кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича: **Зоя Галушка**, д.е.н., професор, завідувач кафедри (розд.1); **Володимир Запужляк** (передмова); **Андрій Антохов**, д.е.н., професор (розд.4); **Світлана Бойда**, к.е.н., ас. (розд.7); **Тетяна Заволічна**, к.е.н., доцент (розд.8); **Леонід Клевчик**, к.е.н., ас. (розд. 9); **Олена Лусте**, к.е.н., ас. (розд. 10); **Галина Поченчук**, д.е.н., професор (розд.2); **Богдан Сторошук**, к.е.н., доцент (розд. 5); **Юлія Терлецька**, к.е.н., доцент (розд. 6); **Віра Тимчак**, к.е.н., ас. (розд.3).

Рецензенти:

Лагодієнко Володимир Вікторович, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва та торгівлі Одеського національного технологічного університету;

Ткаченко Олена Вадимівна, к.е.н., професор кафедри економічної теорії ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;

Якобчук Валентина Павлівна, к.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету.

Управління розвитком мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності : монографія / за ред. Галушки З.І. та Запужляка В.М. Чернівці : вид-во Чернівецьк. нац. уні-ту ім. Юрія Федьковича. 2025. 328 с.

Management of the Development of Micro- and Macroeconomic Systems under Conditions of Instability: monograph / ed. by Z. I. Halushka, V. M. Zapukhlyak. Chernivtsi : Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 2025. 328 p.
ISBN 978-617-8703-22-6

У виданні розкриваються теоретико-методологічні засади аналізу глобальних і національних викликів, що трансформують економіку України та світу. Досліджено вплив пандемії, війни, фінансових та енергетичних криз, цифрової трансформації та соціальних змін на функціонування економічних систем різних рівнів. Окрему увагу приділено інноваційним інструментам державного управління, розвитку регіональних екосистем, соціальному підприємництву та стратегіям корпоративної відповідальності бізнесу. Розглянуто інноваційні цифрові інструменти державного управління, механізми адаптації організацій до нестабільності, особливості розвитку наукового середовища Карпатського регіону. Висвітлено тенденції регіональних трансформацій, специфіку функціонування соціальних підприємств і громадських організацій, роль лідерства в умовах VUCA- та BANI-середовища, а також стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, управлінців, представників бізнесу та органів державної влади, а також усіх, хто цікавиться проблемами сучасної економіки й перспективами післявоєнного відновлення України.

УДК 330.3:338.2:334.7(477)

ISBN 978-617-8703-22-6

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2025

© Автори, 2025

ЗМІСТ



ПЕРЕДМОВА	5
<i>Запужляк В.М.</i>	

FOREWORD	11
-----------------------	-----------

Галушка З.І.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ, ПРИЧИН ТА ВИДІВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ, ЇХ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК	17
---	-----------

Поченчук Г.М.

Розділ 2. ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	55
--	-----------

Тимчак В.С.

Розділ 3. МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	85
--	-----------

Антохов А.А.

Розділ 4. РОЗВИТОК НАУКОВОГО СЕРЕДОВИЩА КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ ЯК РУШІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	117
---	------------

Сторощук Б.Д.

Розділ 5. ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	147
--	------------

Терлецька Ю.О.

Розділ 6. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	178
--	------------

Бойда С.В.

Розділ 7. ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	204
---	------------

Заволічна Т.Р.

Розділ 8. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН	233
---	------------



Клевчік Л.Л.

**Розділ 9. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ
ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....271**

Лусте О.О.

**Розділ 10. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....302**

Галушка З.І.

ПІСЛЯМОВА.....324

ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі, позначеному тривалою економічною та соціальною кризою, яка набрала додаткових масштабів у період 2021-2025 років, стає очевидною нагальна потреба у перегляді традиційних парадигм управління як мікро-, так і макроекономічними системами. Турбулентність, спричинена кумулятивним поєднанням факторів, таких як пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, повномасштабне вторгнення росії в Україну, інфляційні виклики, енергетичні шоки та швидкі технологічні трансформації, призвели до радикальних змін в глобальному економічному ландшафті. Вона не лише виявила вразливості типових структур, але й зумовила необхідність формування інноваційних підходів до управління, які б враховували динаміку нестабільності як постійний елемент сучасної реальності. У таких умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність і прогнозованість, зазвичай виявляються неефективними, що вимагає переходу до гнучких, адаптивних стратегій, здатних перетворювати виклики на можливості для стійкого розвитку.

Такий перехід, у свою чергу, передбачає розробку нового аналітичного інструментарію, який би забезпечував обґрунтоване прийняття управлінських рішень у середовищі невизначеності. Зокрема, йдеться про інтеграцію сучасних методів аналізу даних, моделювання сценаріїв, використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування ризиків і оцінки впливу зовнішніх шоків. Водночас не менш важлива розробка нових моделей управління мікро- та макроекономічними системами, адаптованих до умов волатильності. Ці моделі мають враховувати багатоаспектність економічних взаємодій – від рівня окремих підприємств і домогосподарств до національних економік і глобальних ринків, – забезпечуючи баланс між ефективністю, адаптивною стійкістю та соціальною справедливістю.

У рамках монографії здійснено аналіз теоретико-методологічних засад дослідження чинників та проявів нестабільності, а також їхнього впливу на функціонування економічних систем різних рівнів. Зокрема, увагу зосереджено на ідентифікації ключових детермінантів нестабільності – від макроекономічних (наприклад, циклічних коливань,



монетарної політики) до мікроекономічних (як-от поведінкові фактори, інноваційні дисрупції etc.). Проведено систематизацію проявів цієї нестабільності, таких як волатильність ринків, структурні зрушення в зайнятості та ерозія довіри до інститутів, з акцентом на їхні наслідки для стійкості систем. Крім того, монографія характеризує сучасні тренди функціонування і розвитку організацій, ринків, економіки, що формувалися в період 2021-2025 років, включаючи зміни в галузевій структурі (зростання цифрової економіки, зелених технологій та біотехнологій), трансформації споживчої поведінки (перехід до онлайн-торгівлі, фокус на сталість і персоналізацію), еволюцію екосистем бізнесу (формування платформ і мереж) та інновації в соціальних структурах (зміни в трудових відносинах, соціальне підприємництво). Окрема увага приділяється особливостям механізмів управління економічними системами в нових умовах, де традиційні ієрархічні структури поступаються місцем децентралізованим, колаборативним моделям, орієнтованим на резилієнтність і сталий розвиток.

За підсумками теоретико-методологічного обґрунтування сутності сучасних викликів, їх впливу на національну економіку та соціальний розвиток України в умовах глобальних трансформацій і нестабільності, описаних через концепції VUCA та BANI, проаналізовано ключові тренди, такі як глобалізація, цифрова економіка, гіг-економіка, економіка знань, штучний інтелект, мережева економіка, а також наслідки пандемії COVID-19 і війни в Україні, які поглиблюють структурні дисбаланси, міграцію, інфляцію, призводять до руйнування ланцюгів постачання. Встановлено, що війна в Україні трансформувала ринок праці, посилила фінансові ризики, але водночас стимулювала інновації, зокрема в цифрових технологіях, відновлюваній енергетиці та волонтерських мережах. Показники соціального капіталу України у 2024 році, такі як Індекс людського розвитку (0,676), Індекс гендерної нерівності (0,188) та Індекс гендерного розвитку (1,021), вказують на поступове відновлення, попри виклики війни та інфляції.

Отримані результати підкреслюють необхідність оновлення економічної моделі через поєднання теоретико-методологічних підходів і практичних інструментів управління ризиками, а для післявоєнного відновлення запропоновано комплексні заходи у рамках підтримки малого та середнього бізнесу, інвестицій в освіту й медицину, соціальної підтримки вразливих груп, антикорупційних реформ та міжнародної співпраці. Наголошується на важливості збереження людського й соціального капіталу як рушіїв інновацій і стійкого розвитку, на потребі

формування нової парадигми управління, адаптованої до турбулентного середовища, для забезпечення економічного зростання та соціальної стабільності України.

Доведено вагому роль інноваційних цифрових інструментів у системі державного управління у контексті забезпечення ефективності, прозорості і громадянської участі через принципи законності, підзвітності та інклюзивності. Обґрунтовано позитивний вплив інформаційно-комунікаційних технологій та сервісів, таких як Дія, Дія.City, ProZorro, Blockchain, Big Data, AI, на підвищення оперативності управління, зниження корупції та спрощення доступу до державних послуг. Аналіз міжнародного досвіду та українських GovTech-ініціатив підтверджує, що цифрова трансформація сприяє економічному розвитку та соціальній рівності. Результати засвідчують необхідність інвестування в кібербезпеку, цифрову інфраструктуру, інформаційну грамотність і диверсифікацію постачальників для забезпечення цифрового суверенітету, а інноваційне державне управління є комплексною моделлю взаємодії держави, суспільства і технологій, яка потребує балансу між прогресом і захистом прав громадян для сталого розвитку.

Проаналізовано механізми адаптації державного управління до економічної нестабільності, з урахуванням його ключової ролі у забезпеченні сталого розвитку та економічної безпеки в умовах криз, воєнних загроз, інфляційних ризиків, бюджетного дефіциту, безробіття та глобалізаційних викликів. У дослідженні акцентовано на потребі гнучкого управління, яке охоплює цифрові інструменти (електронне врядування, Big Data, автоматизація), стратегічне планування, сценарний аналіз та соціальні заходи, такі як перекваліфікація та підтримка зайнятості. На прикладі України, зокрема через реалізацію цифрових рішень (Дія, Дія.City, DREAM), описано адаптивну модель управління, яка забезпечила безперервність державного функціонування в умовах війни, хоча супроводжується певними ризиками. Отримані результати підкреслюють вагомість інтеграції адаптивного підходу в нормативну базу, створення спеціалізованих структур для управління ризиками, розвитку людського капіталу для стійкості економіки, а також наголошують на важливості європейських стандартів врядування (прозорість, підзвітність, інклюзивність) для модернізації української управлінської системи та її інтеграції у післявоєнну відбудову та євроінтеграційні процеси.

Висвітлено тенденції й впливи наукового середовища Карпатського регіону як рушія інноваційних трансформацій та його роль у

забезпеченні соціально-економічного розвитку України в умовах децентралізації та воєнних викликів. Дослідження проведено на засадах системного підходу і теорії інноваційно-екологічних систем У. Бронфенбреннера, з урахуванням регіонального наукового середовища як мезосистеми, що включає технопарки, інжинірингові центри та молодіжні інноваційні платформи; проаналізовано фактори, що впливають на результативність наукових організацій, як-от кадровий резерв, інфраструктура, взаємодія зі стейкхолдерами, популяризація науки серед молоді та інтеграція з бізнесом і владою. Підтверджено залежність ефективності наукових установ від рівня залучення молоді, інноваційної інфраструктури, фінансової підтримки та міжсекторальної співпраці. Отримані результати підкреслюють необхідність гармонізації інститутів, адаптації міжнародних практик, створення регіональних інноваційних кластерів та посилення державної підтримки для стимулювання науки. Висновки наголошують на важливості інтеграції науки, освіти та бізнесу для технологічної незалежності та інноваційного розвитку Карпатського регіону в умовах післявоєнної відбудови.

Подальшого розвитку набуло дослідження закономірностей і тенденцій сучасних трансформацій регіонального рівня в Україні, з акцентом на необхідності переходу від традиційного раціонального використання ресурсів до холістичного осмислення регіону як цілісної соціально-економічної системи. Підкреслюється важливість теоретичного вивчення взаємозалежностей між регіональними підсистемами та їх ролі як суб'єктів національного розвитку, що потребує комплексного підходу, а не лише статистичного аналізу. У даному контексті ідентифіковано ключові тенденції трансформацій: глобалізацію, децентралізацію, цифровізацію, зміну пріоритетів від індустріальних до інформаційних економік, а також зростання ролі людського капіталу та інновацій. Отримані результати демонструють нагальність адаптивної регіональної політики, яка враховує міжрегіональні диспропорції, екологічні виклики та інституційну спроможність для забезпечення конкурентоспроможності, а основа системного підходу до формування механізмів регіонального розвитку – інтеграція стратегічного планування, партнерств, прозорості та цифрових технологій для досягнення синергії між ключовими регіональними елементами.

Визначено стратегічні напрями цифрової трансформації у рамках нової парадигми управління розвитком організацій в умовах діджиталізації економіки та суспільства, з акцентом на протидію інформаційним загрозам, таким як хакерські атаки, віруси та промислове

шпигунство, що вимагають значних інвестицій у захист даних. Проаналізовано переваги цифрової трансформації для національної економіки України, включаючи створення нових джерел ВВП, оптимізацію ресурсів через економіку спільного споживання, впровадження блокчейну, криптовалют та хмарних технологій, а також регулювання сфер бізнес-процесів, фінансового обігу та електронної торгівлі. Отримані результати підкреслюють, зокрема, необхідність раціоналізації комунікаційних технологій у державних установах для консолідації суспільства та посилення довіри до влади в умовах цифрової трансформації.

Встановлено й деталізовано національні відмінності, а також передумови створення, функціонування та особливості менеджменту соціальних підприємств в Україні, охарактеризовано ключові етапи становлення соціального підприємництва. Відрізняючи соціальне підприємництво від соціальної відповідальності бізнесу та бізнесу в соціальній сфері, визначаються такі його ключові риси, як пріоритет соціальної мети, реінвестування прибутку, прозорість, фінансова самостійність, залучення стейкхолдерів, масштабованість та інноваційні моделі. На основі аналізу міжнародного досвіду (Велика Британія, Німеччина, Фінляндія, Швеція, Данія, США) у цій сфері визначено можливості вдосконалення законодавства, фінансування, технологій менеджменту та партнерств, з акцентом на ролі соціальних підприємств у післявоєнній відбудові в Україні.

Досліджено середовище реалізації та специфіку менеджменту громадських організацій (ГО) в умовах динамічних змін, де такі організації виступають ключовими інституціями громадянського суспільства, сприяючи соціальній інтеграції, представництву інтересів, регулятивній функції та економічній ролі, особливо в кризових умовах та під час війни в Україні. Обґрунтовано вплив цифровізації та інновацій на розвиток ГО, поліпшення організаційної ефективності, комунікації, послуг та інституційної якості, з акцентом на «зелені» інновації та цифрові діалоги. Отримані результати вказують на необхідність синергії міжсекторальних практик (запозичення КРІ від бізнесу, участі від держави), державної підтримки через фінансування, освіти та цифрову трансформацію для посилення стійкості ГО. Рекомендовано гібридні моделі управління, акцент на інноваціях для адаптації до криз у контексті посилення ролі ГО в післявоєнному відновленні та євроінтеграції України.



Лідерство, як один із фундаментальних аспектів управлінської діяльності, досліджено крізь призму його ролі у формуванні ефективних підрозділів організації з урахуванням таких його ключових функцій, як стратегічне бачення, комунікація, мотивація персоналу та прийняття рішень в умовах невизначеності, враховуючи їхню контекстуальну залежність від типу організації та зовнішнього середовища. Доведено, що лідерство суттєво впливає на командну взаємодію, корпоративну культуру, мотивацію та гнучкість прийняття рішень, формуючи психологічну безпеку, довіру та стійкість до змін окрім того, ефективне лідерство корелює з вищою продуктивністю персоналу, зниженням плинності кадрів та організаційним успіхом, особливо у VUCA-середовищі.

Стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) та чинники їх ефективності проаналізовано у контексті специфіки України, де СВБ еволюціонує від іміджевого інструменту до системної складової виживання та відновлення, інтегруючи соціальні, екологічні та етичні аспекти в діяльність компаній. Теоретичні засади СВБ, включаючи піраміду Керролла, теорію стейкхолдерів та концепцію ESG, розглянуто у їх адаптації до воєнних реалій, де пріоритетними стають філантропія, солідарність та підтримка національної безпеки. В Україні СВБ трансформувалася після 2014 та особливо 2022 років, з бізнесом, що мобілізував ресурси на гуманітарну допомогу, підтримку ЗСУ, евакуацію населення, психологічну підтримку працівників та відновлення інфраструктури.

Визначено п'ять ключових трендів розвитку СВБ: гуманітарну адаптацію діяльності, зростання прозорості та звітності, посилення локальної орієнтації ініціатив, інтеграцію в HR-стратегії (з фокусом на ментальне здоров'я, інклюзивність та волонтерство) та етичний маркетинг з акцентом на автентичну комунікацію соціального впливу. Результати свідчать про те, що СВБ сприяє підвищенню стійкості бізнесу, зниженню плинності персоналу, посиленню соціальної згуртованості та залученню інвестицій, хоча стикається з викликами нерівномірності ресурсів, відсутності стандартів оцінки впливу та репутаційних ризиків. Інституційне середовище, включаючи асоціації, фонди та платформи на кшталт CSR Monitor, сприяє стандартизації СВБ, але потребує посилення регулювання та міжсекторної співпраці для післявоєнної відбудови. Отримані висновки підкреслюють, що СВБ стає елементом національного відновлення, орієнтованим на цінності, довіру та сталий розвиток.

FOREWORD

In today's world, marked by a prolonged economic and social crisis that has expanded further in the period 2021–2025, the urgent need to revise traditional management paradigms for both micro- and macroeconomic systems has become evident. The turbulence caused by the cumulative combination of factors such as the COVID-19 pandemic, geopolitical conflicts, the full-scale Russian invasion of Ukraine, inflationary challenges, energy shocks, and rapid technological transformations has led to radical changes in the global economic landscape. It has not only exposed the vulnerabilities of typical structures but also highlighted the necessity of forming innovative management approaches that account for the dynamics of instability as a constant element of contemporary reality. Under such conditions, traditional management models oriented toward stability and predictability usually prove ineffective, which requires a transition to flexible, adaptive strategies capable of transforming challenges into opportunities for sustainable development.

This transition, in turn, implies the development of new analytical tools that ensure well-founded managerial decision-making in an environment of uncertainty. In particular, it involves the integration of modern methods of data analysis, scenario modeling, the use of artificial intelligence and Big Data for risk forecasting and assessing the impact of external shocks. At the same time, it is equally important to design new management models for micro- and macroeconomic systems adapted to conditions of volatility. These models must account for the multidimensionality of economic interactions – from the level of individual enterprises and households to national economies and global markets – while ensuring a balance between efficiency, adaptive resilience, and social justice.

Within the framework of the monograph, an analysis of the theoretical and methodological foundations for studying the factors and manifestations of instability, as well as their impact on the functioning of economic systems at different levels, has been carried out. In particular, attention is focused on the identification of key determinants of instability – from macroeconomic (such as cyclical fluctuations, monetary policy) to microeconomic (including behavioral factors, innovative disruptions, etc.). A systematization of

manifestations of this instability has been conducted, including market volatility, structural shifts in employment, and the erosion of trust in institutions, with emphasis on their consequences for system resilience.

Furthermore, the monograph characterizes contemporary trends in the functioning and development of organizations, markets, and the economy, which were shaped during the period 2021–2025. These include changes in industrial structure (growth of the digital economy, green technologies, and biotechnology), transformations in consumer behavior (shift to online trade, focus on sustainability and personalization), evolution of business ecosystems (emergence of platforms and networks), and innovations in social structures (changes in labor relations, social entrepreneurship). Special attention is given to the specifics of mechanisms for managing economic systems under new conditions, where traditional hierarchical structures give way to decentralized, collaborative models oriented toward resilience and sustainable development.

Based on the theoretical and methodological substantiation of the essence of contemporary challenges and their impact on the national economy and social development of Ukraine under conditions of global transformations and instability – described through the VUCA and BANI concepts – key trends have been analyzed, such as globalization, the digital economy, the gig economy, the knowledge economy, artificial intelligence, the network economy, as well as the consequences of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, which deepen structural imbalances, migration, inflation, and supply chain disruptions. It has been established that the war in Ukraine has transformed the labor market, increased financial risks, but at the same time stimulated innovations, particularly in digital technologies, renewable energy, and volunteer networks.

Indicators of Ukraine's social capital in 2024, such as the Human Development Index (0.676), the Gender Inequality Index (0.188), and the Gender Development Index (1.021), point to gradual recovery despite the challenges of war and inflation.

The results obtained emphasize the necessity of updating the economic model through the combination of theoretical and methodological approaches with practical risk management tools, while for post-war recovery, comprehensive measures have been proposed within the framework of supporting small and medium-sized businesses, investing in education and healthcare, providing social assistance to vulnerable groups, implementing anti-corruption reforms, and fostering international cooperation. Emphasis is placed on the importance of preserving human and social capital as drivers of innovation and sustainable development, and on the need to establish a new

management paradigm adapted to a turbulent environment in order to ensure Ukraine's economic growth and social stability.

The significant role of innovative digital tools in the system of public governance has been demonstrated in the context of ensuring efficiency, transparency, and civic participation through the principles of legality, accountability, and inclusiveness. The positive impact of information and communication technologies and services, such as Diia, Diia.City, ProZorro, Blockchain, Big Data, and AI, on enhancing managerial responsiveness, reducing corruption, and simplifying access to public services has been substantiated. The analysis of international experience and Ukrainian GovTech initiatives confirms that digital transformation contributes to economic development and social equality. The results stress the need for investment in cybersecurity, digital infrastructure, information literacy, and supplier diversification to ensure digital sovereignty, while innovative public governance is defined as a comprehensive model of interaction between the state, society, and technologies, requiring a balance between progress and the protection of citizens' rights for sustainable development.

Mechanisms of adaptation of public governance to economic instability have been analyzed, taking into account its key role in ensuring sustainable development and economic security under conditions of crises, war threats, inflationary risks, budget deficits, unemployment, and globalization challenges. The research emphasizes the necessity of flexible governance, which encompasses digital tools (e-governance, Big Data, automation), strategic planning, scenario analysis, and social measures such as retraining and employment support. Using Ukraine as an example, particularly through the implementation of digital solutions (Diia, Diia.City, DREAM), an adaptive governance model is described that ensured the continuity of state functioning during wartime, albeit accompanied by certain risks. The results highlight the importance of integrating the adaptive approach into the regulatory framework, creating specialized structures for risk management, developing human capital for economic resilience, and underline the significance of European governance standards (transparency, accountability, inclusiveness) for modernizing Ukraine's management system and its integration into post-war recovery and European integration processes.

The study explored the trends and impacts of the scientific environment of the Carpathian region as a driver of innovative transformations and its role in ensuring the socio-economic development of Ukraine under conditions of decentralization and wartime challenges. The research was conducted on the basis of a systemic approach and U. Bronfenbrenner's theory of innovation-

ecological systems, considering the regional scientific environment as a mesosystem that includes technology parks, engineering centers, and youth innovation platforms. Factors influencing the performance of scientific organizations were analyzed, such as human resources, infrastructure, stakeholder engagement, the popularization of science among youth, and integration with business and government. The dependence of research institutions' effectiveness on youth involvement, innovation infrastructure, financial support, and cross-sectoral cooperation has been confirmed. The results emphasize the need for harmonizing institutions, adapting international practices, creating regional innovation clusters, and strengthening state support to stimulate science. The conclusions highlight the importance of integrating science, education, and business to ensure technological independence and innovative development of the Carpathian region in the context of post-war recovery.

The research further advanced the study of patterns and trends of modern regional-level transformations in Ukraine, emphasizing the necessity of transitioning from the traditional rational use of resources to a holistic perception of the region as an integrated socio-economic system. The importance of theoretical analysis of interdependencies between regional subsystems and their role as actors of national development is underlined, requiring a comprehensive approach rather than mere statistical analysis. Within this context, key transformation trends were identified: globalization, decentralization, digitalization, the shift of priorities from industrial to information economies, as well as the growing role of human capital and innovation. The findings underscore the need for adaptive regional policies that account for interregional disparities, environmental challenges, and institutional capacity to ensure competitiveness. The basis of the systemic approach to developing mechanisms of regional development is the integration of strategic planning, partnerships, transparency, and digital technologies to achieve synergy among key regional elements.

Strategic directions of digital transformation within the framework of the new paradigm of organizational development management under conditions of economic and societal digitalization have been identified, with a focus on counteracting information threats such as hacker attacks, viruses, and industrial espionage, which require significant investment in data protection. The advantages of digital transformation for Ukraine's national economy have been analyzed, including the creation of new GDP sources, resource optimization through the sharing economy, the introduction of blockchain, cryptocurrencies, and cloud technologies, as well as the regulation of business processes,

financial circulation, and e-commerce. The results particularly highlight the necessity of rationalizing communication technologies in public institutions to consolidate society and strengthen trust in government under conditions of digital transformation.

National differences, as well as the prerequisites for the creation, functioning, and management specifics of social enterprises in Ukraine, have been identified and detailed, along with a characterization of the key stages of the development of social entrepreneurship. Distinguishing social entrepreneurship from corporate social responsibility and business in the social sphere, its key features are defined as the primacy of social goals, profit reinvestment, transparency, financial independence, stakeholder engagement, scalability, and innovative models. Based on the analysis of international experience (United Kingdom, Germany, Finland, Sweden, Denmark, USA) in this field, opportunities for improving legislation, financing, management technologies, and partnerships are identified, with a particular focus on the role of social enterprises in Ukraine's post-war recovery.

The environment for implementation and the specifics of managing non-governmental organizations (NGOs) under conditions of dynamic change have also been examined, where such organizations serve as key institutions of civil society, contributing to social integration, interest representation, regulatory functions, and economic roles, especially in times of crisis and during the war in Ukraine. The influence of digitalization and innovation on the development of NGOs, the improvement of organizational efficiency, communication, services, and institutional quality has been substantiated, with an emphasis on "green" innovations and digital dialogues. The findings indicate the necessity of synergy between cross-sectoral practices (such as adopting KPIs from business and participation from the state), governmental support through funding, education, and digital transformation to strengthen the resilience of NGOs. Hybrid management models and an emphasis on innovation are recommended to adapt to crises in the context of enhancing the role of NGOs in Ukraine's post-war recovery and European integration.

Leadership, as one of the fundamental aspects of managerial activity, has been studied through the lens of its role in forming effective organizational units, taking into account its key functions such as strategic vision, communication, personnel motivation, and decision-making under uncertainty, considering their contextual dependence on the type of organization and external environment. It has been proven that leadership significantly affects team interaction, corporate culture, motivation, and decision-making flexibility, fostering psychological safety, trust, and resilience to change.

Moreover, effective leadership correlates with higher staff productivity, reduced employee turnover, and organizational success, especially in a VUCA environment.

Strategies for the development of Corporate Social Responsibility (CSR) and the factors of their effectiveness are analyzed in the context of Ukraine's specific conditions, where CSR has evolved from a reputational tool into a systemic component of survival and recovery, integrating social, environmental, and ethical aspects into corporate activity. The theoretical foundations of CSR, including Carroll's pyramid, stakeholder theory, and the ESG concept, are considered in their adaptation to wartime realities, where philanthropy, solidarity, and support for national security become priorities. In Ukraine, CSR underwent transformation after 2014 and especially after 2022, with businesses mobilizing resources for humanitarian aid, support for the Armed Forces, population evacuation, psychological assistance for employees, and infrastructure restoration.

Five key trends of CSR development have been identified: humanitarian adaptation of business activities, increased transparency and accountability, stronger local orientation of initiatives, integration into HR strategies (with a focus on mental health, inclusiveness, and volunteering), and ethical marketing with an emphasis on authentic communication of social impact. The results show that CSR enhances business resilience, reduces staff turnover, strengthens social cohesion, and attracts investment, although it faces challenges such as unequal distribution of resources, the absence of standardized impact assessment, and reputational risks. The institutional environment, including associations, foundations, and platforms such as CSR Monitor, contributes to the standardization of CSR but requires stronger regulation and cross-sectoral cooperation for post-war recovery. The conclusions highlight that CSR is becoming an element of national recovery oriented toward values, trust, and sustainable development.

РОЗДІЛ 1

Галушка З.І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ, ПРИЧИН І ВИДІВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ, ЇХ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, що поєднують технологічні, соціальні, політичні та екологічні чинники. Глобалізація, цифровізація, поява гіг-економіки, формування економіки знань і даних, зростання значення штучного інтелекту та мережових форм взаємодії створюють як нові можливості, так і серйозні загрози для держав та бізнесу. Особливої актуальності набуває аналіз функціонування мікро- та макроекономічних систем у VUCA- та BANI-середовищі, де мінливість, невизначеність, складність і двозначність переплітаються з крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю процесів. Нестабільність, що стала визначальною характеристикою початку ХХІ століття, має багатовимірний характер. Вона проявляється у посиленні геополітичних конфліктів, руйнуванні глобальних ланцюгів постачання, зростанні військових витрат, розширенні масштабів міграції, загостренні кліматичних ризиків і демографічних проблем. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, продемонстрували крихкість сучасних економічних систем і водночас стимулювали пошук нових моделей управління, заснованих на принципах стійкості, інклюзивності та соціальної відповідальності.

Для України питання управління розвитком мікро- та макроекономічних систем у кризових умовах має особливе значення. Війна суттєво вплинула на стан людського й соціального капіталу, трансформувала ринок праці, поглибила структурні дисбаланси та збільшила фінансові ризики. Водночас країна зберігає потенціал інноваційного розвитку, що підтверджується активним впровадженням

цифрових технологій, розвитком сектору відновлюваної енергетики, зростанням ролі соціальних ініціатив і волонтерських мереж. Саме поєднання стратегії резильєнтності з інституційними інноваціями та ефективним управлінням ресурсами може забезпечити відновлення й стійке зростання у післявоєнний період. Отже, мета цього розділу полягає у дослідженні теоретико-методологічних основ функціонування мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності, аналізі глобальних і національних викликів, а також у виявленні можливостей для збереження та нарощування людського й соціального капіталу. У центрі уваги – закономірності впливу сучасних трендів на економічні системи різного рівня, механізми їх адаптації до кризових явищ і практичні орієнтири для формування нової парадигми розвитку України в контексті глобальних змін.

Сучасний стан розвитку економіки та всіх соціально-економічних процесів дуже складний. Головними ознаками та причинами складності виступають такі відносно нові процеси і явища: Гіг-економіка; зайнятість; економіка знань; інформатизація; економіка даних; VUCA- та BANI-світ; космічна економіка; онлайн економіка спільного споживання, спільної участі чи використання; COVID-19; цифрова економіка; штучний інтелект; мережева економіка; особливо, російсько-українська війна та ін. Це потребує оновлення підходів до їх пояснення, зміни поглядів, навіть, зміни самої парадигми економічної науки. Отже, економіка XXI століття стикається з численними викликами, які вимагають формування нових підходів до її розуміння та управління.

В умовах стрімких змін у глобальній економіці, соціальних і політичних процесах усвідомлення сучасної економічної парадигми та сучасних економічних трендів стає не просто академічним завданням, а необхідністю для ефективного прогнозування та формування економічної політики. Ця потреба особливо актуальна для України, яка знаходиться в центрі глобальних змін та процесів.

Кожному етапу розвитку економічної науки притаманна своя парадигма, що відображає сукупність актуальних теоретичних досягнень, визнаних на даний момент. Економічна парадигма – це сукупність теоретичних досягнень, які в даний час визнані. Вона становить основу наукового знання. Під парадигмою розуміють «наукову модель (конструкт), яку прийнято як зразок для виконання дослідних завдань у даній науці... Фактично під парадигмою розуміється комплекс основоположних правил (по суті, узагальнених метафізичних підходів), навколо яких у науці склався певний консенсус, що вимагає їх дотримання науковцями» [8, с. 25].

Економічна парадигма включає сукупність теоретичних досягнень і моделей, які формують основу наукового знання та економічної політики. Вона визначає основні концепти, що пояснюють природу економічних процесів та їх взаємодію на різних рівнях – від мікроекономіки до глобальних систем. У сучасних умовах, коли цифровізація, інформатизація, штучний інтелект та інші нові явища змінюють економічний ландшафт, оновлення економічної парадигми стає критично важливим. Це дозволяє адекватно реагувати на виклики, такі як VUCA- та BANI-світи, COVID-19 та геополітична нестабільність.

У табл. 1.1 зазначено підходи до зміни парадигм економічної науки у XIX-XXI ст.

До головних характеристик зміни парадигми економічної науки у 20-х роках XXI ст. належать: застосування системних синергетичних принципів; відмова від лінійних інтерпретацій розвитку науки; заміна парадигмальних підходів і визнання їх багатоваріантності; оптимізація досліджень ринкових механізмів; комплексне розуміння єдиної системи економічних відносин на всіх рівнях; інтеграція наукових підходів для аналізу мега-, макро-, мікро- та мезаекономіки; прогнозування системних фінансових і економічних криз; формування безпекової економіки та парадигми розвитку, що базується на невизначеності, нелінійності, багатоваріантності та плюралізмі.

Економічна парадигма – це реальна річ, визнана вченими, яка визначає основні ідеї, що пояснюють особливості сучасної економіки, її основний зміст, напрямок наукових досліджень, економічні явища і процеси, методи та інструменти дослідження. Парадигма зазвичай формується на основі аналізу ключових тенденцій економічного розвитку, що визначають напрям економічної політики уряду. У межах існуючої парадигми можна виокремити тренди розвитку економічної науки, які пояснюють поточні економічні процеси та формують бачення майбутнього економічного зростання.

Тренди економічного розвитку виступають віддзеркаленням та драйверами економічних змін. Тренд означає динамічні характеристики поведінки економічної системи. Він визначає основні характеристики, алгоритми, програми та конкретні періоди функціонування системи. До таких трендів сьогодні відносяться: технологізація, соціалізація, інновації, цифровізація, екологізація, інклюзивність, інтелектуалізація, інституціоналізація, комп'ютеризація, регіоналізація, транснаціоналізація. Саме вони визначають специфічні особливості, деталі й умови сучасного соціально-економічного розвитку.

Таблиця 1.1

**Особливості парадигмальних змін економічного розвитку
в XIX-XXI столітті**

Часовий період	Парадигмальна зміна	Причина
XIX ст. – початок XX ст.	класична парадигма, основою якої було вчення про «загальне і приватне багатство», пріоритет сфери ринку і ринкового господарства;	Еволюція ринкової економічної системи
30–80-ті рр. XX ст.	неокейнсіанська макроекономічна концепція; кейнсіанська теорія державного регулювання економіки; марксистська модель ціннісно-ідеологічної парадигми економічної науки;	Велика депресія; співіснування двох систем – ринкової та командно-адміністративної;
90-ті рр. XX ст.	неокласична парадигма функціонування ринкового саморегулювання ринку та його механізмів; моделі раціоналізації та рівноважного аналізу економічної динаміки; визнання універсальних законів ринкового середовища; використання методів математичного моделювання; концепція сталого розвитку; соціо-еколого-економічна парадигма;	лібералізація господарського життя, неомонетаристська (антикейнсіанська), «неоконсервативна контрреволюція»;
2008- 2019 рр.	синтез глобальних і національних регуляторів соціально-економічного розвитку; концепція сервісної економіки; інтелектуально-центрична парадигма; нова парадигма економічного зростання (соціалізація; екологізація; технологізація; цифровізація; кібер економіка; ігрова економіка; віртуальна економіка; інклюзивна економіка);	глобальна фінансово-економічна криза 2008-2009 рр.; лібералізація фінансових ринків; планетарність змін; індустрія 4.0; кіберфізичні системи, інформаційно-комунікаційні технології, промисловий інтернет речей, розумне виробництво, технологічні уклади;
2020-ті рр. по д.ч.	Застосування системно-синергетичних принципів; відмова від лінійного тлумачення розвитку науки; визнання альтернативності та багатоваріантності парадигмальних змін; удосконалення ринкових механізмів; цілісне розуміння єдиної системи економічних відносин на всіх рівнях;	COVID-19; російсько-українська війна Гіг-економіка; онлайн зайнятість економіка знань; інформатизація; економіка даних; економіка спільного споживання,

	інтеграція наукових підходів до розуміння сутності мега-, макро-, мезо- і мікроекономічних процесів і явищ; прогнозування системних фінансово-економічних криз; безпекова економіка; поведінкова економіка; парадигма становлення і самоорганізації, у центрі – невизначеність, нелінійність, багатоваріантність і плюралізм.	спільної участі чи використання; космічна економіка; мережева економіка; цифрова економіка; штучний інтелект; VUCA- та BANI-світ.
--	---	---

Джерело: складено автором.

Однією з ключових характеристик економічного тренду є його напрямок розвитку та рушійна сила. Під впливом трендів у економічній системі поступово накопичуються нові особливості, які визначають її майбутній розвиток. Дослідники аналізують динаміку глобальних процесів у різних сферах суспільства – політиці, економіці, технологіях, інформаційних потоках, демографії тощо. Тренди економічного розвитку відіграють подвійну роль, оскільки вони не лише є наслідком поточних змін, але й самі формують нові економічні реалії на глобальному рівні.

Сучасний світ, зокрема події 2022-2025 років, демонструє нові тенденції світового економічного розвитку, серед яких можна виділити: уповільнення темпів зростання світової економіки, спричинене кризовими явищами та геополітичною нестабільністю; виникнення нових штамів COVID-19 та пошук ефективних моделей адаптації глобальної економіки; посилення державного втручання в економічні процеси, зокрема через збільшення державних витрат та розширення контролю над стратегічними галузями; зростання військових витрат унаслідок загострення міжнародних конфліктів; підвищення процентних ставок на міжнародних ринках, що ускладнює доступ до фінансування для підприємств і держав; руйнування глобальних ланцюгів постачання, що змушує країни переглядати свою економічну політику та нарощувати внутрішнє виробництво; старіння населення, яке суттєво змінює структуру ринку праці та соціальних зобов'язань держави (до 2040 року очікується, що частка людей старше 65 років у розвинених країнах сягне 25%, а середній вік населення світу зросте з 31 до 35 років); уповільнення економічного зростання Китаю, що змінює баланс глобальної економіки та перерозподіл сфер впливу; підвищення рівня економічної взаємозалежності між країнами, що робить національні економіки більш вразливими до зовнішніх потрясінь; збільшення масштабів міграції населення, викликане політичними, економічними та кліматичними факторами. Ці тренди визначають майбутню конфігурацію глобальної

економіки, вимагаючи від держав, бізнесу та суспільства адаптації до нових реалій і пошуку стійких моделей розвитку.

Насамперед, тренди, пов'язані з технологічними змінами, як-от розвиток ІТ-сектору та цифрових технологій, критичні для економічного зростання. Не менше значення мають соціальні тренди, такі як зростання ролі економіки знань та спільного споживання, визначають нові моделі економічної взаємодії. Вони вимагають нових підходів до управління та розподілу ресурсів, що важливо для забезпечення стійкого розвитку.

Економічна парадигма повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до нових трендів. Наприклад, інтеграція відновлювальних джерел енергії у національну енергетичну систему відображає необхідність реагування на глобальні кліматичні виклики та прагнення до енергетичної незалежності. Взаємозалежність між економічною парадигмою та сучасними трендами економічного розвитку ключова для формування ефективної економічної політики України. Розуміння цієї взаємозалежності дозволяє не лише адекватно реагувати на поточні виклики, але й передбачати майбутні тенденції, забезпечуючи стійке економічне зростання. Дослідження сучасних трендів та адаптація економічної парадигми до нових реалій необхідні для побудови стабільної та процвітаючої економіки в умовах глобальних змін.

Визначимо головні глобальні економічні тренди та охарактеризуємо їх динаміку (табл.1.2).

Сучасні глобальні економічні тренди відображають складний та швидко змінюваний ландшафт світової економіки. Вони включають технологічні зміни, екологічні виклики, зміни в ринку праці, фінансові дисбаланси та геополітичні напруженості. Розуміння цих трендів ключове для ефективного прийняття рішень як на рівні урядів, так і в бізнесі.

Таблиця 1.2

Глобальні економічні тренди та їх динаміка

Глобальні тренди	Головна характеристика	Напрями та показники динаміки
Діджиталізація та цифрова трансформація	Діджиталізація стосується впровадження цифрових технологій у всі аспекти економічної діяльності.	Швидке зростання цифрових технологій: В останні роки ми спостерігаємо бурхливий розвиток технологій, які змінюють способи ведення бізнесу, управління даними та взаємодії з клієнтами. Наприклад, електронна комерція зросла з 14% у 2019 році до 19% від загального обсягу роздрібних продажів у 2021 році і продовжує зростати.

	Це включає автоматизацію виробництва, розвиток фінансових технологій (fintech), електронну комерцію, а також використання великих даних (big data) та штучного інтелекту (AI).	Автоматизація: Роботи та автоматизовані системи замінюють традиційні форми праці, особливо в секторах виробництва та обслуговування. Розвиток fintech: Фінансові технології, такі як мобільні платежі, криптовалюти та децентралізовані фінанси (DeFi), революціонізують банківські послуги та платежі.
2. Глобалізація та регіоналізація	Глобалізація продовжує розширювати економічні зв'язки між країнами через торгівлю, інвестиції та технології. Однак, паралельно ми спостерігаємо тренд до регіоналізації, де країни формують більш тісні економічні блоки та альянси.	Зростання міжнародної торгівлі: Незважаючи на пандемію COVID-19, міжнародна торгівля відновлюється. За даними ВТО, світова торгівля товарами зросла на 10.8% у 2021 році після падіння на 5.3% у 2020 році. Регіоналізація: Створення регіональних торговельних угод, таких як Угода між США, Мексикою та Канадою (USMCA), а також Партнерство регіонального всеосяжного економічного розвитку (RCEP) в Азії, сприяє посиленню економічної інтеграції на регіональному рівні. Реструктуризація глобальних ланцюгів постачання: Пандемія показала вразливість глобальних ланцюгів постачання, що спонукає країни та компанії до диверсифікації постачальників і розвитку місцевого виробництва.
3. Зміни клімату та екологічна стійкість	Економічна діяльність стає дедалі більше орієнтованою на зниження вуглецевого сліду та перехід до стійких практик, щоб відповідати вимогам боротьби зі зміною клімату.	Інвестиції в зелені технології: Зростає інвестування у відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія. Інвестиції в чисту енергію у 2021 році перевищили 500 млрд доларів. Регуляторний тиск: Уряди та міжнародні організації посилюють регуляторні вимоги щодо скорочення викидів CO₂ та підтримки стійкості. ЄС, зокрема планує досягти кліматичної нейтральності до 2050 року. Корпоративна відповідальність: Компанії все частіше інтегрують екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії у свої бізнес-стратегії, що впливає на їхню репутацію і фінансову ефективність.

4. Зміни на ринку праці	Технологічні інновації та глобальні економічні зрушення радикально змінюють природу роботи, потребуючи нових навичок та гнучкості від робочої сили.	Розвиток дистанційної роботи: Пандемія COVID-19 значно прискорила перехід до дистанційної роботи, яка зберігається навіть після зняття карантинних обмежень. У 2021 році близько 20% робочих місць у розвинених країнах могли працювати дистанційно. Автоматизація та штучний інтелект: Зростає заміна рутинних робочих місць роботами та алгоритмами, що призводить до зменшення попиту на некваліфіковану працю і збільшення попиту на висококваліфікованих спеціалістів. Підвищення важливості навичок: Навички в області ІТ, аналізу даних та управління стали критичними. Програми перекваліфікації та навчання протягом життя стають необхідними для адаптації до нових вимог ринку праці.
5. Фінансові та економічні дисбаланси	Зростання державного боргу, інфляції та нерівності доходів стають центральними викликами для світової економіки.	Зростання державного боргу: Через пандемію COVID-19 уряди збільшили державний борг для підтримки економік. За даними МВФ, світовий державний борг досяг рекордних 97% ВВП у 2021 році. Інфляційний тиск: Відновлення економік після пандемії супроводжується зростанням цін на сировину та продукцію. У США, наприклад, інфляція у 2021 році досягла 6.8%, що є найвищим показником за останні 40 років. Соціальна нерівність: Різниця в доходах між найбагатшими і найбіднішими верствами населення зростає. За даними Oxfam, у 2020 році 1% найбагатших людей у світі володіли більше ніж половиною глобального багатства.
6. Геополітичні напруженості та економічна безпека	Зростання геополітичної напруженості між великими економіками, такими як США і Китай, а також регіональні конфлікти впливають на стабільність світової економіки.	Торговельні війни: Торговельні конфлікти між США та Китаєм призвели до зростання тарифів і обмежень, що негативно впливає на глобальну торгівлю. За даними досліджень, тарифні війни можуть скоротити світовий ВВП на 0.5% у довгостроковій перспективі. Енергетична безпека: Зростання цін на енергоносії та геополітичні конфлікти у таких регіонах, як Близький Схід, загрожують енергетичній безпеці і підвищують ризик нестабільності. Цифрова безпека: Загрози кібербезпеки стають дедалі серйознішими, особливо у контексті посилення кібер-атак і шпигунства. За даними Cybersecurity Ventures, кіберзлочинність може коштувати світовій економіці 10.5 трильйонів доларів щорічно до 2025 року.

Джерело: [5, с.13-14].

Аналіз цих глобальних економічних трендів показує, що сучасний світ стикається з численними викликами і можливостями.

1. **Діджиталізація та цифрова трансформація.** Штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data) не тільки створюють нові можливості, але й трансформують традиційні бізнес-моделі. Компанії інвестують у цифрову трансформацію, щоб залишатися конкурентоспроможними. Згідно з прогнозами, до 2025 року глобальні витрати на цифрову трансформацію можуть перевищити 2 трильйони доларів. Вибухове зростання електронної комерції, прискорене пандемією, змінило звички споживачів і перетворило роздрібний сектор. За даними eMarketer, до 2023 року глобальні роздрібні продажі через Інтернет можуть скласти більше 22% від загального обсягу роздрібних продажів. Розширення цифрових можливостей супроводжується зростанням ризиків кібербезпеки. Захист даних і боротьба з кіберзлочинністю стають пріоритетними для компаній і урядів. Хоча цифрові технології надають значні переваги, вони також можуть поглиблювати розрив між різними соціальними та економічними групами, які мають різний доступ до технологій.

2. **Глобалізація та регіоналізація.** Компанії дедалі більше оцінюють ризики, пов'язані з довгими глобальними ланцюгами постачання, і шукають способи диверсифікації або локалізації виробництва. Наприклад, пандемія COVID-19 викликала дефіцит медичних засобів та мікрочипів, що спонукало багато компаній переглянути свої ланцюги постачання. Зміцнюються економічні блоки, такі як ЄС, АСЕАН, та нові угоди, такі як RCEP, які сприяють регіональній економічній інтеграції. Зростання економічного націоналізму та протекціоністських заходів може загрожувати глобальній торгівлі і викликати торговельні конфлікти. Політичні та економічні напруженості між країнами, такі як конфлікт між США і Китаєм, можуть негативно вплинути на глобальну економіку.

3. **Зміни клімату та екологічна стійкість.** Підтримка переходу до економіки з низьким рівнем викидів, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження стійких практик стають ключовими для бізнесу і урядів. Наприклад, ЄС впроваджує програму «Зелена угода», яка передбачає інвестування мільярдів євро в зелені технології та екологічні проекти. Компанії все частіше звітують про свої екологічні, соціальні та управлінські (ESG) показники, що стає важливим фактором для інвесторів. Перехід до стійкої економіки потребує значних інвестицій, що може бути складним для країн з обмеженими фінансовими ресурсами.

Зміни клімату впливають на стабільність економічних систем, особливо вразливих до екстремальних погодних умов та ресурсних обмежень.

4. Зміни на ринку праці. Пандемія прискорила тенденцію до дистанційної роботи, що сприяє розвитку гнучких форм зайнятості та скорочення офісних витрат. Наприклад, багато компаній, таких як Twitter і Google, впровадили або розширили політику постійної дистанційної роботи. Зростає попит на навички в області ІТ, управління даними та цифрових технологій, що вимагає адаптації освітніх систем та програм підвищення кваліфікації. Заміна людської праці роботами та штучним інтелектом може призвести до втрати робочих місць у певних галузях. Згідно з оцінками McKinsey, до 2030 року автоматизація може замінити близько 800 мільйонів робочих місць по всьому світу. Зміни на ринку праці можуть поглибити нерівність, оскільки висококваліфіковані працівники будуть більш адаптивними до нових технологій і зможуть швидше знаходити нові можливості.

5. Фінансові та економічні дисбаланси. Відновлення економік після пандемії супроводжується зростанням цін на сировину та продукти, що викликає занепокоєння щодо стійкості зростання та платоспроможності споживачів. Значне збільшення державного боргу для підтримки економіки в умовах пандемії створює ризики для довгострокової фінансової стабільності. Країни повинні знайти баланс між стимулюванням економічного зростання і контролем державних фінансів, щоб уникнути боргових криз. Зростання нерівності у доходах і доступі до ресурсів може призвести до соціальної нестабільності та політичних протестів.

6. Геополітична напруженість та економічна безпека. Торговельні війни між великими економіками, такими як США та Китай, підривають довіру до глобальних торговельних систем і створюють невизначеність для бізнесу. Залежність від імпорту енергоресурсів робить країни вразливими до геополітичних ризиків, як-от конфлікти на Близькому Сході. Політична нестабільність та конфлікти можуть значно вплинути на економічну діяльність, що видно на прикладі України, Сирії та інших країн. Зростання загроз кібербезпеки підриває довіру до цифрових систем і потребує посилення заходів захисту.

Аналіз цих глобальних економічних трендів свідчить про численні виклики та нові можливості. Серед можливостей – розширення зовнішньої торгівлі, залучення іноземних інвестицій, розвиток інноваційного потенціалу та відновлюваних джерел енергії. Однак існують і загрози, спричинені глобальними викликами: інфляція, валютні ризики, зростання

зовнішньої заборгованості та державного боргу, війни, територіальні суперечки та екологічні проблеми. Наприклад, державний борг України зріс до 80% ВВП у 2023 році, що може обмежити її можливості.

Український інститут майбутнього прогнозує такі глобальні тенденції до 2030 року: збільшення чисельності населення Землі до 8,5 мільярда людей; зміна структури попиту на енергетичні ресурси; прискорення процесів міграції; регіоналізація, яка замінить гегемонію США; ризик глобальної війни; демографічні фактори, зумовлені геополітичною напруженістю; посилення державного контролю; зростання витрат на інформаційну безпеку та масштабів доданої вартості в цифровому секторі економіки.

Незважаючи на розвиток віртуальної та доповненої реальності, переваги онлайн-продажів та економіки спільного споживання стають все більш очевидними. Штучний інтелект дедалі частіше замінює людину, широко використовуються безпілотні літальні апарати, а фізичні та інтелектуальні здібності людини розширюються. Однак стрес і психічні розлади можуть стати одними з основних ризиків у майбутньому.

Розуміння цих тенденцій є основою для стратегічного управління економічною системою. Вищезгадані реалістичні та прогнозовані економічні процеси відображають глибокі глобальні тенденції економічного розвитку у XXI столітті.

Сучасні глобальні проблеми не можна розглядати виключно з економічної точки зору, оскільки вони є наслідком складної взаємодії багатьох чинників. Системна криза неоліберального глобалізму виникла внаслідок синергетичного впливу структурних криз у різних сферах, що визначають життєдіяльність людства: екологічній, демографічній, технологічній, економічній, соціальній, політичній та культурній.

Серед ключових викликів сучасного світу можна виділити:

Екологічну кризу – забруднення довкілля та зміни клімату обмежують можливості для економічного розвитку, створюючи загрозу для здоров'я населення та продовольчої безпеки.

Виснаження природних ресурсів – дефіцит традиційних джерел енергії, зростання вартості ресурсів і необхідність значних інвестицій у їхнє відновлення та пошук альтернатив.

Старіння населення – зростаюче навантаження на системи соціального забезпечення та державні фінанси, що стає викликом як для розвинених країн, так і для держав, що розвиваються.

Проблеми продовольчої безпеки – збільшення попиту на їжу, особливо в країнах, що розвиваються, та складнощі із забезпеченням харчових потреб населення.

Загрози здоров'ю – екологічні чинники, поширення нових вірусів та збудників хвороб, а також зростання психологічних розладів унаслідок високого темпу життя й технологічного впливу.

Соціальна нерівність – перешкоди для сталого економічного та політичного розвитку, які сприяють соціальній напрузі, поширенню радикальних ідеологій та неконтрольованій міграції.

Зростання транснаціональної злочинності – незаконний обіг капіталу, наркотиків, зброї, людей та підробленої продукції, що набуває небезпечних масштабів у глобалізованому світі.

Деформація ринкових структур та криза інвестиційної ефективності – зменшення продуктивності традиційних капіталовкладень, ріст фінансових спекуляцій та зростання віртуального капіталу.

Криза глобального економічного управління – неефективність чинних регуляторних механізмів у забезпеченні стабільного розвитку, що проявилось особливо після фінансової кризи 2008–2009 років.

Геополітична нестабільність – протистояння між економічно розвиненими країнами та тими, що швидко розвиваються, що змінює баланс сил у світі.

Культурна криза – поширення масової культури, яка руйнує національні традиції, змінює світоглядні орієнтири та впливає на соціальні цінності.

Сучасна економічна наука багатогранною та охоплює широкий спектр підходів, методів і концепцій, що відображає складність глобальних процесів. Це зумовлює необхідність комплексних досліджень, міждисциплінарного аналізу та розробки ефективної економічної політики для подолання сучасних викликів.

У звіті про глобальні ризики наведено головні короткострокові та довгострокові ризики на найближчий період і на наступні 10 років, ранжовані за ступенем серйозності [26] (рис.1.1 – 1.2):

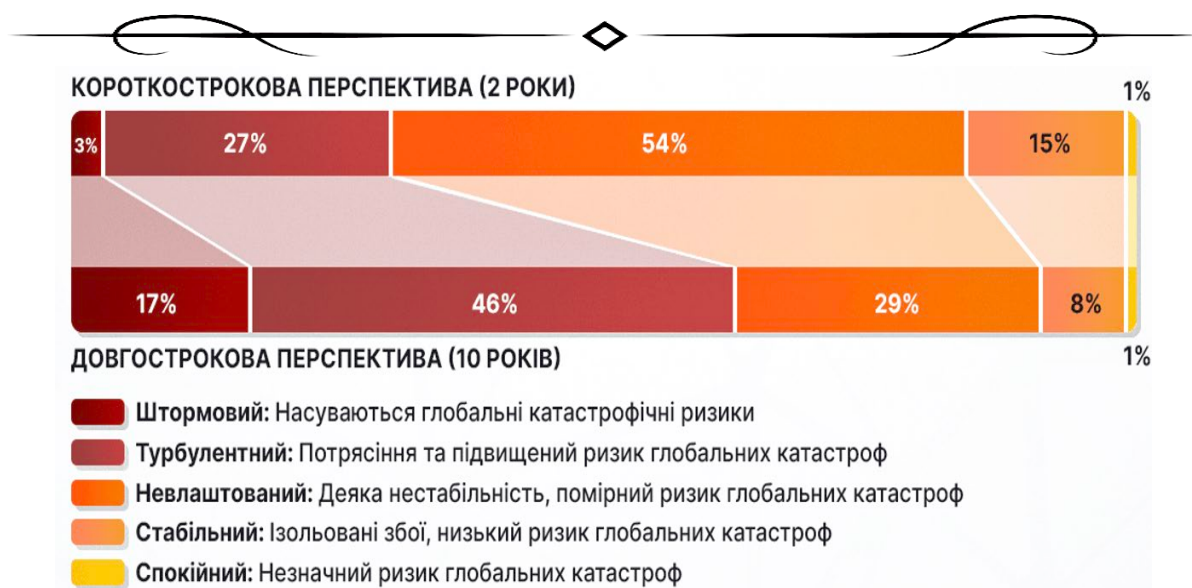


Рис.1.1. Короткострокові та довгострокові глобальні виклики
Джерело: [26; 2].



Рис.1.2. Глобальні ризики, ранжовані за ступенем серйозності
Джерело: [26; 2].

Наведені перспективи свідчать про турбулентність та підвищення ризику глобальних катастроф і деяку нестабільність та помірний ризик. Що стосується глобальних викликів, то на перше місце у 10-річній перспективі виходять екологічні ризики та проблеми, пов'язані з негвтивними наслідками використання штучного інтелекту. Отже, сучасні глобальні економічні тренди формують нові ризики й можливості, що суттєво впливають на

національні економіки та соціальні системи. Водночас традиційні інструменти їх пояснення дедалі менше відповідають реаліям мінливого світу. Саме тому виникає потреба у застосуванні спеціальних методологічних концепцій, здатних адекватно описати динаміку невизначеності, складності й нестабільності. Найбільш поширені серед таких є моделі VUCA та BANI, що дозволяють системно інтерпретувати сучасні виклики й виробляти практичні підходи до управління в умовах невизначеності.

Сучасний світ відзначається високою динамічністю, складністю та невизначеністю. В таких умовах для аналізу та прогнозування економічних і соціальних процесів стає необхідним використання спеціалізованих концепцій, таких як VUCA та BANI. Ці концепції допомагають краще зрозуміти та адаптуватися до швидкоплинних змін. Розглянемо теоретичні та методологічні основи цих концепцій і їх застосування в економічному аналізі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Теоретичні основи та методологічні підходи у визначенні
VUCA- та BANI- світів**

Змістові характеристики й теоретичні основи	Методологічні підходи до аналізу й управління
<i>VUCA – це акронім, який означає Volatility, Uncertainty, Complexity i Ambiguity</i>	
Volatility (Мінливість): В економіці мінливість означає швидкі та несподівані зміни у ринкових умовах, цінах або попиті. Вона підкреслює необхідність гнучкості та швидкої адаптації до нових обставин.	Використання сценарного планування, гнучких стратегій та стійкості бізнесу є ключовими методами управління в умовах мінливості.
Uncertainty (Невизначеність): Невизначеність стосується відсутності передбачуваності та неможливості точно передбачити майбутні події або їх наслідки. В економіці це може включати політичні ризики, технологічні зміни або макроекономічні шоки.	Для управління невизначеністю застосовують методи оцінки ризиків, прогнозування та побудови адаптивних стратегій.
Complexity (Складність): Складність означає наявність багатьох взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, що впливають на економічні процеси. Це може включати глобальні ланцюги поставок, багатошарові ринки та інтегровані економічні системи.	Аналіз систем, моделювання складних систем і управління взаємозалежностями є основними методами для розуміння та управління складністю.

Ambiguity (Двозначність): Двозначність означає нечіткість або багатозначність інформації, що ускладнює прийняття рішень. Це може бути наслідком суперечливих даних або невизначених ринкових сигналів.	Використання методів аналізу сценаріїв, створення кількох варіантів розвитку подій і підвищення прозорості інформації допомагають зменшити вплив двозначності.
<i>BANI – це новіша концепція, яка розшифровується як Brittle, Anxious, Nonlinear і Incomprehensible. Вона відображає сучасні умови, що характеризуються ще більшою нестабільністю та непередбачуваністю.</i>	
Brittle (Крихкість): Крихкість підкреслює вразливість систем до зовнішніх шоків і нестабільності. Це означає, що навіть незначні порушення можуть спричинити серйозні наслідки.	Побудова стійких систем, диверсифікація ризиків та забезпечення резервних можливостей є ключовими методами для управління крихкістю.
Anxious (Тривожність): Тривожність відображає відчуття постійної нестабільності та невизначеності, що може призвести до зростання стресу та тривоги в суспільстві і бізнесі.	Фокус на підтримку ментального здоров'я, стійкість організацій та розвиток здатності до швидкої адаптації допомагають зменшити тривожність.
Nonlinear (Нелінійність): Нелінійність означає, що зміни не віджповідають передбачуваним патернам, і невеликі зміни можуть мати значні наслідки. Це ускладнює прогнозування та управління.	Використання комплексних моделей, які враховують нелінійні взаємодії, та розвиток системи раннього попередження можуть поліпшити управління в умовах нелінійності.
Incomprehensible (Незрозумілість): Незрозумілість підкреслює відсутність ясності і розуміння, що виникає через складність або новизну ситуацій. Це ускладнює аналіз і прийняття рішень.	Розвиток навичок креативного мислення, інновацій та гнучких підходів до розв'язання проблем допомагають впоратися з незрозумілістю.

Джерело: складено автором.

Для економічного аналізу та прийняття рішень у VUCA- та BANI-світі необхідно поєднувати різні методи та підходи, такі як сценарне планування, системний аналіз, гнучке управління та інноваційні підходи.

З точки зору економіста-теоретика, перехід до BANI-світу можна пояснити комбінацією кількох ключових теоретичних і методологічних підходів, які розглядають вплив глобалізації, технологічного прогресу, соціально-економічних змін та екологічних викликів на сучасний світ. Перехід від VUCA до BANI відбувся з кількох причин, що відображають більш глибокі та радикальні зміни у світі. У VUCA-світі волатильність

означала швидкі й непередбачувані зміни, але в BANI-світі крихкість підкреслює не лише мінливість, а й вразливість систем до раптових збоїв. Глобальна інтеграція створила високий рівень взаємозалежності між країнами та економічними системами, як показала пандемія COVID-19, яка швидко перетворилася з локальної кризи на глобальну проблему, впливаючи на ланцюги постачання, ринки та суспільства. Зростання цифрових технологій зробило економіку та суспільство більш залежними від складних технологічних систем, підвищуючи вразливість до кіберзагроз та технічних збоїв. Масові кібератаки на компанії та інфраструктури підкреслюють, як легко може бути порушена робота критичних систем.

Від невизначеності у VUCA-світі ми перейшли до стану постійної тривожності в BANI-світі, де невідомість стала причиною постійного стресу. Пандемія COVID-19 значно підвищила рівень стресу і тривожності серед населення. Соціальна ізоляція, економічні труднощі та невизначеність щодо майбутнього створили умови для масової психологічної напруги. Зростання соціальної поляризації, економічної нерівності та політичної напруженості підсилює відчуття тривожності. Події, такі як протести Black Lives Matter або політичні кризи у багатьох країнах, підкреслюють загальне почуття нестабільності.

Нелінійність виявляється у середовищі, де причини і наслідки не завжди очевидні або пропорційні. Сучасні економічні системи стали настільки взаємозалежними, що невеликі зміни можуть призвести до великих наслідків. Наприклад, фінансова криза 2008 року почалася з проблем у секторі іпотеки в США, але швидко переросла у глобальну економічну кризу. Екологічні проблеми, такі як зміни клімату, демонструють нелінійні ефекти, де невеликі підвищення температури можуть викликати великі зміни у погодних патернах і викликати катастрофічні наслідки.

Системи і події стали настільки складними, що їх важко зрозуміти і передбачити. Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, створив нові сфери, які важко зрозуміти навіть фахівцям, що ускладнює прийняття рішень і управління в цих сферах. Соціальні мережі та нові медіа створили середовище, де інформація поширюється швидко і часто без перевірки, що ускладнює розуміння реальних подій і підсилює дезінформацію.

Причини швидкої зміни від VUCA до BANI включають прискорення глобальних змін, зростання складності систем, високий рівень невизначеності та ризиків, а також інформаційне перенасичення. Перехід

від VUCA-світу до BANI-світу відображає еволюцію глобальних викликів, з якими стикається сучасний світ. Ця зміна підкреслює потребу в нових підходах до управління, стратегії та адаптації в умовах, де крихкість, тривожність, нелінійність і незрозумілість стають домінуючими характеристиками. Розуміння цих нових реалій критичне для ефективного управління і прийняття рішень у сучасному світі.

Дослідження економіки в умовах BANI-світу залучає широкий спектр методологій і підходів, які охоплюють вивчення нестабільності, непередбачуваності та взаємозалежностей у сучасному економічному ландшафті. Відомі вчені та дослідники роблять значний внесок у розуміння економіки BANI-світу (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Положення про BANI-світ у працях відомих дослідників

Автори	Назви праць	Положення (цитати)
Насім Талеб	Талеб, Н. (2007). «Чорний лебідь: Вплив надзвичайно малоймовірного». Penguin Books . N.N. Taleb. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable	«Світ, де ми живемо, більш схильний до впливу рідкісних і несподіваних подій, ніж ми схильні визнати. Ці «чорні лебеді» мають величезний вплив на наше життя і економіку, тому важливо навчитися жити з їхньою непередбачуваністю»
Клаус Шваб	Шваб, К. (2016). «Четверта промислова революція» K. Schwab. The Fourth Industrial Revolution	«Масштаб, обсяг і складність змін, які викликає Четверта промислова революція, є безпрецедентними. Ці зміни трансформують системи виробництва, та управління в кожній країні»
Джозеф Стігліц	Стігліц, Д. (2002). «Глобалізація та її наслідки» Joseph E. Stiglitz Globalization and Its Discontents.	«Глобалізація призвела до значних економічних вигод, але також спричинила нерівність та нестабільність. Вона принесла процвітання багатьом, але залишила багатьох інших у більшій бідності»
Річард Болдвін	Болдвін, Р. (2016). «Велике злиття: Інформаційні технології та нова глобалізація» Richard Baldwin. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization	«Інформаційні технології призвели до нової ери глобалізації, де знання і ідеї швидко поширюються по всьому світу, створюючи нові можливості і виклики для економік»

Елізабет Хуберта та Йоахім Клар	Хуберта, Е., Клар, Й. (2020). Сценарії BANI: підходи до надійного управління в майбутньому Khuberta, E., Klar, Y. BANI-Szenarien: Ansätze für ein zukunftsrobustes Management. Springer.	«Управління в умовах BANI-світу вимагає гнучкості і адаптивності. Компанії повинні навчитися розвивати стратегії, які допоможуть їм витримати нестабільність і невизначеність»
Сюзанна Вестерхольм	Вестерхольм, С. (2022). «Business in the BANI World: Mastering Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity». Wiley.	«У світі BANI бізнес повинен бути готовим до швидких змін і непередбачуваних подій. Гнучкість і здатність швидко реагувати стають ключовими факторами успіху»
Ендрю МакКафі та Ерік Бриньольфссон	МакКафі, Е., Бриньольфссон, Е. (2017). «Машина, Платформа, Натопі: Використання нашого цифрового майбутнього». McCaffee, E., Brynjolfsson, E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future)W. W. Norton & Company.	«Цифрові технології змінюють економіку таким чином, що традиційні бізнес-моделі і професії опиняються під загрозою. Успіх у новій цифровій економіці залежить від здатності адаптуватися до цих змін»
Енн-Марі Слотер	Слотер, Е.-М. (2017). «Шахівниця і веб: Стратегії зв'язку в мережевому світі». Slaughter, E.-M. The Chessboard and the Web: Strategies of Connection in a Networked World). Yale University Press	«У мережевому світі ефективні стратегії зв'язку є ключем до вирішення складних глобальних проблем. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем мережевим підходам, які забезпечують гнучкість і здатність до співпраці»

Джерело: складено автором.

Проблеми невизначеності є центральною темою багатьох праць Нобелівських лауреатів з економіки, хоч їхні основні роботи написані ще до виникнення концепцій VUCA до BANI- світу (табл.1.5).

**Відображення проблем невизначеності у працях лауреатів
Нобелівської премії з економіки**

Автори	Назви праць	Положення (цитати)
Фрідріх Хайєк (Нобелівська премія з економіки, 1974)	Хайєк, Ф. А. (1945). «Використання знання в суспільстві». F. A. Hayek. The Use of Knowledge in Society American Economic Review, 35(4), 519-530.	«Невизначеність є фундаментальною характеристикою людського існування. Саме через невизначеність ринкова економіка надає більше свободи для інновацій та адаптації, ніж будь-яка централізована система»
Гаррі Марковіц (Нобелівська премія з економіки, 1990)	Марковіц, Г. (1952). «Вибір портфеля». Markowitz, G. (1952). «Choosing a portfolio». Journal of Finance, 7(1), 77-91.	«Основний принцип теорії портфеля полягає в диверсифікації ризиків. Оскільки майбутнє непередбачуване, розумно розподіляти свої інвестиції так, щоб мінімізувати можливі втрати»
Мілтон Фрідман (Нобелівська премія з економіки, 1976)	Фрідман, М. (1968). «Роль монетарної політики». Friedman, M. (1968). «The role of monetary policy». American Economic Review, 58(1), 1-17.	«Умови невизначеності вимагають гнучкої грошово-кредитної політики, яка може швидко адаптуватися до змінних економічних обставин, щоб забезпечити стабільність цін та підтримку економічного зростання»
Деніел Канеман (Нобелівська премія з економіки, 2002)	Канеман, Д., Тверські, А. (1979). «Теорія перспектив: Аналіз прийняття рішень під ризиком». Kahneman, D., Tverski, A. (1979). «Prospect theory: An analysis of decision-making under risk». Econometrica, 47(2), 263-291	«Люди не завжди приймають раціональні рішення в умовах невизначеності. Наші рішення часто визначаються когнітивними упередженнями, які ведуть до систематичних помилок» Канеман, разом з Амосом Тверські, розробив теорію перспектив, яка пояснює, як люди приймають рішення в умовах невизначеності та ризику, підкреслюючи вплив когнітивних упереджень.
Роберт Шиллер (Нобелівська премія з економіки, 2013)	Шиллер, Р. (2000). «Ірраціональне достаток». Schiller, R. (2000). «Irrational wealth». Princeton University Press. URL: https://www.shortform.com/blog/irrational-exuberance-robert-j-shiller/	«Фінансові ринки часто відображають емоції та ірраціональні очікування інвесторів, що призводить до бульбашок та криз. Прийняття рішень в умовах невизначеності потребує розуміння цих психологічних аспектів»
Еліно́р Остро́м (Нобелівська премія з економіки, 2009)	Остром, Е. (1990). «Управління спільним: Еволюція інституцій для колективної дії». Ostrom, E. (1990). «Governing the commons and providing collective action: a new synthesis».	«Спільні ресурси можуть ефективно управлятися без централізованого контролю, якщо користувачі розробляють власні правила та системи управління, які враховують локальні умови»

економіки, 2009)	Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action» Cambridge University Press. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/151600890.pdf	умови та невизначеність» Спільне управління ресурсами може бути успішним навіть в умовах невизначеності, якщо впроваджуються правила, які враховують локальну специфіку та залучають спільноту.
Пол Кругман (Нобелівська премія з економіки, 2008)	Кругман, П. (1999). «Повернення депресійної економіки». Krugman, P. (1999). «Return of depressed economy». W. W. Norton & Company/ URL: https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/first/k/krugman-depression.html	«Економічна політика повинна бути спрямована на зменшення невизначеності шляхом створення стабільних макроекономічних умов, що сприяють довгостроковому зростанню та запобігають різким коливанням економічної активності»
Річард Талер (Нобелівська премія з економіки, 2017)	Талер, Р. Х., Сунштейн, К. Р. (2008). «Підштовхування: Покращення рішень про здоров'я, багатство і щастя». Richard H. Thaler , Cass R. Sunstein Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. Happiness Paperback – February 24, 2009	«Люди часто схильні до поведінкових упереджень, які змушують їх приймати рішення, що суперечать власним інтересам. Розуміння цих упереджень може допомогти розробити стратегії, які підштовхують їх до кращих рішень навіть в умовах невизначеності»
Олівер Вільямсон (Нобелівська премія з економіки, 2009)	Вільямсон, О. Е. (1985). «Економічні інститути капіталізму: Фірми, ринки та контрактні угоди». Williamson, O. E. (1985). Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Contractual Agreements» URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3806114/mod_resource/content/1/Williamson.pdf	«Умови невизначеності вимагають розробки ефективних механізмів управління та контрактів, які мінімізують транзакційні витрати і забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни»
Амартія Сен (Нобелівська премія з економіки, 1998)	Сен, А. (1999). «Розвиток як свобода». Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford: Oxford University Press. Introduction URL: http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/OMDE625/Sen/Sen-intro.pdf	«Умови невизначеності можуть мати серйозні соціальні та економічні наслідки для найбільш вразливих верств населення. Соціальна політика повинна бути спрямована на зменшення цієї невизначеності та підтримку основних прав і свобод»

Джерело: складено автором.

Наведені цитати відображають різноманітні підходи Нобелівських лауреатів до розуміння і розв'язання проблем невизначеності в економіці.

Питання невизначеності є ключовим аспектом у сфері менеджменту, оскільки організації повинні навчитися адаптуватися та управляти ризиками в умовах постійних змін. Багато відомих дослідників і практиків менеджменту розробили підходи та стратегії для розв'язання цих проблем. Нижче наведені цитати і приклади з праць відомих авторів.

Усім відома цитата П. Друкера «Єдиний спосіб передбачити майбутнє – це створювати його». Друкер підкреслює важливість активного управління та інновацій як способу протидії невизначеності. Він наголошує, що організації повинні бути проактивними в плануванні та створенні власних можливостей, замість пасивного очікування змін [14]. Г. Мінцберг стверджує, що менеджери повинні бути готовими до непередбачуваних подій і мати навички адаптації в умовах невизначеності. Він підкреслює значення стратегічного мислення і гнучкості: «Менеджмент – це мистецтво працювати з проблемами, яких ніхто не міг передбачити. Це постійне балансування між порядком і хаосом» [20].

М. Портер акцентує увагу на необхідності фокусуватися на основних компетенціях і стратегічному позиціонуванні як ключових факторах успішного управління в умовах невизначеності: «Компанії повинні розуміти, що стратегія – це не тільки про те, що вони роблять, але й про те, чого вони не роблять. В умовах невизначеності важливо зосереджуватися на своїх конкурентних перевагах» [25].

К. Крістенсен підкреслює важливість інноваційного мислення і здатності компаній використовувати невизначеність для створення нових можливостей і ринків: «Умови невизначеності можуть стати ґрунтом для інновацій. Важливо бачити в змінах можливості для розвитку нових продуктів або бізнес-моделей» [13].

Дж. Коттер акцентує увагу на необхідності лідерства і активного управління змінами в організаціях, особливо в умовах швидких і непередбачуваних змін: «Управління змінами – це не просто адаптація до змін. Це активне створення і ведення змін, навіть в умовах високої невизначеності» [18]. Ріта МакГрат підкреслює необхідність гнучкості і швидкості реагування, пропонуючи концепцію тимчасових конкурентних переваг як ефективний підхід до управління в умовах постійних змін: «В умовах невизначеності компанії повинні прагнути до створення тимчасових конкурентних переваг, замість залежності від однієї стратегії на тривалий час» [19]. Джонатан Хаїт підкреслює важливість

експериментального підходу до стратегії, де організації активно тестують нові ідеї і адаптуються на основі отриманих результатів: «Стратегія в умовах невизначеності повинна бути націлена на експериментування та вивчення нових можливостей, щоб зрозуміти, що працює, а що – ні» [15]. Том Пітерс підкреслює значення швидкості і оперативності в прийнятті рішень і діях організацій в умовах постійних змін і непередбачуваності: «В умовах невизначеності швидкість дій є найважливішою конкурентною перевагою. Організації повинні навчитися швидко реагувати і адаптуватися до змін».

Г. Хамел наголошує на необхідності управлінських інновацій і створення адаптивних структур, які дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни: «Виклики невизначеності вимагають радикальних інновацій в управлінні. Організації повинні бути готові переосмислити свої структури і процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними» [16]. Роберт Каплан і Девід Нортон розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка допомагає організаціям ефективно управляти в умовах невизначеності, враховуючи як фінансові, так і нефінансові аспекти. Вони наголошують: «Умови невизначеності вимагають від організацій стратегічного управління, яке ґрунтується на інтеграції фінансових і нефінансових показників, щоб забезпечити баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями» [17].

Наведемо приклади практичних підходів до управління невизначеністю:

Агільний (Agile) менеджмент. У компаніях, таких як Spotify і Google, застосовується агільний підхід до управління проектами. Це передбачає використання коротких ітерацій та частого перегляду пріоритетів, що дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов.

Сценарний аналіз. Компанія Shell використовує сценарний аналіз для розробки стратегій, які враховують різні можливі майбутні сценарії. Це допомагає компанії краще підготуватися до невизначеності та мінімізувати ризики.

Моделі стійкості. Patagonia, відомий виробник одягу, інтегрує стійкість у свої бізнес-практики, включаючи екологічні ініціативи та стратегії зменшення ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами.

Експериментальне управління, що передбачає тестування нових ідей і стратегій у невеликих масштабах перед їх впровадженням на широку аудиторію. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін і знаходити оптимальні рішення.

Соціальні проєкти. Уряд і організації можуть експериментувати з новими підходами до соціальних послуг, такими як дистанційна освіта або телемедицина, щоб зрозуміти, які рішення працюють найкраще.

Бізнес-підхід. Компанії можуть запускати пілотні проєкти для нових продуктів або бізнес-моделей, перш ніж інвестувати великі ресурси. В умовах війни уряд може тестувати різні моделі допомоги переселенцям або реабілітації постраждалих громад, щоб знайти найбільш ефективні рішення.

Гнучкість та швидкість, здатність до швидкого реагування критичні в умовах швидких змін і невизначеності. Впровадження швидких процедур для прийняття рішень і розподілу ресурсів у кризових ситуаціях. Організації можуть створювати команди швидкого реагування, які здатні оперативно розв'язувати проблеми та адаптувати бізнес-процеси. Уряд може запровадити системи швидкого реагування для управління кризовими ситуаціями, такими як надзвичайні випадки або гуманітарні потреби.

Інноваційне мислення. Інновації можуть допомогти знайти нові способи подолання викликів і використати можливості навіть у найскладніших умовах. Це є підтримка стартапів і інноваційних проєктів, які можуть запропонувати нові рішення для соціальних і економічних проблем. Компанії можуть впроваджувати нові технології або бізнес-моделі, щоб пристосуватися до змін у ринкових умовах. В Україні мають бути підтримані стартапи, що розробляють рішення для дистанційної освіти або охорони здоров'я, що здатні допомогти в умовах, коли традиційні методи доступу до цих послуг обмежені.

Використання збалансованої системи показників допоможе організаціям ефективно керувати своєю діяльністю і зосереджуватися на довгострокових цілях, навіть в умовах невизначеності.

Побудова довіри і співпраці. На урядовому рівні може бути заохочення співпраці між різними урядовими відомствами, неурядовими організаціями та бізнесом для ефективного управління кризовими ситуаціями. Уряд може підтримувати створення коаліцій і партнерств з міжнародними організаціями і бізнесом для координації зусиль у сфері гуманітарної допомоги і відновлення. На рівні організацій – це створення партнерських відносин з іншими компаніями і постачальниками для забезпечення стійкості ланцюгів поставок і розвитку інновацій.

Інвестування в людський капітал. Підвищення рівня освіти та розвитку навичок, особливо в галузях, пов'язаних з новими технологіями, що дозволяє працівникам адаптуватися до змін на ринку праці. Уряди та

компанії можуть сприяти розвитку програм навчання та перекваліфікації, що готують працівників до роботи в умовах швидких технологічних змін.

Справедлива економічна політика. Проведення політик, спрямованих на зменшення економічної нерівності та забезпечення більш справедливого розподілу ресурсів і можливостей. Соціальні програми підтримки, прогресивне оподаткування і доступ до базових послуг, таких як охорона здоров'я і освіта, сприятимуть зменшенню розриву між багатими і бідними.

Зміцнення довіри до інституцій. Підвищення прозорості, підзвітності та етики в управлінні, щоб відновити і зміцнити довіру громадян до урядів, бізнесу та фінансових установ. Впровадження етичних стандартів, підвищення відкритості в прийнятті рішень і боротьба з корупцією можуть допомогти відновити довіру до інституцій» [4, с.49-52].

У теоретичному ракурсі на допомогу практикам чимраз наполегливіше «заходить» теорія резильєнтності як нова концепція розвитку економічних систем в умовах невизначеності. «Концепція резильєнтного розвитку базується на низці складових і принципів, які спрямовані на створення більш стійких і життєздатних систем. До них відносять: 1) забезпечення різноманітності в економічних, соціальних та екологічних системах для зменшення ризику одноманітності та підвищення можливостей для адаптації до змін; 2) розвиток гнучких механізмів, які дозволяють швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов; 3) визнання того, що всі складові системи пов'язані між собою, і сприяння співпраці та взаємодії між ними для забезпечення стабільності; 4) акцент на розвитку місцевих ресурсів, спільнот та економік для збільшення самодостатності та зменшення залежності від зовнішніх факторів; 5) стимулювання та підтримку інновацій в технологіях, бізнес-моделях та управлінських підходах для забезпечення стійкого розвитку; 6) забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей та користі в рамках суспільства для забезпечення соціальної справедливості; 7) розвиток механізмів і процесів, які дозволяють системі швидко відновлюватися після стресу або кризи; 8) сприяння спільним зусиллям та співпраці між різними заінтересованими сторонами для досягнення спільних цілей ефективного розвитку» [4, с.21].

Розглянуті теоретико-методологічні основи VUCA- та BANI-світів засвідчують, що головною умовою ефективного функціонування економічних систем є їхня адаптивність, гнучкість і здатність до відновлення після криз. У цьому контексті ключову роль відіграють людський і

соціальний капітал, адже саме вони забезпечують можливості для відновлення економічної активності, підтримки соціальної згуртованості та формування довгострокових перспектив розвитку. Тому наступний розділ присвячено аналізу шляхів збереження та нарощування людського і соціального капіталу як стратегічного ресурсу в умовах кризи.

Людський капітал є важливим фактором виробництва, ресурсом, що забезпечує рівень добробуту суспільства, ефективність функціонування бізнесу та розвиток економіки в цілому. Його характеризують як «сукупність знань, навичок та досвіду людей, їх економічн уцінність, перспективність та відповідність як нинішнім потребам суспільства, так і майбутнім» [3]. Вважається, що людський капітал створює до 70% багатства розвинутих країн. В основі характеристик людського капіталу – низка показників людського розвитку, серед яких: індекс тривалості життя, індекс освіти, індекс очікуваної тривалості навчання, величина валового національного доходу у розрахунку на душу населення, рівень здоров'я, рівень бідності та ін. За сукупністю цих показників у 2020 році Україну відносили до країн з високим рівнем індексу людського розвитку (0,752). Під впливом російсько-української війни кількісні та якісні характеристики людського капіталу значно змінилися. З огляду на необхідність післявоєнного відновлення України його важливо розглядати як потенціал майбутнього розвитку [7]. Для аналізу динаміки розвитку людського капіталу порівнюємо Україну з країнами Європи та деякими країнами світу за основними показниками Індексу розвитку людського капіталу (ІРЛК) та його складовими.

Дані на основі останніх доступних звітів Світового банку та Програми розвитку ООН (UNDP) (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Порівняння показників ІЛР України та інших країн

Країна	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	0.751	0.750	0.752	0.755	0.759	0.761
Польща	0.872	0.877	0.878	0.878	0.881	0.884
Німеччина	0.944	0.947	0.948	0.948	0.949	0.950
Швеція	0.937	0.939	0.940	0.942	0.943	0.945
Франція	0.891	0.893	0.894	0.894	0.895	0.897
Росія	0.824	0.825	0.826	0.827	0.826	0.824
США	0.926	0.926	0.927	0.929	0.930	0.931
Китай	0.752	0.758	0.761	0.764	0.768	0.770
Японія	0.915	0.916	0.917	0.918	0.919	0.920

Джерело: [10].

Порівняння ключових складових цього показника подано на рис. 1.3.

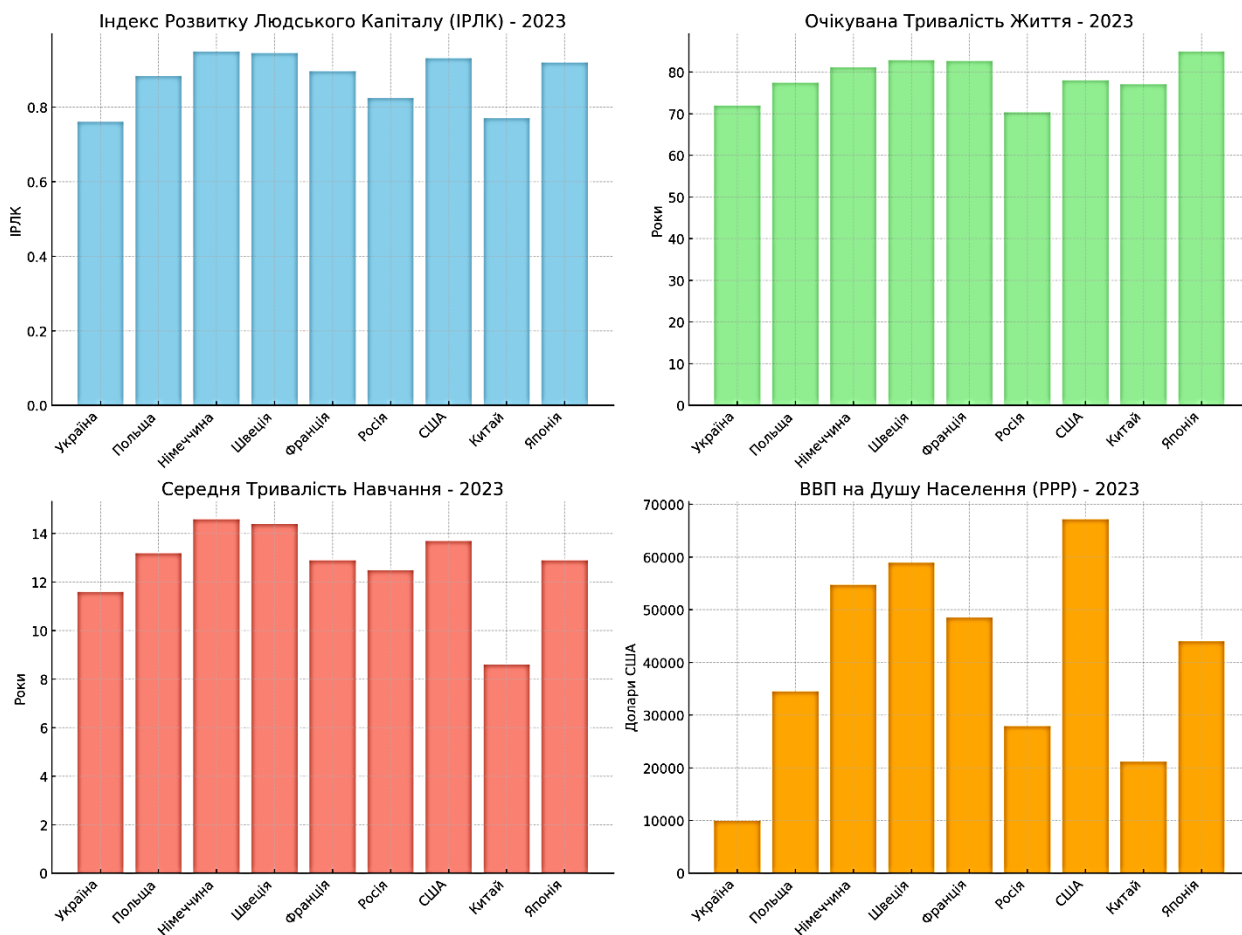


Рис.1.3. Порівняння показників розвитку людського капіталу у 2023 році

Джерело: за даними [10].

Україна має індекс людського розвитку (ІРЛК) 0.761, що нижчий за середній рівень у європейських країнах, але близький до показників Китаю. Німеччина та Швеція демонструють найвищі значення (0.950 та 0.945 відповідно), що свідчить про високий рівень розвитку людського капіталу. США та Японія також мають високі результати завдяки значним інвестиціям в освіту та охорону здоров'я.

Очікувана тривалість життя в Україні становить 72.0 років, що вказує на потребу в поліпшенні системи охорони здоров'я та умов життя. Японія лідирує за цим показником з тривалістю життя 85.0 років, що відображає високий рівень медичного обслуговування та здорового способу життя.

Швеція та Франція також мають високі показники, підкреслюючи успіх у забезпеченні тривалого життя.

Середня тривалість навчання в Україні складає 11.6 року, що менше, ніж у більшості розвинених країн. Німеччина та Швеція мають найвищі показники (14.6 та 14.4 року відповідно), що свідчить про якісну та доступну освіту. Китай має найнижчий показник (8.6 року), що вказує на прогрес, але також наявність значного потенціалу для поліпшення.

США мають найвищий ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності (67200 доларів), що відображає їхню потужну економіку. Швеція та Німеччина також мають високий ВВП на душу населення, що свідчить про високий рівень життя. В Україні цей показник становить 9900 доларів, що значно нижче порівняно з іншими країнами і вказує на економічні труднощі.

Україна займає нижчі позиції порівняно з розвиненими європейськими країнами за більшістю показників розвитку людського капіталу, що вказує на необхідність подальших інвестицій в освіту, охорону здоров'я та економіку.

Європейські країни та Японія демонструють високі показники тривалості життя та освіти, що свідчить про їхній успіх у підтримці високого рівня людського капіталу. США мають потужний економічний показник (ВВП на душу населення), проте менша тривалість життя порівняно з європейськими країнами та Японією вказує на певні соціальні та медичні виклики.

Для підвищення людського капіталу існують кілька основних стратегій. Інвестиції в освіту є однією з ключових, що включає поліпшення якості освіти через реформу освітніх програм, підвищення кваліфікації вчителів та впровадження інноваційних методів навчання, таких як інтерактивне навчання та онлайн-курси. Важливо також забезпечити доступність освіти, підтримуючи ранній дитячий розвиток, надаючи стипендії та гранти студентам з низьким доходом, а також розширюючи доступ до професійної освіти для дорослих.

Інвестиції в охорону здоров'я також відіграють важливу роль. Це передбачає покращення доступу до медичних послуг шляхом розширення мережі медичних закладів та впровадження цільових програм здоров'я для боротьби з основними захворюваннями. Профілактика та пропаганда здоров'я не менш важливі, включаючи програми вакцинації, скринінгу та освітні кампанії з пропагування здорового способу життя.

Економічні реформи та стимулювання сприяють економічному зростанню шляхом підтримки малого та середнього бізнесу, інвестицій в

інфраструктуру та створення робочих місць у високопродуктивних секторах. Професійна перепідготовка робочої сили також необхідна особливо в регіонах з високим рівнем безробіття.

Соціальний захист та інклюзія передбачають розширення соціальних програм для підтримки найбільш вразливих груп населення, таких як безробітні, малозабезпечені та люди з інвалідністю. Програми інклюзії забезпечують рівний доступ до освіти, роботи та інших ресурсів для всіх соціальних груп, а підтримка різноманітності сприяє соціальній та культурній різноманітності в робочому середовищі та суспільстві.

Інновації та технології передбачають підтримку технологічних інновацій через інвестиції в науку та дослідження, а також впровадження цифрових технологій у всі аспекти економіки та суспільства. Для підтримки підприємництва важливо створювати інкубатори та акселератори, що сприятимуть розвитку стартапів та підприємницьких ініціатив, а також надавати фінансові стимули для нових ідей та проектів.

Підтримка громадянського суспільства та соціального капіталу включає розвиток громадянського суспільства через фінансування та сприяння діяльності неурядових організацій, які займаються питаннями освіти, охорони здоров'я та соціальної підтримки. Заохочення громадян до участі у волонтерських програмах та громадських ініціативах також є важливим аспектом. Підтримка соціальних ініціатив передбачає стимулювання розвитку соціальних підприємств, що мають на меті соціальну користь, та підтримку громадських проектів, спрямованих на поліпшення якості життя в громадах.

Війна росії проти України значно змінила умови зростання людського капіталу. ГРУНТ медіа разом із Центром економічного відновлення зазначають низку важливих цифр, які варто знати про людський капітал. Ці цифри відображають виклики, випробування, труднощі, можливості, шанси та майбутнє України. «Понад 6 мільйонів українців стали вимушеними мігрантами через повномасштабну війну, а приблизно 4,8 мільйона українців стали внутрішньо переміщеними особами. Для забезпечення швидкого економічного відновлення середньорічні темпи зростання реального ВВП мають становити понад 7%. Експерти оцінюють потенційний дефіцит робочої сили у 4,5 мільйона осіб, необхідний для досягнення таких темпів зростання протягом наступних 10 років. У 2022 році рівень безробіття в Україні становив 21%, а ВВП України впав на понад 29%. Неповорнення всіх вимушених мігрантів може коштувати Україні \$113 млрд через недоотримання ВВП за десять років, а втрати від недоотримання податків можуть становити

\$45 млрд за той же період. З лютого 2022 року 65% домогосподарств повідомили про зниження доходів, а 44% не можуть дозволити собі найнеобхіднішого. Проте 60-70% українських вимушених мігрантів у Польщі вже знайшли роботу, а понад 20 тисяч компаній були зареєстровані українцями у Польщі у 2022 році» [1].

Ми розглядаємо СК як «економічний нематеріальний ресурс, що формується як сукупність структурно оформлених соціальних відносин на нано-, мікро-, мета-, макро- та мегарівнях функціонування економіки завдяки соціальним мережам, довірі, цінностям і нормам взаємної поведінки та забезпечує його власникам доступ до різноманітних благ й додаткові можливості підвищувати ефективність колективної діяльності та отримувати економічні вигоди» [6]. Виділяємо такі характерні риси СК як економічного ресурсу (рис. 1.4).



Рис.1.4. Характеристики соціального капіталу як економічного ресурсу
Джерело: [6, с.19].

Найбільш широко його сутність як економічного ресурсу визначають функції (див. рис. 1.5).

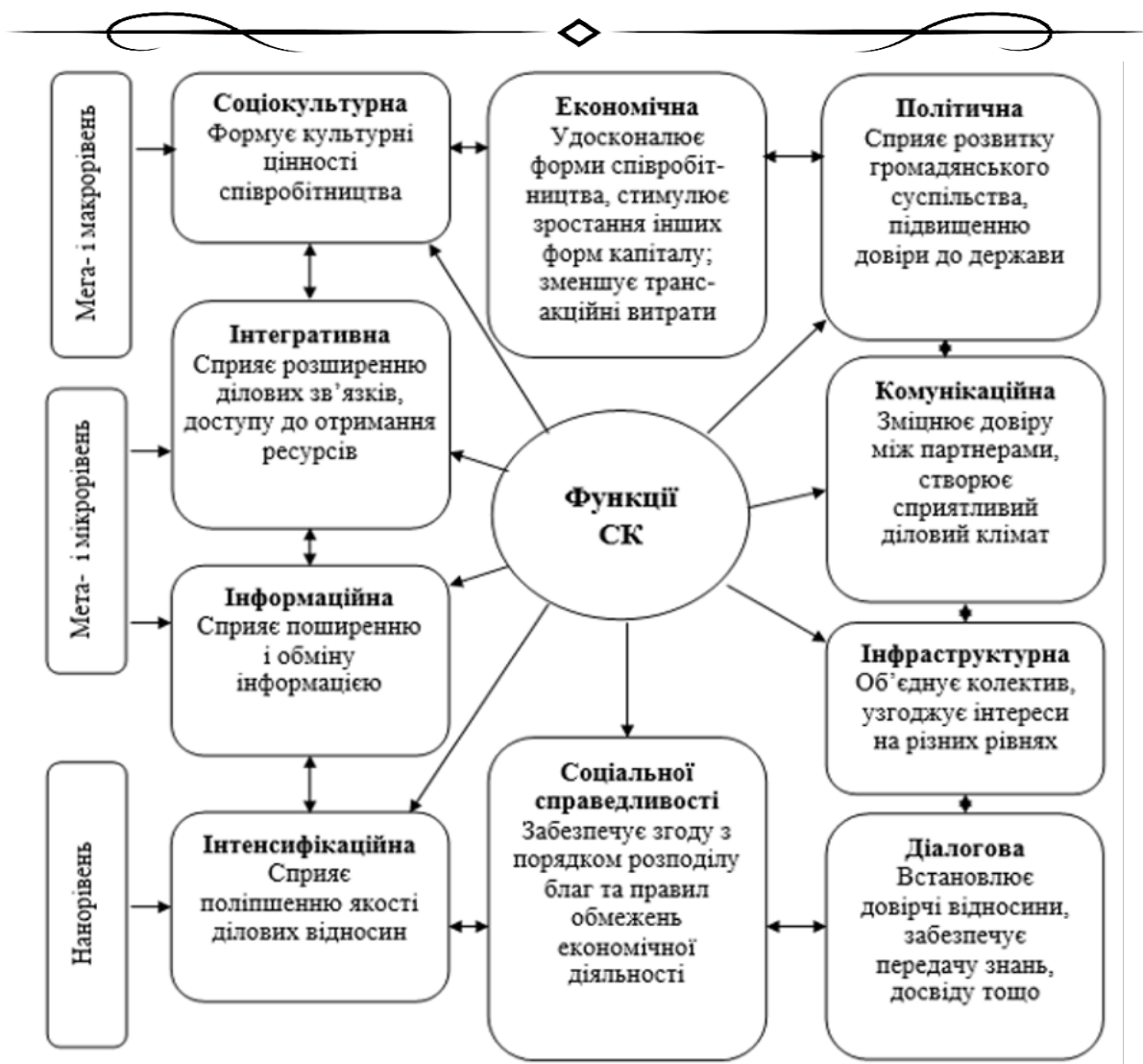


Рис. 1.5. Функції соціального капіталу

Джерело: [6, с.23].

Соціальний капітал визначає мережу соціальних зв'язків та співпрацю, що сприяє економічному та соціальному розвитку. Для України цей показник особливо важливий в умовах війни та необхідності відбудови. Оцінка соціального капіталу включає довіру, соціальну згуртованість, активність громадських організацій та інші фактори, що формують суспільне життя.

Основні показники соціального капіталу України подано у табл. 1.7.

Індекс соціального капіталу використовується для оцінки загального рівня соціального капіталу в країні. Рівень довіри – показник, що демонструє довіру між громадянами, а також до державних інституцій. Громадська активність – участь населення у волонтерських та громадських ініціативах. Соціальна згуртованість – рівень співпраці та підтримки між різними соціальними групами. Як свідчать дані табл.1.7, усі показники соціального капіталу у зазначеному періоді динамічно зростали. Хоч і не стали ідеальними.

Таблиця 1.7

**Показники соціального капіталу України у 2019-2024 рр.
та їх динаміка**

Рік	Індекс соціального капіталу	Рівень довіри (%)	Громадська активність (%)	Соціальна згуртованість (%)
2019	0.45	35	20	50
2020	0.50	40	25	55
2021	0.52	45	30	60
2022	0.55	48	35	62
2023	0.58	50	40	65
2024*	0.60	52	45	67

Джерело: [11].

Розглянемо їх більш конкретно. На рис. 1.6 показано рівень довіри українців за різними категоріями у 2024 році.

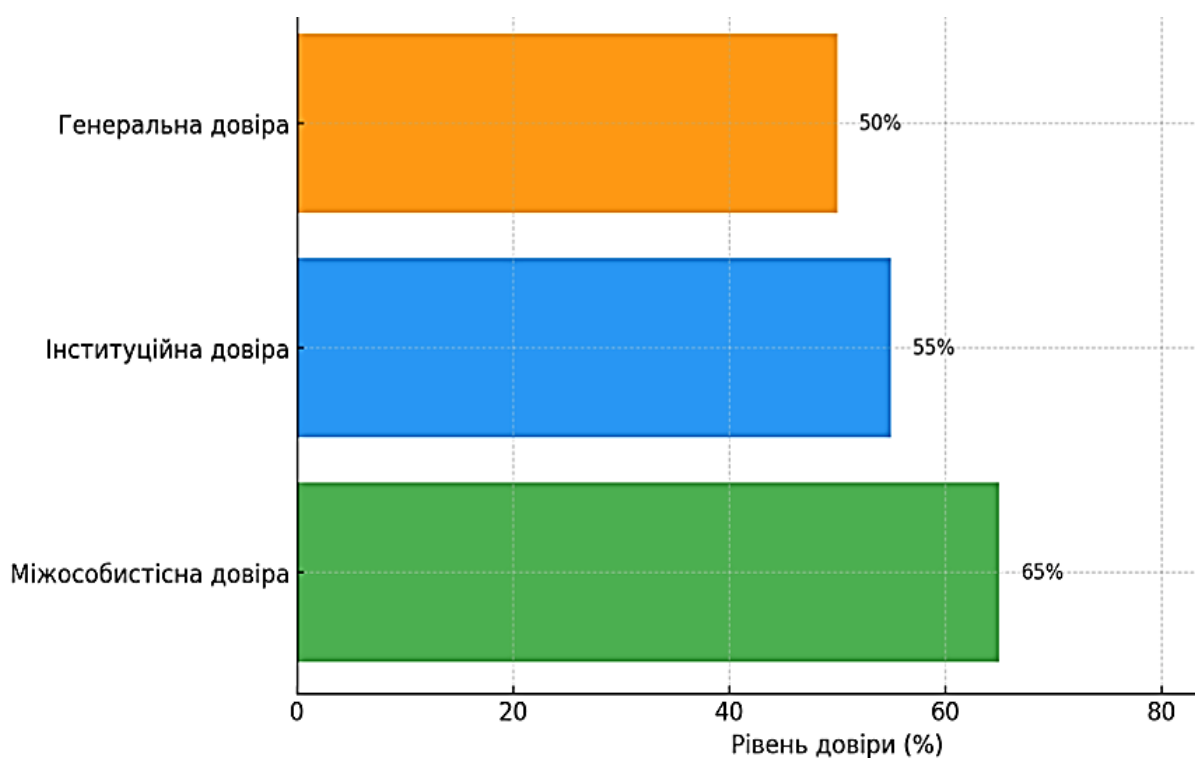


Рис. 1.6. Рівень довіри українців у 2024 році

Джерело: побудовано автором.

Міжособистісна довіра, як-от довіра до друзів або сусідів, складає 65%; довіра до офіційних установ та організацій, таких як уряд, поліція або судова система – 55%; генеральна (загальна) довіра до інших людей у суспільстві, включаючи незнайомців – 50%. Рівень довіри є ключовим компонентом соціального капіталу і відіграє важливу роль у соціальній взаємодії та кооперації в суспільстві. Існує кілька підходів і методик для вимірювання рівня довіри, які можуть використовуватися окремо або в комбінації. Найпоширеніший метод – це опитування на основі самооцінки, яке включає використання опитувань для збору даних про те, як люди оцінюють свою довіру до інших людей і інституцій. Опитувальники можуть містити питання типу: «Чи довіряєте ви своїм сусідам?» або «Наскільки ви довіряєте уряду?» Інший підхід полягає в експериментальних методах, де учасники приймають рішення в умовах, що імітують реальні ситуації довіри, наприклад, експерименти з «грою на довіру» (trust games). Цей підхід дозволяє спостерігати за поведінкою людей у контрольованих умовах. Аналіз соціальних мереж є ще одним методом, що включає вивчення структури та інтенсивності соціальних мереж для оцінки рівня довіри між різними групами людей. Використовуються дані про частоту і якість взаємодій між членами мережі. Нарешті, контент-аналіз текстів або повідомлень у соціальних мережах і медіа дозволяє оцінити загальний рівень довіри в суспільстві, що дозволяє зрозуміти, як довіра виражається в публічному просторі.

Показники громадянської участі українців у 2020-2024 роках демонструють певну стабільність, хоча й залишаються на середньому рівні. Зокрема, у 2020 році 32,5% українців стверджують, що регулярно або час від часу відвідують збори громади. Водночас лише 18,6% брали участь у діяльності громадських організацій, а 20,9% робили пожертви на користь благодійних фондів та громадських організацій (Простір).

У 2021-2022 роках громадянська участь дещо зросла, особливо після того, як пандемія COVID-19 стимулювала розвиток соціального капіталу та нових форм взаємодії. Наприклад, більше українців почали брати участь в онлайн-активностях та фінансувати важливі соціальні проєкти (Укрінформ).

Однак навіть у 2023 році показники залишилися нижчими, ніж очікувалося. Лише 4% респондентів брали активну участь у діяльності організацій громадянського суспільства протягом минулого року, а 13% лише час від часу брали участь у діяльності таких організацій. Основними перешкодами були брак часу (38,3%) та відсутність інтересу (42,7%) (cs.detector.media) (Головна).

Тим не менш, українці демонструють готовність до самоорганізації на місцевому рівні. Наприклад, значна частка респондентів бере участь у благоустрої своїх садів та місцевих парків (48,7%) та організації відпочинку (25,8%) (cs.detector.media).

Отже, хоча загальна громадянська участь в Україні залишається на середньому рівні, спостерігаються певні позитивні тенденції у розвитку самоорганізації та участі у нових формах діяльності.

На рис. 1.7. зазначено показники соціальної згуртованості українців.

Соціальна згуртованість демонструє постійне зростання, що свідчить про зміцнення зв'язків між членами суспільства. Економічна рівність також зростає, вказуючи на тенденцію до зменшення економічних розривів. Рівень безпеки покращується, що є важливим для загальної стабільності та довіри в суспільстві. Довіра до інституцій збільшується, що є позитивним знаком для ефективності та прозорості управління. Громадська участь зростає, відображаючи збільшення активності населення в громадському житті. Фактори, що впливають на соціальну згуртованість, включають соціальні та культурні аспекти, економічні умови, політичні фактори, соціальні політики, соціальну інтеграцію, інституційні фактори, психологічні аспекти, а також комунікаційні та інформаційні умови. Наявність спільних цінностей і норм сприяє єдності та співпраці в суспільстві, тоді як культурна гомогенність або інклюзивні політики в багатокультурних суспільствах можуть підвищувати згуртованість. Соціальні традиції та обряди також зміцнюють зв'язки між людьми. Економічна рівність сприяє зниженню соціальних бар'єрів і напруги, тоді як високий рівень безробіття може призводити до соціальної фрагментації. Можливість економічної мобільності дозволяє людям почуватися частиною суспільства. Довіра до уряду та політична стабільність важливі для соціальної згуртованості, а громадянські свободи сприяють активній участі громадян у суспільному житті. Соціальні програми, доступність послуг і політика інклюзії також зміцнюють соціальну згуртованість. Інтеграція мігрантів та залучення маргіналізованих груп зменшують соціальні бар'єри. Якість державних послуг, справедливість судової системи, прозорість та підзвітність інституцій підвищують довіру в суспільстві. Почуття приналежності до спільноти, рівень стресу та відчуття безпеки також впливають на соціальну згуртованість. Доступ до інформації та роль соціальних мереж і медіа можуть як сприяти, так і шкодити соціальній згуртованості, залежно від їх використання.

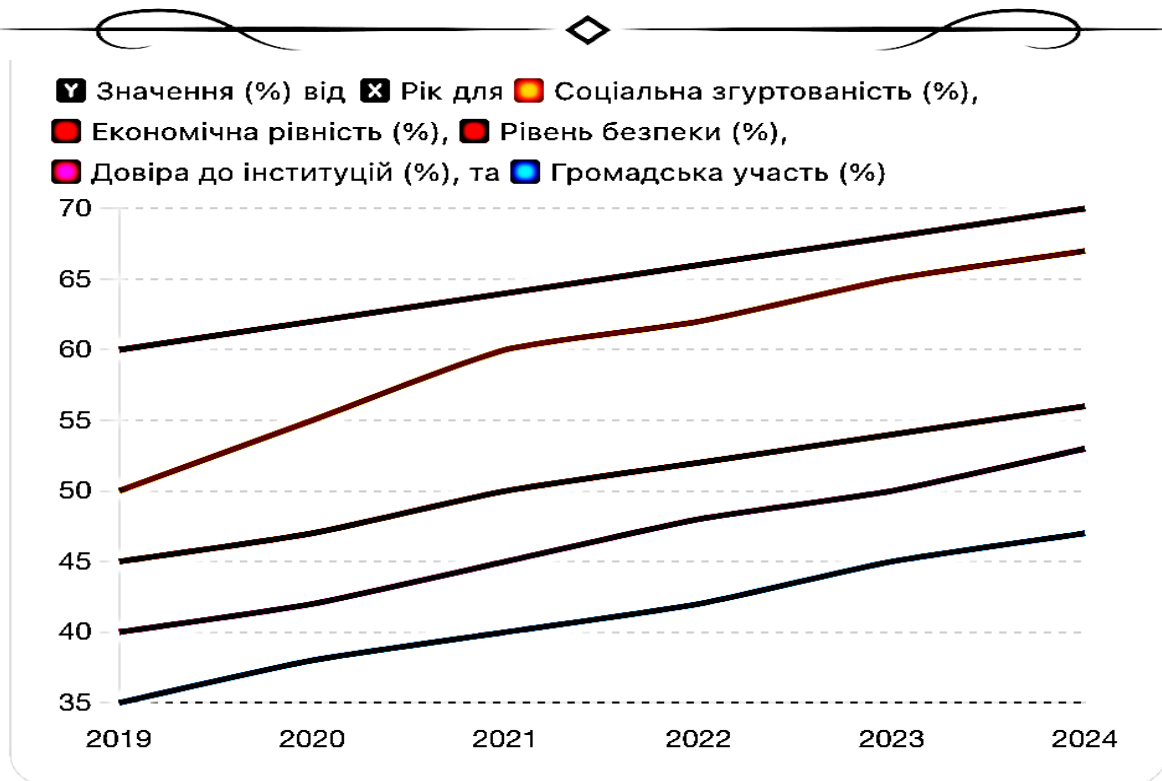


Рис. 1.7. Динаміка показників соціальної згуртованості українців у 2019-2024 роках

Джерело: побудовано автором.

Війна значно впливає на соціальний капітал країни, створюючи як позитивні, так і негативні тенденції. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну українське суспільство зазнало значних змін, що відобразилося на різних аспектах соціального капіталу.

Війна сприяла зростанню солідарності та громадської згуртованості, спонукаючи українців до активної взаємодопомоги та підтримки. Волонтерські організації та громадяни об'єдналися для підтримки військових, переселенців та постраждалих, що зміцнило соціальні зв'язки. Зовнішня загроза об'єднала різні соціальні групи та регіони України, створивши відчуття спільної мети. Активізація громадянського суспільства проявилася у зростанні волонтерських ініціатив, які відіграють ключову роль у підтримці військових і цивільних, а також у посиленні ролі неприбуткових організацій, які надають гуманітарну допомогу, організовують евакуацію та підтримують переселенців. Довіра до сусідів та спільнот посилилася, особливо в громадах, де люди взаємодіють і допомагають один одному щодня.

Крім того, з війною зросло використання технологій для організації підтримки, збору коштів та надання інформації, а також стимулювала інноваційні підходи до співпраці між громадянськими організаціями, бізнесом та урядом. Міжнародна підтримка привернула значну увагу та

допомогу, що сприяло мобілізації ресурсів для гуманітарної допомоги та відновлення, а внутрішня мобілізація активізувала людей та організації всередині країни для збору коштів, матеріалів та ресурсів для підтримки армії та цивільного населення. Водночас, війна призвела до соціальної та економічної фрагментації через вимушену міграцію та переселення мільйонів українців, що спричинило розрив соціальних зв'язків та зниження соціальної згуртованості в окремих регіонах. Економічна нестабільність, руйнівні наслідки війни, збільшення безробіття та бідності посилили соціальну нерівність. Психологічний стрес, викликаний війною, збільшив рівень тривоги, депресії та посттравматичного стресу, що може знизити довіру між людьми та до інституцій. Втрата людського капіталу через еміграцію кваліфікованих працівників, а також втрати у сфері освіти через переривання навчання та складнощі в доступі до освіти, знижують майбутні можливості для розвитку. Руйнування житлової та соціальної інфраструктури, втрата робочих місць через руйнування інфраструктури та бізнесу призводять до масового безробіття, що знижує соціальну стабільність і економічні перспективи. Політична поляризація та зростання політичної напруги можуть підсилити конфлікти між різними групами населення, а недовіра до урядових інституцій може підривати довіру, особливо якщо уряд не забезпечує достатнього захисту або підтримки.

У 2024 році соціальний капітал України характеризується низкою важливих показників, які відображають економічний та соціальний розвиток країни. Україна продовжує утримувати високий рівень за ІЛР, що враховує рівень здоров'я, освіти та доходів. Однак пандемія COVID-19 мала негативний вплив на ці показники, що ускладнює отримання найновіших даних. Згідно з останніми даними, ІЛР України з врахуванням соціально-економічної нерівності становить 0,676. За індексом гендерної нерівності (ІГН) Україна займає 48 місце серед 166 країн світу з показником 0,188. Індекс гендерного розвитку (ІГР) становить 1,021, що свідчить про деяку перевагу жінок у людському розвитку порівняно з чоловіками. Валовий внутрішній продукт (ВВП) України прогнозується на рівні зростання, а середньомісячна заробітна плата продовжує збільшуватись. Однак існують виклики, пов'язані з інфляцією та нестабільністю на ринку праці [12].

Ці показники свідчать про продовження поступового відновлення та розвитку України, незважаючи на виклики, з якими країна стикається.

Для поліпшення показників соціального капіталу України у післявоєнний період необхідно впроваджувати комплексні заходи. Економічне відновлення передбачає підтримку малого та середнього

бізнесу через грантові програми, пільгові кредити та зниження податкового навантаження, а також інвестиції в інфраструктуру, що створить нові робочі місця та покращить економічну активність.

Розвиток людського капіталу включає інвестиції в освіту через реформування шкільної та вищої освіти, розвиток професійного навчання та перепідготовки кадрів. Важливо поліпшити медичні послуги, забезпечити доступ до якісної медичної допомоги, профілактики та лікування захворювань, особливо для вразливих груп населення.

Соціальна підтримка повинна бути надана вразливим групам населення, таким як ветерани, переселенці та сім'ї, постраждалі від війни, через соціальні виплати, психологічну допомогу та інтеграцію в суспільство. Потрібно також зменшити гендерну нерівність через політики підтримки жінок у бізнесі, на ринку праці та в політичному житті країни.

Антикорупційні заходи включають впровадження прозорих процедур та механізмів контролю для зменшення корупції в усіх сферах державного управління та бізнесу, а також забезпечення незалежності судової влади, підвищення довіри до судів та правоохоронних органів.

Залучення міжнародної допомоги та співпраця передбачають отримання грантів та кредитів від міжнародних фінансових організацій для відновлення та розвитку економіки, а також участь у міжнародних програмах та ініціативах, спрямованих на сталий розвиток та соціальну стабільність. Впровадження цих заходів сприятиме сталому розвитку України, поліпшенню економічних та соціальних показників, а також зміцненню соціального капіталу в післявоєнний період.

Узагальнюючи, наголосимо, що дослідження мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності виходить за межі традиційних економічних моделей і потребує поєднання теоретико-методологічних підходів, концепцій VUCA та BANI, а також практичних інструментів управління ризиками й адаптації до кризових явищ. Важливим завданням є збереження й нарощування людського та соціального капіталу, який виступає рушієм інновацій і стійкого розвитку навіть у найскладніших обставинах. Розуміння глобальних трендів, їхнього впливу на національну економіку та соціальну сферу, а також формування нової економічної парадигми дозволяють визначити стратегічні пріоритети для України у післявоєнний період. Саме в цьому контексті пропонований розділ слугує науковим і практичним орієнтиром для пошуку рішень, які забезпечать ефективне управління розвитком економічних систем у світі, що дедалі більше характеризується невизначеністю та багатоваріантністю.

Список літератури

1. «І будуть люди»? Десять цифр про людський капітал, які треба знати українцям. <https://grnt.media/other/desyat-czyfr-pro-lyudskyj-kapital-yaki-treba-znaty-ukrayinczyam/>
2. 2024 Глобальні тренди-2024: як Україна та штучний інтелект «захоплюють» світ <https://www.unian.ua/world/globalni-trendi-2024-yak-ukrajina-ta-shtuchniy-intelekt-zahoplyuyut-svit-12533265.html>
3. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
4. Галушка З. І. Резильєнтність як нова концепція розвитку економічних систем в умовах невизначеності. II Міжнародна науково-практична конференція «Потенціал сталого розвитку в умовах сучасних регіональних та глобальних викликів» (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 29-31 травня 2024 року. С.49-52.
5. Галушка З.І. Методологія та методика наукового дослідження: навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець.нац. уні-т: 2023. С.13-14.
6. Галушка З.І., Нафус І.І. Соціальний капітал як економічний ресурс: сутність та умови нагромадження: монографія. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2021. 248 с.
7. Галушка З.І. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 328(2), 100-108.
8. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Парадигма економічної науки і потенціал її змін у XXI ст. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001332810>
9. Програма розвитку ООН (UNDP) – Human Development Reports: UNDP Human Development Reports
10. Світовий банк – Human Capital Project: [World Bank Human Capital Project](#)
11. Світовий банк: [Social Capital](#)
12. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. людського капіталу у сучасному світі. Український інститут майбутнього. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>
13. Christensen, Clayton M. [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail](#). 1997. Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Drucker P. F. The practice of management ([1st ed.]. 1954. New York; Harper Business. URL: https://www.amazon.com/Practice-Management-Peter-F-Drucker/dp/0060878975/ref=sr_1_1?dib=eyJ2IjoiMSJ9.nGRLKjpc0-
15. Hait D. Strategic Experimentation: How Managers Can Use Experiments to Improve Their Strategies. 2001. MIT Sloan Management Review. https://www.researchgate.net/publication/288544641_Strategic_thinking_at_the_top
16. Hamel G. & Prahalad, C. K. Competing for the Future. Harvard Business School Press. (1994). URL: https://books.google.com.ua/books/about/Competing_for_the_Future.html?id=SE2v2aSoljQC&redir_esc=y
17. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. URL: [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action](#). Boston: Harvard Business School Press, 1996.

-
18. Коттер Д. П. Ведення змін. Harvard Business Review Press. 1996. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3581541>
19. McGrath R. G. Transient Advantage» Harvard Business Review. 2013. 91(6): 62-70.
20. Mintzberg, H. (1987). Crafting a Strategy. Harvard Business Review. July-August, pp.66-75.
21. OECD – Skills Strategy: OECD Skills Strategy
22. OECD: [Better Life Index](#), European Social Survey: [ESS](#)
23. Peters T. In Search of Excellence: Lessons from America’s Most Successful Companies. Harper & Row. 1982. URL: https://books.google.com.ua/books/about/In_Search_of_Excellence.html?id=lGfonySC3DkC&redir_esc=y
24. Porter M. E. What is Strategy, Harvard Business Review, 1996. November-December:, pp.61 – 78. URL: [https:// iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
25. The Global Risks Report 2023 18th Edition INSIGHT REPORT. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

РОЗДІЛ 2

Поченчук Г.М.

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Державне управління характеризується як система організації та реалізації владних функцій держави спрямована на забезпечення суспільних інтересів, стабільного функціонування та розвитку суспільства. Системний характер державного управління визначається складністю, багаторівневістю та інтегрованістю елементів, які включають: суб'єкти управління (органи державної влади, їх представники, інститути громадянського суспільства, що виконують функції управління); об'єкти управління (сфери суспільного життя, такі як економіка, соціальна сфера, культура, освіта, охорона здоров'я та інші, які потребують організації, регулювання та контролю); взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління, що забезпечують функціональну єдність системи; механізми управління (закони, нормативно-правові акти, програми, стратегічні плани та інші інструменти). Системний підхід дозволяє оцінювати ефективність управління як сукупності взаємопов'язаних процесів і враховувати комплексність впливу.

Система державного управління функціонує на основі принципів, таких як законність, прозорість, ефективність, підзвітність та участь громадян у прийнятті рішень. Враховуючи зазначене, можна виокремити ключові аспекти системи державного управління (рис. 2.1).

Система державного управління є ключовим механізмом функціонування держави, що забезпечує її розвиток і стабільність.

Теоретичним підґрунтям розвитку науки та практики державного управління є дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, в працях яких сформовано фундаментальні підходи функціонування, архітекτονіки та розвитку сучасних управлінських систем. Серед найбільш відомих учених, дослідження яких сприяли розвитку теорії державного управління, необхідно назвати представників класичного періоду (кінець XIX – початок XX століття) – В. Вільсона, Ф. Тейлора, А. Файоля, представників біхевіоризму (середина XX століття) – Г. Саймона, Д. Вальдо, А. Маслоу, сучасних науковців – П. Ната, К. Політта, Е. Остром, Ю. Бардаха, С.Озборна. Їхні ідеї та концепції сформували сучасне розуміння цієї складної

та багатогранної сфери й продовжують впливати на дослідження та практику державного управління в усьому світі. Особливої уваги заслуговують такі сучасні підходи, як теорія доброго врядування, мережевого управління та цифровий. Теорія доброго врядування («Good Governance») передбачає орієнтацію на якість державного управління на підставі дотримання основних принципів доброго врядування: прозорості (забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність влади); підзвітності (відповідальність органів управління перед суспільством); участі громадян (залучення громадян до процесу прийняття рішень); ефективності (раціональне використання ресурсів); справедливості (забезпечення рівного доступу до державних послуг). Цей підхід акцентує увагу на демократизації управління та поліпшенні якості життя громадян. Теорія мережевого управління розглядає державне управління як процес взаємодії різних суб'єктів (уряд, бізнес, громадянське суспільство) у межах мереж, який дозволяє створювати інтегровані рішення для складних проблем. Її основними аспектами є децентралізація як перехід до мережевого суспільства, партнерство як спосіб використання спільних ресурсів та компетенцій та гнучкість, що забезпечує адаптивність до змін у середовищі. Цифровий підхід базується на використанні новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для вдосконалення управління. Він спрямований на підвищення оперативності, доступності й ефективності державного управління.



Рис. 2.1. Змістова характеристика системи державного управління

Джерело: розроблено автором.

Варто також зазначити, що в Україні також є плеяда науковців, які активно досліджують різні аспекти державного управління, розвиваючи як загальні теорії, так і адаптуючи їх до специфічних українських реалій. Серед відомих українських науковців, які зробили значний внесок у розвиток теорії державного управління, слід назвати В. Бакуменка, В. Лугового, Н. Нижник, В. Малиновського, Л. Лазор, В. Скуратівського. Їхні праці охоплюють широкий спектр питань, включаючи реформування державного управління, державну політику, публічне адміністрування, місцеве самоврядування, державну службу, боротьбу з корупцією та інші актуальні проблеми.

Попри значний доробок науковців і практиків державного управління, актуальність теоретичних досліджень у цій сфері важко переоцінити, особливо в сучасному світі, який характеризується швидкими змінами, складними викликами та зростаючими очікуваннями суспільства. Серед ключових аспектів актуалізації теми доцільно виокремити необхідність розв'язання складних проблем та адаптації до змін, підвищення ефективності й результативності державного управління, розвиток демократії та громадянського суспільства, формування ефективної державної політики та удосконалення державної служби.

Державне управління стикається з дедалі складнішими проблемами, такими як зміна клімату, пандемії, кібербезпека, соціальна нерівність, економічні кризи та геополітична нестабільність. Світ постійно змінюється, і державне управління повинно бути гнучким та здатним адаптуватися до нових умов. Теоретичні дослідження допомагають глибше зрозуміти природу цих проблем, виявити їхні першопричини та розробити більш ефективні та інноваційні підходи до їх розв'язання, прогнозувати майбутні тенденції, аналізувати їхній вплив на державне управління та розробляти стратегії для успішної адаптації. Розробка теоретичних моделей та концепцій дозволяє аналізувати існуючі управлінські практики, виявляти їхні сильні та слабкі сторони, а також розробляти нові методи та інструменти для підвищення ефективності, результативності та підзвітності державного управління. Це включає дослідження в галузі стратегічного управління, управління якістю, електронного урядування, публічних закупівель тощо. Дослідження допомагають аналізувати потреби суспільства, оцінювати потенційні наслідки різних політичних рішень та вибирати найбільш ефективні шляхи досягнення поставлених цілей. Аналітика, систематизація та узагальнення знань є основою для підготовки кваліфікованих державних службовців, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасних викликів. Дослідження в галузі управління персоналом, державної служби та професійної етики сприяють підвищенню компетентності та доброчесності державних службовців.

◆

В українському контексті, в складних умовах протистояння зовнішній агресії та реформування всіх сфер життєдіяльності, актуальність досліджень державного управління особливо висока. Необхідні глибокі наукові розробки для вдосконалення системи державного управління, боротьби з корупцією, зміцнення національної безпеки, відновлення економіки та інтеграції до європейського співтовариства. Важливе також врахування цілого ряду викликів, з якими зустрічається система державного управління в сучасних умовах, таких як екологічні проблеми та зміни клімату, швидкі демографічні зміни, пандемії та глобальні кризи охорони здоров'я, нерівність у суспільстві, політична нестабільність та конфлікти, недостатня ефективність управління, цифрова трансформація та наслідки глобалізації. Екологічні проблеми, демографічні зміни, нерівність у суспільстві кризи в системі охорони здоров'я спричиняють зростання навантаження на державні бюджети, необхідність розширення інфраструктурних проєктів щодо впровадження енергоефективних технологій, модернізації транспортних мереж та систем очистки, проєктів інтеграції мігрантів, адаптації робочих місць для старших працівників внаслідок старіння населення. Політична нестабільність зумовлює зростання популізму, коли політики орієнтуються на короткострокові вигоди, що послаблює стратегічний підхід до управління, а також призводить до поляризації суспільства, відповідно розбіжності в поглядах між різними соціальними групами ускладнюють прийняття рішень. Військові конфлікти різного масштабу викликають необхідність управління кризами та підтримки біженців, перерозподіл ресурсів на оборонні витрати, що значно погіршує економічну ситуацію як в публічній, так і в приватній сфері. Дезінформація, використання інформації як зброї в геополітичних конфліктах, фейкові новини – все це підриває довіру до державних інституцій, демократичних процесів, ускладнює прийняття рішень та загрожує національній безпеці. Поширення фальшивих фактів спричинює викривлене розуміння суспільством ключових проблем, що ускладнює діалог між державою і громадянами та перешкоджає формуванню консенсусу стосовно важливих рішень. Дезінформація сприяє поляризації суспільства та поглибленню конфліктів між групами з різними політичними поглядами. Цифрова трансформація функціонування суспільства та всіх сфер його життєдіяльності створює як конструктивні можливості для державного управління – пришвидшення прийняття та зростання ефективності рішень, мінімізація суб'єктивного чинника, зростання охопленості державними послугами та ін., так і значні ризики – ризики цифрового розриву,

кіберзагрози, хакерські атаки на державні системи, використання даних громадян у незаконний спосіб та інші.

Сучасні виклики та проблеми в державному управлінні зумовлені швидкими змінами у світі, зростанням складності суспільних відносин і необхідністю адаптації до нових реалій, їх успішне подолання залежить від ефективних інноваційних рішень. Так, виклики вимагають адаптації політик, управлінських структур і ресурсів, виникає потреба у створенні нових органів або підрозділів, уряди мають інвестувати у відповідну інфраструктуру.

Отже, інновації в державному управлінні критично важливі, оскільки вони допомагають розв'язувати вищезгадані проблеми та виклики, сприяють ефективному використанню ресурсів і забезпечують баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною стабільністю. Вони передбачають впровадження нових підходів, технологій, політик та практик, які роблять державне управління більш ефективним, прозорим, інклюзивним та орієнтованим на довгострокові цілі сталого розвитку.

В основі розуміння інновацій – концепція новизни та впровадження змін, що приводять до якісно нових результатів або значного поліпшення існуючих практик. Розкриваючи теоретичний зміст інновацій у державному управлінні, необхідно спиратись на міждисциплінарний підхід, що поєднує теорії менеджменту, публічного адміністрування, економіки, соціології та політології.

Поєднання теоретичних підходів менеджменту дозволяє визначити такі ознаки інновацій в державному управлінні:

- за системним підходом інновації сприймаються як механізми адаптації системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- інституційний підхід досліджує інновації як наслідок змін у формальних та неформальних правилах, які регулюють державне управління;
- процесний підхід зосереджений на інноваціях як безперервному процесі вдосконалення управлінських функцій та підкреслює важливість управління змінами, лідерства та участі всіх зацікавлених сторін;
- технологічний підхід розглядає інновації крізь призму технологічного розвитку як впровадження нових технологій у процеси управління;
- біхевіористичний підхід орієнтується на поліпшення умов роботи управлінців і створення зручних механізмів для взаємодії з громадянами, фокусується на потребах людини як основи інновацій.

Отже, ключовими аспектами інновацій в державному управлінні є новизна та оригінальність, цінність та вплив, впровадження та дифузія, ризик та невизначеність.

Інновація передбачає створення та впровадження чогось нового для конкретної організації або системи державного управління. Ця новизна може стосуватися технологій, процесів, організаційних структур, політик, методів надання послуг або підходів до взаємодії з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо, що новизна не обов'язково має бути абсолютно унікальною у світовому масштабі, але повинна бути новою для даної адміністративної одиниці.

Для інновації важлива не просто розробка ідеї, а її успішне впровадження в практику державного управління та подальша дифузія (поширення) в межах організації, системи або навіть на інші адміністративні одиниці. Успіх інновації визначається її реальним застосуванням та впливом на функціонування державних органів та життя громадян, а процес впровадження часто пов'язаний з подоланням опору змінам, адаптацією до місцевих умов та забезпеченням необхідних ресурсів. Відповідно, успішне впровадження інновацій часто вимагає залучення різних зацікавлених сторін, включаючи громадян, бізнес, громадські організації, наукові установи та міжнародні партнери. Їхня участь може забезпечити краще розуміння потреб, підтримку інноваційних ініціатив та підвищити їхню легітимність. Інновації в державному управлінні мають створювати цінність для суспільства, державних службовців, інших зацікавлених сторін або для самої системи управління. Ця цінність може бути як матеріальною (економія коштів, зростання економіки), так і нематеріальною (підвищення рівня задоволеності громадян, зміцнення демократичних інститутів). Інноваційні підходи в державному управлінні часто передбачають здатність до адаптації та гнучкості у відповідь на мінливі умови та потреби суспільства, що включає готовність до експериментування, навчання на помилках та коригування впроваджених рішень. Впровадження інновацій неминуче пов'язане з певним рівнем ризику та невизначеності щодо їхнього успіху та потенційних наслідків. Теоретичні дослідження розглядають питання управління ризиками, мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкості інноваційних процесів.

Успіх інновацій значною мірою залежить від організаційної культури, лідерства, наявності необхідних компетенцій, інституційного середовища, політичної підтримки та нормативно-правової бази. Саме ці контекстуальні фактори впливають на ініціювання, впровадження та поширення інновацій.

У сучасному контексті інновації в державному управлінні дедалі більше пов'язуються з цілями сталого розвитку, включаючи екологічну стійкість, соціальну інклюзивність та економічне зростання. Інноваційні рішення мають сприяти досягненню цих цілей у довгостроковій перспективі.

Інноваційний процес в державному управлінні багатогранний і охоплює якісні зміни в різних аспектах функціонування державного апарату та його взаємодії із суспільством. Зміст інновацій полягає не просто у формальному впровадженні чогось нового, а в досягненні суттєвих поліпшень у ефективності, результативності, прозорості, підзвітності, якості послуг та здатності державного управління відповідати на виклики сьогодення та майбутнього, сприяючи сталому розвитку. Багатогранність інновацій в державному управлінні передбачає їх систематизацію за певними критеріями (рис. 2.2).

За об'єктом інновацій

- *Технологічні інновації*. Впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей тощо для поліпшення надання послуг, збору та аналізу даних, автоматизації проце
- *Процесні інновації*. Впровадження нових або значно удосконалених методів та процедур управління, організації роботи, прийняття рішень, надання послуг (наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів, agile-методології).
- *Організаційні інновації*. Впровадження нових організаційних структур, моделей управління, систем управління персоналом, форм міжвідомчої співпраці, державно-приватного партнерства.
- *Політичні інновації*. Розробка та впровадження нових підходів до формування та реалізації державної політики, включаючи нові інструменти, механізми залучення громадян, методи стратегічного планування.
- *Сервісні інновації*. Запровадження нових або значно поліпшених державних послуг, способів їх надання, каналів комунікації з користувачами, з урахуванням їхніх потреб та очікувань.

За ступенем новизни

- *Радикальні (проривні) дизруптивні інновації*. Впровадження абсолютно нових продуктів, послуг, процесів або підходів, які суттєво змінюють існуючу практику та створюють нові ринки або сфери діяльності в державному управлінні.
- *Інкrementальні (поступові) інновації*. Незначні, але постійні поліпшення існуючих продуктів, послуг, процесів або практик, спрямовані на підвищення їхньої ефективності, якості або зниження витрат.

За сферою впливу

- *Внутрішні інновації*. Спрямовані на поліпшення внутрішньої діяльності державних органів (наприклад, оптимізація документообігу, впровадження нових систем управління ресурсами).
- *Зовнішні інновації*. Спрямовані на поліпшення взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами (наприклад, електронні послуги, відкриті дані).

За джерелом ініціативи

- *Знизу-вгору (ініційовані співробітниками)*. Інновації, що виникають з ініціативи державних службовців на оперативному рівні, які краще розуміють потреби та проблеми на місцях.
- *Зверху-вниз (ініційовані керівництвом)*. Інновації, що ініціюються керівництвом державних органів з метою реалізації стратегічних цілей або реагування на зовнішні виклики.
- *Зовнішні (ініційовані зовнішніми стейкхолдерами)*. Інновації, що є результатом взаємодії з громадянами, бізнесом, науковими установами, міжнародними організаціями.

Рис. 2.2. Класифікація інновацій у державному управлінні
Джерело: розроблено автором.

Класифікація інновацій в державному управлінні допомагає краще зрозуміти їхню природу та вплив.

Сучасні інновації в державному управлінні спрямовані на адаптацію системи управління до змін у суспільстві, економіці та технологіях. Їх зміст охоплює нові підходи, технології, інструменти та методи, які дозволяють підвищити ефективність, прозорість і орієнтованість на громадян, й ґрунтується на врахуванні сучасних трендів змін (рис. 2.3).



Технологічні тренди

- Гігабітні мережі
- Цифрова адміністрація
- Автоматизація адміністративного процесу
- Хмарне зберігання даних
- Кібербезпека
- Програмне забезпечення з відкритим кодом



Соціальні та екологічні тренди

- Підвищення розуміння даних
- Високий попит на зручність
- Глобальна конкурентоспроможність
- Демографічні зміни
- Зростання екстремальних ситуацій



Правові та політичні тренди

- Підхід до цифровізації "згори-вниз"
- Правове забезпечення місцевих інновацій
- Зменшення бюрократії для кращого управління
- Досягнення цифрового суверенітету та інновацій
- Захист цифрових прав громадян



Економічні тренди

- Рух до єдиного цифрового ринку
- Зростання інвестицій в ринок GovTech
- Розвиток економіки даних
- Лідерство через цифрову трансформацію
- Зростання економічного співробітництва
- Дефіцит кваліфікованої робочої сили



Тренди розвитку бізнес-моделей

- Маркетплейси відкритих даних
- Постачальники хмарних послуг з оплатою за потребою
- Спільне створення державних послуг
- Від конвеєра до платформи
- Створення простору для інноваційних можливостей
- Гнучка, адаптивна робоча сила

Рис. 2.3. Сучасні тренди, які впливають на зміни державного управління
Джерело: розроблено автором на основі [1].

На основі класифікації інновацій в державному управлінні та трендів сучасних змін можна виділити основні види інновацій в системі державного управління, більшість з яких впроваджуються в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сучасні інновації в системі державного управління

Вид інновацій	Зміст/призначення	Приклад/результат використання
Технологічні інновації	Використання цифрових технологій	✓ Електронне урядування (e-Government). ✓ Відкриті дані (Open Data). ✓ Інтернет речей (IoT) для моніторингу інфраструктури.
	Технологія розподіленого доступу	Інтеграція блокчейну для забезпечення прозорості реєстраційних процесів (наприклад, реєстр нерухомості) та моніторингу фінансових потоків.
	Штучний інтелект та аналітика	✓ Автоматизація обробки даних. ✓ Прогнозування тенденцій.
	Системи електронних закупівель	Забезпечення прозорості та конкуренції (наприклад, ProZorro).
Процесні інновації	Спрощення адміністративних процедур	✓ Впровадження єдиного вікна для отримання послуг. ✓ Автоматизація документообігу
	Оптимізація управлінських процесів	✓ Впровадження електронного документообігу. ✓ Використання Agile або Lean методик у проєктному управлінні.
Організаційні інновації	Нові моделі управління	✓ Децентралізація та делегування повноважень. ✓ Партнерство між державними органами та приватним сектором (ДПП).
	Горизонтальне управління	Створення міжвідомчих команд для вирішення стратегічних завдань.
Соціальні інновації	Залучення громадян до ухвалення рішень	✓ Платформи громадського бюджету. ✓ Онлайн-голосування за місцеві ініціативи.
	Інклюзивність	✓ Забезпечення доступу до послуг для вразливих груп населення. ✓ Розробка програм підвищення цифрової грамотності.
Комунікаційні інновації	Діджиталізація взаємодії з громадянами	Використання мобільних застосунків для державних послуг (наприклад, «Дія»).
	Соціальні мережі як інструмент управління	Комунікація з громадянами, обмін інформацією, проведення опитувань.
Інституційні інновації	Реформи державної служби	✓ Прозорі конкурси на заміщення посад. ✓ Впровадження КРІ для оцінки ефективності працівників.
	Нові форми співпраці з громадянським суспільством	Спільні проєкти з громадськими організаціями та приватними компаніями

Джерело: розроблено автором.

Серед вище зазначених викликів та трендів, видів інновацій одне з провідних місць займає цифрова трансформація та цифрові інструменти в державному управлінні. Саме цифровізація в сучасних умовах є основою багатьох інновацій та інноваційних рішень в державному управлінні.

Цифровізація – один із ключових чинників трансформації системи державного управління. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти функціонування державного сектору. Сутність цифровізації в системі державного управління полягає у глибокому та всеосяжному впровадженні цифрових технологій у всі сфери діяльності державних органів, процеси прийняття рішень, надання публічних послуг та взаємодію з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Це передбачає не просто автоматизацію існуючих процесів, а їхню фундаментальну трансформацію з використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), інтернету, мобільних пристроїв, хмарних обчислень, великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та інших цифрових інструментів. Мета цифровізації в державному управлінні полягає в переході від традиційного управління до цифрового, де основний акцент робиться на автоматизації процедур, доступності даних, інноваціях у прийнятті рішень, цифровій комунікації з громадянами. Відбувається перехід від паперових до електронних форматів, тобто заміна традиційного паперового документообігу на електронний, що забезпечує швидкість, зручність, прозорість та економію ресурсів. Використання цифрових технологій для автоматизації рутинних завдань сприяє оптимізації бізнес-процесів, зменшенню бюрократії та підвищенню ефективності роботи державних службовців. Надання державних послуг онлайн, через мобільні додатки та інші цифрові канали робить їх більш доступними, зручними, швидкими та персоналізованими для громадян та бізнесу. Публікація відкритих даних, запровадження електронних систем закупівель, електронного декларування та інших інструментів сприяють прозорості діяльності державних органів та підвищують рівень довіри суспільства. Використання великих даних та інструментів аналітики для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування, виявлення проблем та оцінки ефективності державної політики забезпечує посилення аналітичних можливостей в державному управлінні. Запровадження онлайн-платформ для зворотного зв'язку, консультацій, електронних звернень та інших інструментів, що сприяють активній участі громадян у процесах управління та полегшують взаємодію з державою. Забезпечення захисту інформаційних систем та

даних державних органів від кібератак та несанкціонованого доступу зумовлює підвищення загального рівня національної безпеки.

Отже, цифровізація не лише впливає на технічну сторону управління, а й трансформує саму природу державного сектору, змінюючи способи взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Вона забезпечує підвищення ефективності та продуктивності, поліпшення якості публічних послуг та прийняття рішень, посилення взаємодії з громадянами та бізнесом. Завдяки цифровим технологіям уряди можуть швидше реагувати на виклики та створювати комфортніші умови для громадян і бізнесу.

Серед напрямів запровадження цифрових технологій в державному управлінні найбільш успішні електронне врядування (e-Government); розвиток громадської участі та електронної демократії (e-Democracy); використання штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) та блокчейну; розвиток розумних міст (Smart Cities); використання хмарних технологій (Cloud Computing) в управлінні даними.

Електронне врядування (e-Governance) – це концепція та практика використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації процесів державного управління, підвищення прозорості, ефективності та забезпечення доступу громадян до державних послуг. Тобто це перехід до електронного врядування, де більшість послуг надаються онлайн, без потреби фізичного контакту з держорганами. Електронне врядування (e-Governance) включає декілька ключових складових процесів, які забезпечують ефективну взаємодію між державою, громадянами та бізнесом через інформаційно-комунікаційні технології. Ці складові процеси можна умовно поділити на такі ключові напрямки:

1. *Електронні послуги (e-Services) та електронна взаємодія G2C (Government to Citizen), G2B (Government to Business), G2G (Government to Government).* Цей блок охоплює надання державних послуг громадянам, бізнесу та іншим суб'єктам у електронному форматі. Зокрема, надання інформації (G2C, G2B) про державні послуги, законодавство, новини, статистику тощо через вебсайти, портали, мобільні додатки, наприклад реєстри, державні кадастри, офіційні оголошення. Забезпечення можливості подання заяв, отримання довідок, сплати податків, штрафів, реєстрації бізнесу онлайн, зокрема, електронні кабінети платників податків, спілкування з державними органами, подання звернень, скарг, пропозицій, отримання консультацій в електронному вигляді, формування індивідуального набору послуг для користувача на основі його даних та потреб.

2. *Електронна демократія (e-Democracy)*. E-Democracy як складова процесу електронного врядування охоплює всі можливості використання цифрових інструментів для активного залучення громадян у процес ухвалення рішень. Це такі можливості, як подання та підтримки громадських петицій, платформи для обговорення законопроектів, стратегій, програм, отримання зворотного зв'язку від громадськості, електронні вибори/голосування, публікація державними органами наборів даних у машинописному форматі для вільного використання та аналізу громадянами, ЗМІ, дослідниками, можливості для громадян пропонувати та обирати проекти для фінансування з місцевого бюджету.

3. *Внутрішня ефективність уряду (e-Administration / e-Governance Back Office)* характеризує оптимізацію внутрішніх процесів у державних органах та підвищення ефективності їхньої роботи. Внутрішня ефективність забезпечується через запровадження електронного всередині державних структур, між ними та з зовнішніми суб'єктами; використання системи управління взаємовідносинами (CRM) для уряду, що використовується для централізованого обліку та обробки звернень громадян та бізнесу; системи електронних закупівель (e-Procurement), що забезпечують проведення тендерів та закупівель через електронні платформи й сприяють підвищенню прозорості та зменшенню корупції; системи для систематизації та обміну інформацією між державними службовцями; інтеграцію інформаційних систем різних державних органів для забезпечення швидкого та ефективного обміну даними.

4. *Управління інфраструктурою та безпекою*. Для ефективного функціонування всіх вищезгаданих процесів необхідна надійна технологічна база та відповідні механізми безпеки, розробка та запровадження яких – галузь GovTech. Потрібно забезпечити розвиток і підтримку мережевої інфраструктури, центрів обробки даних, хмарних сервісів, захист інформаційних систем та даних від кібератак, несанкціонованого доступу, втрати інформації, законодавства щодо захисту персональних даних громадян та бізнесу, надійних механізмів ідентифікації користувачів та підтвердження юридичної значущості електронних документів.

Для оцінки практики використання концепції електронного врядування використовується відповідний індекс. Індекс розвитку електронного врядування (EGDI) представляє стан розвитку електронного уряду в країнах-членах ООН (193). Разом з оцінкою моделей розвитку веб-сайтів у країні, індекс розвитку електронного врядування включає характеристики доступу, такі як інфраструктура та

рівень освіти, щоб відобразити, як країна використовує інформаційні технології для сприяння доступу та залученню своїх людей. Слід зауважити, що як при проведенні оцінки, так і в реалізації практики розвитку електронного врядування закладено ряд бізнес-драйверів, які виступають орієнтиром та рушійною силою успішності реалізації моделі електронного врядування [2]. Це такі фактори, як цифрове лідерство, цифрова юридична ідентифікація, централізація даних, ефективна електронна участь, цифрова грамотність та надійна цифрова інфраструктура (рис.2.4).



Рис. 2.4. Фактори розвитку електронного врядування
Джерело: розроблено автором на основі [2].

EGDI – це зведений показник трьох важливих вимірів електронного урядування, а саме: надання онлайн-послуг (OSI), телекомунікаційне підключення (TII) та індекс людського капіталу (HCI) [2]. В щорічному огляді індексу 2024 року вдосконалена методологія оцінки урядових порталів. Індекс онлайн-послуг (OSI) включає оцінку п'яти субіндексів,

таких як інституційна база, надання послуг, надання контенту, технології, електронна участь, загальне його значення обчислюється шляхом нормалізації значень вказаних субіндексів. Отримав оновлення індекс телекомунікаційної інфраструктури (ТІІ), з якого вилучили субіндекс «підписки на фіксований широкосмуговий доступ» та додали новий субіндекс «доступність», який тепер доповнює три субіндекси з попередніх опитувань. Індекс людського капіталу (НСІ) також змінено, додався субіндекс, що стосується грамотності в електронному урядуванні. Цей новий субіндекс дозволяє оцінити, наскільки всі верстви населення, особливо вразливі групи, можуть повною мірою користуватися доступними послугами електронного урядування та брати участь в електронній демократії. Цей субіндекс надає інформацію про зусилля уряду щодо підвищення цифрової грамотності та залучення до онлайн-сервісів, вимірюючи рівень грамотності в електронному урядуванні в країні через оцінку ключових характеристик урядових порталів.

Оновлена методологія забезпечила більш глибокий та детальний аналіз досягнень у розвитку електронного урядування. За даними E-Government Survey, в 2024 кількість країн із дуже високими значеннями EGDІ за останні десять років зросла більш ніж утричі, з 25 у 2014 році до 76 у 2024 році. Спостерігається також зростання загальної кількості країн з дуже високими та високими значеннями EGDІ, якщо у 2014 році їх чисельність складала 87, то у 2024 році вже 138 [2]. Така тенденція засвідчує значимість та зростаючу пріоритетність урядової політики різних країн щодо цифрової трансформації протягом останнього десятиліття, що виражається у вдосконаленні послуг та інфраструктури електронного урядування, а також показує реалізацію глобальних зобов'язань використовувати технології для покращення управління та надання державних послуг.

Світовий лідер за індексом розвитку електронного урядування – Данія. Її досвід є прикладом для багатьох країн, включаючи Україну, завдяки комплексному підходу, орієнтації на користувача та високому рівню довіри громадян.

Розвиток електронного урядування в Данії розпочався з початку 2000-х років. Вже у 2001 році була затверджена «Програма формування електронного уряду на 2002-2007 роки», згодом прийнято ще ряд відповідних програм та стратегій, що засвідчує довгостроковість та системність планування [11]. Однією з найважливіших особливостей планової діяльності є тісна співпраця між центральним урядом, регіонами та муніципалітетами. Вони разом розробляють та впроваджують спільні

цифрові стратегії, що забезпечує узгодженість та ефективність на всіх рівнях управління. Наприклад, «Об'єднана громадська цифрова стратегія: цифровий шлях до майбутнього процвітання 2011-2016 рр.», а також актуальна стратегія на 2022-2025 роки [12]. Національні цифрові стратегії мають широку парламентську підтримку, що забезпечує їхню реалізацію незалежно від зміни урядів. Стратегічне планування цифрового розвитку ефективно доповнювалось активною розбудовою базової інфраструктури. У 2003 році запущено урядовий портал Данії, який спочатку виконував інформаційні функції, а згодом функціонал значно розширився. Відбувалося формування таких базових компонентів цифрової інфраструктури, як єдині цифрові реєстри, які взаємопов'язані за допомогою однозначних ідентифікаторів й послідовно використовуються на всіх рівнях влади та громадянським суспільством, платіжні шлюзи для забезпечення можливості онлайн-платежів (перші можливості з'явилися ще у 2008 році), впровадження електронного документообігу як усередині державних органів, так і при взаємодії з громадянами та бізнесом, впровадження механізмів електронної ідентифікації та підпису, використання єдиних ідентифікаторів (наприклад, MitID – друге покоління електронної ідентифікації) для доступу до державних та, частково, приватних послуг. Зазначені нововведення сприяли розвитку електронних послуг. Починаючи з 2011–2014 років, Данія поступово впроваджувала обов'язкову цифрову самообслуговування та комунікацію через «Цифрову пошту» (e-Boks.dk). Тобто громадяни та компанії зобов'язані взаємодіяти з державними органами переважно в електронному форматі, відповідно рівень використання цифрових послуг значно підвищився. Данія зосереджується на тому, щоб електронні послуги були інтуїтивно зрозумілими та легкими у використанні, що допомагає збільшити їхнє прийняття громадянами. Отже, успіх електронного врядування в Данії базується на міцній інфраструктурі, довгострокових стратегіях, високій довірі громадян, орієнтації на зручність користувача та тісній співпраці між усіма рівнями державного управління.

Ще одним прикладом успішного впровадження електронного врядування є проєкт e-Estonia, завдяки якому Естонія стала лідером у галузі цифровізації державного управління. Цей проєкт – комплексна ініціатива, яка трансформувала державні послуги, бізнес-процеси та взаємодію громадян із державою. Ключові досягнення розбудови системи електронного врядування у Естонії охоплюють всі вищезазначені фактори розвитку. З 2002 року Естонія впровадила національну електронну ідентифікаційну картку, обов'язкову для всіх громадян і

резидентів. Альтернативою картці, що дозволяє використовувати ідентифікацію через мобільний телефон, є Mobile-ID або Smart-ID. Централізований обмін даними між державними та приватними організаціями забезпечує платформа X-Road, яка гарантує безперебійний доступ до даних навіть у разі відмови окремих систем. Цифрова інфраструктура e-Estonia включає широкий спектр електронних сервісів: e-Tax Board (електронна податкова), e-Business (електронний бізнес), e-Banking, e-Ticket, e-Health (цифрова медицина), e-School, університетська освіта через інтернет, електронне голосування (i-Voting) та численні мобільні додатки. Сформована естонська цифрова культура, що характеризується високим рівнем цифрової грамотності населення, заохоченням до використання електронних послуг через освітні програми та кампанії, широким охопленням використання цифрових державних послуг населенням. Естонія активно розвиває політику відкритих даних, забезпечуючи доступ громадян, дослідників і бізнесу до державної інформації. Платформа для відкритих даних сприяє інноваціям та створенню нових бізнес-моделей.

Схожі амбітні проекти цифровізації впроваджують й інші країни, особливо у сфері цифровізації державних послуг (рис. 2.5).

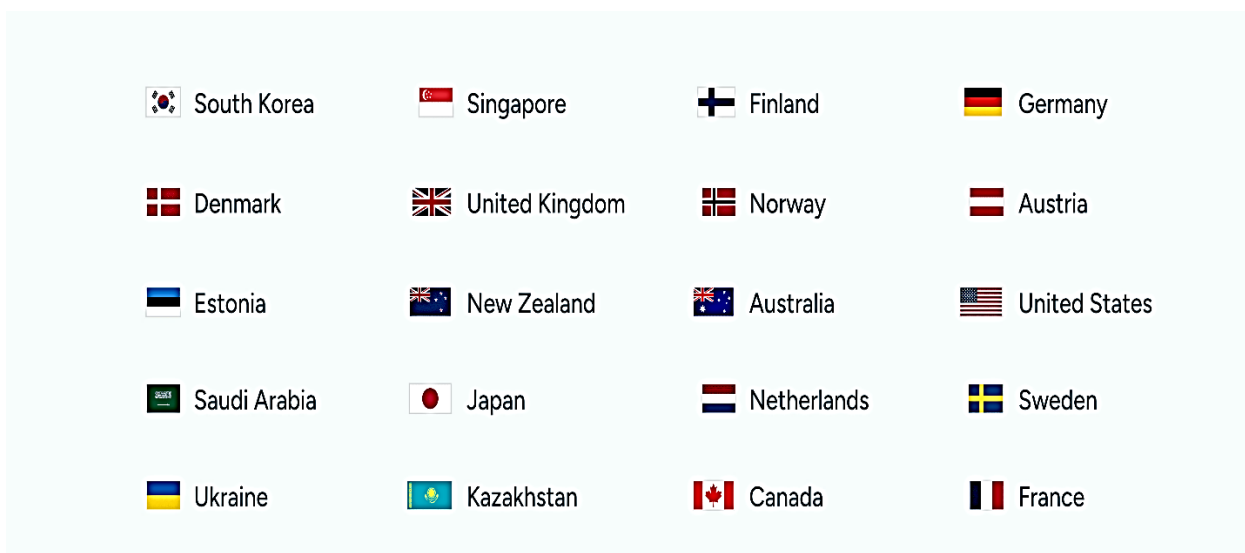


Рис. 2.5. Топ 20 країн глобальних лідерів цифрових публічних послуг у 2024

Джерело: [10].

Так, Сінгапур активно розвиває штучний інтелект у державному управлінні. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у державному управлінні допомагає прогнозувати потреби громадян і приймати обґрунтовані рішення, автоматично обробляти звернення та

документи (чат-боти, віртуальні помічники), аналізувати соціально-економічні тенденції для розробки ефективних стратегій соціально-економічного розвитку держави регіонів, окремих територій або сфер.

Сінгапур одним із перших у світі, ще у 2019 році, представив свою Національну стратегію ШІ (National AI Strategy 1.0), а наприкінці 2023 року оновив її до NAIS 2.0 [13]. Оновлена стратегія передбачає інвестиції до 500 мільйонів сингапурських доларів у високопродуктивні обчислювальні ресурси для розвитку інновацій та зміцнення потенціалу в галузі ШІ. Уряд виступає як ключовий рушій, інвестуючи в інфраструктуру, таланти та стимулюючи інновації. У травні 2023 року запущено кластер Artificial Intelligence Government Cloud Cluster (AGCC) у співпраці з Google Cloud. Ця платформа дозволяє державним агентствам швидко та безпечно розгортати масштабовані рішення на базі ШІ. Досить широко використовуються інструменти з використанням ШІ для державних службовців, покращення обслуговування громадян, безпеки та охорони правопорядку, охорони здоров'я. ШІ використовується для більш точних прогнозів та аналізу даних, що допомагає уряду приймати обґрунтовані рішення, для оптимізації транспортних потоків, планування міської забудови та управління ресурсами, для автоматизації рутинних завдань, що дозволяє державним службовцям зосередитися на складніших питаннях. Сфера використання ШІ для надання послуг громадянам і бізнесу досить широка [14]:

- Використовуються ШІ-чат-боти, такі як «Ask Jamie», для надання громадянам миттєвих відповідей на запитання щодо державних послуг, поліпшуючи доступність інформації.
- Лікарні, наприклад Tan Tock Seng Hospital, використовують алгоритми ШІ для прогнозування госпіталізацій пацієнтів, що дозволило скоротити час очікування на 50% та оптимізувати заповнюваність ліжок більш ніж на 80%.
- Система глибокого навчання ШІ «SELENA+ (Singapore Eye Lesion Analyser)» використовується для точного та ефективного виявлення потенційно небезпечних захворювань очей.
- Портал MyCareersFuture використовує машинне навчання для рекомендації потенційних кандидатів на роботу, навіть якщо вони відповідають вимогам, але подають заявки в інших сферах.
- SATIS (ScamShield Anti-Scam Intelligence System) – інструмент, що працює на базі ШІ, сканує вебсайти, виявляє підозрілі сайти та співпрацює з органами влади для їхнього блокування.

-
- 
-
- ScamShield – це мобільний додаток, який допомагає боротися зі шахрайством, блокуючи шахрайські дзвінки та SMS, перевіряючи підозрілі вебсайти та повідомлення.
 - Інструмент Sensemaker, розроблений Міністерством праці Сінгапуру, дозволяє аналізувати великі обсяги неструктурованих даних, таких як електронні листи та опитування. Це привело до 60% зростання здатності міністерства отримувати інсайти та значної щорічної економії робочого часу.

Блокчейн у державному управлінні забезпечує безпеку, прозорість і незмінність даних, що особливо важливо у сферах реєстрації прав власності, виборчих процесах, державних закупівлях. Перевагами використання технології блокчейну у зазначених сферах є виключення можливості підробки документів, мінімізація корупційних ризиків, можливість проводити прозорі електронні вибори. Глобальний ринок блокчейну для державного управління оцінювався в 22,5 мільярда доларів США у 2024 році та прогнозується досягти 791,5 мільярда доларів до 2030 року, що свідчить про стрімке зростання цієї технології в державному секторі [15]. Технологія блокчейну вже використовується або тестується у таких сферах, як державні реєстри та кадастри, цифрова ідентифікація, голосування та вибори, охорона здоров'я та ланцюги постачання медикаментів, фінансове управління та державні закупівлі.

Інноваційні технології Smart Cities (розумних міст) дозволяють оптимізувати транспорт, комунальні послуги, безпеку та екологічний контроль у містах. Основними складовими таких технологічних рішень є інтернет речей (IoT) для моніторингу якості повітря, рівня шуму, розумне освітлення, що реагує на рух людей, системи електронного транспорту та управління паркуванням. Впровадження технологій Smart City найбільш розвинене в країнах і містах, які поєднують високий рівень технологічного розвитку, сильне державне управління, значні інвестиції та орієнтацію на якість життя своїх громадян.

Оцінка розвитку технологій Smart Cities проводиться за комплексною системою показників, які варіюються залежно від методології різних міжнародних рейтингів. Методологія IMD Smart City Index (найавторитетніший рейтинг) – індекс розумних міст оцінює більше 100 міст світу на основі сприйняття мешканцями кожного міста, використовуються дані за останні три роки [15]. Цей індекс, розроблений IMD World Competitiveness Center спільно з SUTD (Singapore University of Technology and Design), оцінює, наскільки ефективно міста використовують технології для поліпшення якості життя мешканців. Оцінка стосується двох напрямів – існуюча фізична

інфраструктура міста та доступність цифрових послуг і технологічних можливостей. Кожний напрям оцінюється за п'ятьма ключовими сферами:

1. *Здоров'я та безпека.* Доступність медичних послуг, санітарія, громадська безпека, якість повітря, утилізація відходів (структури); мобільні додатки для звітування про міські проблеми, громадський Wi-Fi, CCTV (технології).

2. *Мобільність.* Дорожня інфраструктура, громадський транспорт, легкість пересування (структури); додатки для планування маршрутів, розумні парковки, сервіси спільного використання транспорту (технології).

3. *Активності.* Культурні та розважальні можливості.

4. *Можливості.* Наявність робочих місць, доступність освіти, рівні можливості.

5. *Урядування.* Прозорість державного управління, легкість взаємодії з владою, участь громадян.

За даними найновішого рейтингу, найбільш розвинуті технології розумних міст впроваджуються в різних регіонах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Лідери впровадження технологій Smart Cities

Регіон/Країна	Місто	Особливості
Країни Північної Європи (Швейцарія, Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція)	Цюрих, Осло, Гельсінкі, Копенгаген, Женева	Акцент на екологічних рішеннях, енергоефективності, сталому транспорті. Високий рівень електронного урядування та цифрова грамотність населення. Активне залучення мешканців до планування та розвитку міста. Підтримка стартапів та досліджень у сфері Smart City. Наприклад, в Осло простежується активний розвиток безпілотних автобусів, інтелектуальних систем освітлення, управління відходами, а в Копенгагені – фокус на «зелених» технологіях, велосипедній інфраструктурі, зниженні викидів CO ₂ .
Великобританія	Лондон	Велика кількість камер відеоспостереження, розвинена система громадського транспорту з безконтактною оплатою, ініціативи з відкритих даних.
Південна Корея	Сеул	Один із піонерів у «розумних» мережах (Smart Grid), з великою кількістю домашніх сонячних електростанцій. Активне впровадження інтернету речей.
Японія	Токіо	Фокус на безпеці, сталому розвитку та управлінні катастрофами.
Австралія	Канберра	Інтелектуальні транспортні системи: управління трафіком на основі даних. Розширення 5G та IoT-пристроїв для моніторингу міських процесів.
США	Сіетл	Високий рівень впровадження III та IoT. Використання великих даних для поліпшення міських сервісів.

Джерело: розроблено автором на основі [6; 10; 14].

Крім того, у 2024 році розширились масштаби охоплення, додалися нові міста для оцінки – Аль-Ула в Саудівській Аравії, Астана в Казахстані, Каракас у Венесуелі, Кувейт у Кувейті, Манама в Бахреїні та Сан-Хуан у Пуерто-Рико – у результаті їх загальна кількість сягнула 146.

Використання хмарних платформ для зберігання та обробки інформації в системі державного управління забезпечує, захист даних від кібератак, гнучкість у масштабуванні системи, зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру.

Україна за останні роки досягла значного прогресу в розвитку електронного врядування, що дозволяє їй конкурувати з провідними країнами світу в цій сфері. Свій шлях до електронного врядування країна обрала ще на початку 2000-х, але системний та прискорений розвиток розпочався з 2019 року із створенням Міністерства цифрової трансформації та запуском екосистеми «Дія». Українська екосистема «Дія» широко розглядається як перша у світі платформа електронного урядування наступного покоління та відзначається впровадженням більш людиноцентричної моделі державних послуг. Екосистема «Дія» включає:

- застосунок «Дія». Він надає доступ до цифрових документів (ID-картка, закордонний паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, свідоцтво про народження тощо), які мають таку ж юридичну силу, як і паперові оригінали. Україна була однією з перших країн у Європі (четвертою) та світі, яка прирівняла цифрові документи до паперових;
- портал «Дія». Є єдиним порталом державних послуг, який забезпечує доступ до понад 120 онлайн-сервісів для громадян та бізнесу;
- «Дія.City». Спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній, спрямований на розвиток цифрової економіки;
- інші сервіси: «єПідтримка», «єВорог» (для збору інформації про ворога під час війни), «єВідновлення» (для компенсації за зруйноване житло), «Дія.ТБ», «Дія.Радіо», «Дія.Освіта» тощо.

Україна стала однією з перших країн, де цифрові документи мають таку саму юридичну силу, як і паперові. У березні 2021 року український парламент прийняв закон, що прирівнює цифрові документи особи до їх фізичних аналогів. Система електронних публічних закупівель ProZorro забезпечує прозорість та ефективність державних тендерів. В країні активно розвивається електронна участь через онлайн-петиції, відкриті дані та платформи для громадських обговорень.

Використання Україною «електронного урядування» посилило урядову ефективність та національну стійкість, демонструючи цифрову стійкість в умовах війни, про що свідчать позиції у міжнародних рейтингах (рис. 2.6).

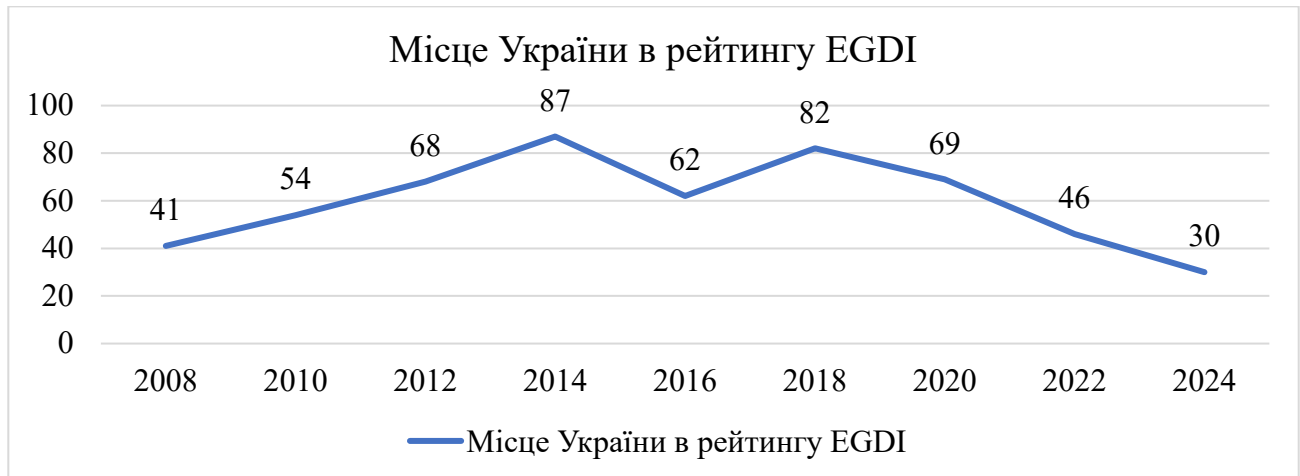


Рис. 2.6. Динаміка індексу електронного врядування для України
Джерело: розроблено автором на основі [2].

У 2022 році Україна вперше увійшла до групи країн з дуже високим індексом EGDI, ставши однією з трьох держав, які досягли такого успіху за два роки. Особливі досягнення країни за окремими субіндексами. За даними 2024 року, Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг (субіндекс OSI). Це неймовірний стрибок зі 102-го місця, Україна вперше обігнала середній індекс розвитку цифрових державних послуг у Європі (0.88 проти 0.85). За індексом електронної участі Україна досягла першого місця у світі, що свідчить про високу готовність громадян долучатися до державних процесів через онлайн-платформи. У 2022 році посідала лише 57-ме місце за цим показником. Цифрова інфраструктура України навіть в умовах повномасштабного вторгнення забезпечує безперебійне надання державних послуг.

Всесвітній економічний форум та Міністерство цифрової трансформації України у січні 2024 року підписали меморандум про створення в Україні Центру четвертої промислової революції (C4IR) із фокусом на GovTech – цифрові технології в державному управлінні [17]. GovTech (Government Technology) – це широкий термін, що охоплює використання інноваційних технологій (таких як штучний інтелект, блокчейн, IoT, хмарні обчислення, аналітика даних, мобільні додатки) державними органами та пов'язаними з ними структурами для

підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Це не просто про технології, а про цілісну філософію, що включає стратегію, політику, менеджмент, досвід та навіть традиції.

Центр глобальних урядових технологій (Global Government Technology Centre, GGTC Kyiv) у Києві став другим у світі GovTech-центром, відкритим Всесвітнім економічним форумом після Берліна. Цей центр буде платформою для моніторингу світових тенденцій у сфері GovTech, проведення досліджень і аналізу, а також сприятиме налагодженню партнерських зв'язків у таких сферах інновацій, як AI, EdTech, Defense Tech, Semiconductors, BioTech, Green Tech та AUV [4]. Київський центр приєднується до глобальної мережі, що охоплює п'ять континентів і прагне максимізувати переваги технологій, мінімізуючи ризики. Мета центру – використовувати штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та кібербезпеку для розвитку інноваційної екосистеми з місцевими партнерами. На відміну від багатьох інших центрів C4IR, український центр має специфічний фокус на урядових технологіях, що відображає унікальний досвід України в цифровій трансформації державного управління, що засвідчує значна кількість успішних проєктів українського GovTech (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Успішні проєкти українського GovTech

Prozorro	Екосистема для державних закупівель, яка об'єднує 13 акредитованих майданчиків для торгів, а також є основною платформою для тендерів від комунальних та державних замовників. Ідея створення виникла у 2014 році завдяки ініціативі групи волонтерів. З 2016 року управління проєктом перейшло до державного підприємства «Прозорро».	У компанії працює штатна ІТ-команда та додатково залучено фахівців на аутсорсингу. Команда використовує методологію Agile, орієнтується на продуктову стратегію та базується на концепції data-driven. В роботі активно застосовуються інструменти Jira та Confluence, а також керування розробкою здійснюється за допомогою Kanban. В основному використовуються опенсорсні технології, хмарні технології.
Kitsoft	Технологічна приватна компанія, яка спеціалізується на впровадженні цифрових продуктів та розробці вебсайтів у сегменті gov.ua. Серед її проєктів – портал «Дія» та численні сервіси на його базі. Компанія також створює власну low-code платформу Liquio та розробляє на ній вебсервіси.	У компанії до 100 співробітників, серед яких є команда досліджень і розробок, що працює над інтеграцією штучного інтелекту. Розробкою вебсайтів у сегменті gov.ua займається команда фахівців, що складає приблизно 15% зайнятих. На ринку вже 15 років.

еZdorovya ДП «Електронне здоров'я»	ІТ-компанія, що відповідає за управління національними інформаційними системами у сфері охорони здоров'я України. До її основних проєктів належать: Центральна база даних електронної системи охорони здоров'я (ЦБД ЕСОЗ) та ГІКС «HealthNet». Компанія також є розробником Державного реєстру дезінфекційних засобів і Державного реєстру харчових добавок, що функціонують на платформі «Дія Engine». Команда складається з 120 фахівців.	Основні напрями діяльності, крім адміністрування ЦБД ЕСОЗ, включають: розробка та оновлення технічної документації для ЦБД; взаємодія медичних інформаційних систем з центральною базою даних (підключення, відключення та припинення доступу до медичних інформаційних систем), тестування і підтвердження нових функцій систем, технічна підтримка медичних інформаційних систем щодо їх взаємодії з ЦБД, адміністрування та модернізація ГІКС «HealthNet», проєктний менеджмент і бізнес-аналіз у сфері eHealth.
Strimco	Консалтингова ІТ-компанія, яка працює з державними замовниками. Вона розробляла такі сервіси, як «єРиба», систему обліку музейних експонатів, реєстри системи «єКров», а також Державний реєстр медичних виробів і Державний реєстр лікарських засобів. Компанія також проєктувала Міжнародний реєстр репарацій і готувала проєкт «єПосвідчення» для Мінсоцполітики.	Більшість команди компанії є продуктовими менеджерами та бізнес-аналітиками, які переважно вирішують два типи запитів: щодо концептуалізації продукту та розробки технічних вимог, щодо створення і впровадження продукту. Для технічної розробки компанія співпрацює з партнерами, такими як МК Consulting або Racoon Gang. 40% проєктів Strimco пов'язані з медициною.

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Узагальнення характеристик різних проєктів GovTech дозволяє визначити рід основних його принципів: орієнтація на користувача передбачає, що послуги розробляються, виходячи з потреб та зручності громадян та бізнесу; відкритість за замовчуванням полягає у прагненні до прозорості даних та процесів; дані як основа означає використання даних для покращення прийняття рішень та надання послуг; гнучкість та ітеративність забезпечує швидке тестування та впровадження рішень з можливістю постійних доопрацювань; співпраця – тісна взаємодія між державним сектором, приватним бізнесом, стартапами та науковцями. GovTech є не просто сучасним трендом, а фундаментальним підходом до трансформації державного управління, який використовує потенціал сучасних цифрових технологій для створення більш ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян держави. Для оцінювання рівня зрілості

технологій GovTech Світовим банком у 2021 році розроблено відповідний показник – GovTech Maturity Index (GTMI). Цей індекс охоплює оцінювання у чотирьох ключових напрямках: підтримка основних урядових систем, поліпшення надання послуг, інтеграція участі громадян та сприяння розвитку інструментів GovTech. GTMI допомагає фахівцям у розробці нових проєктів цифрової трансформації. Індекс включає 198 країн і є найбільш всеосяжним інструментом для вимірювання цифрової трансформації у державному секторі. GTMI не призначений для створення рейтингу чи оцінювання готовності країни до впровадження GovTech або її успіхів у цій сфері, він доповнює існуючі інструменти та методики, забезпечуючи базовий рівень оцінки й орієнтир для зрілості GovTech, а також визначає напрями, які потребують вдосконалення [18].

Цифрова трансформація системи державного управління значно впливає на реалізацію концепції сталого розвитку. Сталий розвиток – це концепція, яка передбачає збалансоване економічне зростання, соціальну рівність та екологічну відповідальність для задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для майбутніх. У цьому контексті державне управління відіграє ключову роль у розробці та реалізації політик, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН. Так, електронне врядування постає не просто інструментом підвищення ефективності державного управління, а й потужним каталізатором для досягнення цілей, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти. Окремі складові електронного врядування та фактори його розвитку дозволяють забезпечити ряд ЦСР.

Поліпшення управління та інституційної ефективності (ЦСР 16: Мир, справедливість та ефективні інститути). Електронні системи врядування роблять державні процеси більш прозорими, зменшуючи можливості для корупції. Відкриті дані, електронні закупівлі, онлайн-реєстри дозволяють громадянам та ЗМІ контролювати діяльність уряду. Оптимізація та автоматизація адміністративних процесів дозволяє урядам швидше та якісніше надавати послуги, що підвищує довіру населення та покращує взаємодію. Цифрові реєстри й електронні докази можуть сприяти більш ефективному функціонуванню судової системи та забезпеченню справедливості.

Забезпечення якісної освіти та подолання нерівності (ЦСР 4: Якісна освіта; ЦСР 10: Зменшення нерівності). Електронне врядування здатне забезпечити доступ до освітніх ресурсів онлайн, дистанційного навчання та електронних бібліотек, особливо для тих, хто живе у

віддалених районах або має обмежені можливості. Урядові програми з підвищення цифрової грамотності (як «Дія.Цифрова освіта» в Україні) сприяють зменшенню цифрової нерівності та дозволяють усім верствам населення користуватися перевагами цифрових послуг. Електронні послуги, розроблені з урахуванням доступності, можуть забезпечити рівний доступ до державних послуг для людей з інвалідністю.

Сприяння економічному зростанню та інноваціям (ЦСР 8: Гідна праця та економічне зростання; ЦСР 9: Інновації та інфраструктура). Електронні реєстрації, ліцензування, подання звітності та сплата податків зменшують адміністративний тягар для бізнесу, сприяючи його розвитку та створенню робочих місць. Прозоре та ефективне е-врядування поліпшує інвестиційний клімат, приваблюючи зовнішні інвестиції. Е-врядування також є рушійною силою для розвитку цифрової економіки, стимулюючи інновації та цифровізацію в приватному секторі.

Стійкі міста та громади (ЦСР 11: Сталий розвиток міст і громад). Електронне врядування є основою для концепції Smart Cities, де технології використовуються для оптимізації транспорту, управління відходами, енергоспоживання, безпеки та інших міських послуг, роблячи міста більш стійкими та комфортними для життя. Інструменти електронної демократії (громадські бюджети, електронні петиції) дозволяють громадянам брати активну участь у плануванні та розвитку своїх громад.

Боротьба зі зміною клімату та захист навколишнього середовища (ЦСР 13: Боротьба зі зміною клімату; ЦСР 15: Збереження екосистем суші). Перехід на електронний документообіг значно скорочує споживання паперу та пов'язані з цим викиди. Використання ІКТ для збору, аналізу та візуалізації екологічних даних (якість повітря, води, рівень забруднення) дозволяє урядам приймати обґрунтовані рішення для захисту довкілля. Розумні енергетичні мережі (Smart Grids), що управляються за допомогою технологій е-врядування, можуть оптимізувати споживання енергії та сприяти використанню відновлюваних джерел.

Партнерство заради сталого розвитку (ЦСР 17: Партнерство заради сталого розвитку). Е-врядування сприяє обміну досвідом та найкращими практиками між країнами. GovTech-модель стимулює співпрацю держави з технологічними компаніями та стартапами для розробки інноваційних рішень, спрямованих на сталий розвиток.

Цифровізація державного управління має багато переваг, однак також несе певні ризики та виклики, які необхідно враховувати для

забезпечення безпечного та ефективного функціонування державних інституцій. Серед таких ризиків кіберзагрози та кібератаки, проблеми з конфіденційністю та персональними даними, технічні збої та відмова цифрових систем, цифровий розрив серед населення, залежність від приватних ІТ-компаній.

Державні системи стають мішенню для хакерських атак, що можуть призвести до витоку даних, порушення роботи держсервісів або навіть паралізації критичної інфраструктури, можливий шантаж та маніпуляції з боку ворожих країн. У 2017 році відбулась масштабна кібератака на держустанови України (NotPetya), яка паралізувала роботу державних та фінансових установ. З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року, кібератаки стали невід'ємною складовою гібридної війни, яку веде агресор. Росія активно використовує кіберпростір як поле бою, намагаючись дестабілізувати Україну, порушити функціонування критичної інфраструктури, дезінформувати населення та підірвати довіру до державних інституцій. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кібератак на Україну зросла на 70% у 2024 році порівняно з попереднім роком, досягнувши 4315 інцидентів. Сектор безпеки та оборони став ключовою мішенню, де кількість атак зросла на 54% [19]. Одна з нещодавніх і серйозних атак – атака на державні реєстри Міністерства Юстиції України у грудні 2024 року, яка тимчасово зупинила роботу Єдиних та Державних реєстрів, що перебувають у компетенції Мін'юсту. Це включало реєстр юросіб, реєстр актів цивільного стану, а також вплинуло на мобільний додаток «Дія» та державні програми «єОселя» та «єВідновлення».

Чим більше цифрових державних послуг, тим більше персональних даних громадян потрапляє в урядові бази. У разі витоку такі дані можуть бути використані зловмисниками. Висока залежність від цифрових платформ може призвести до колапсу держуправління у разі їхньої несправності.

Не всі громадяни мають рівний доступ до цифрових технологій. Люди похилого віку, жителі сільської місцевості або малозабезпечені верстви можуть опинитися поза цифровими послугами.

Держава часто співпрацює з приватними ІТ-компаніями для розробки цифрових платформ, що загрожує монополізацією ринку держпослуг. Наприклад, контракт Microsoft з урядом Великобританії зумовлює залежність від однієї компанії.

Одним із проявів реалізації ризиків цифрової трансформації є інформаційні війни. Інформаційна війна – це цілеспрямоване використання маніпулятивної, пропагандистської або фейкової інформації для впливу на суспільство, державні інститути та політичні рішення. Росія постійно використовує цей інструмент для дестабілізації ситуації всередині держави, підриву довіри до влади та послаблення демократичних інституцій. Основними інструментами інформаційних війн є фейкові новини, дезінформація, пропаганда, кібероперації та хакерські атаки, «тролінг» та ботоферми. Використання цих інструментів через цифрові канали призводить до маніпуляцій громадською думкою, криз довіри, протестів, політичної поляризації. Широке використання соціальних мереж робить суспільство вразливим до масового поширення фейків. Алгоритми соцмереж можуть підсилювати екстремістські або проросійські наративи, що розпалює конфлікти.

Зазначені ризики впливають на цифровий суверенітет та цифрові права громадян. Цифровий суверенітет – це здатність держави контролювати власний інформаційний простір, критичну цифрову інфраструктуру та дані громадян, зменшуючи залежність від іноземних компаній і технологій, а цифрові права громадян – це права людей у цифровому середовищі, що включають захист персональних даних, свободу слова в інтернеті, доступ до інформації та рівні можливості в онлайн-просторі. Для України обидві категорії надзвичайно важливі в умовах війни. Держави, які мають цифровий суверенітет, можуть гарантувати безпеку персональних даних громадян, захищаючи їх від незаконного збору та використання, захищати цифрові права своїх громадян, регулюючи діяльність великих ІТ-компаній та платформ, контролювати ключові технології, що використовуються в державному управлінні (наприклад, електронні паспорти, системи голосування, цифрові реєстри), зменшувати залежність від закордонних сервісів, що може бути критично важливим під час геополітичних конфліктів. Проте надмірний контроль держави може обмежувати свободи громадян, що створює ризики. Для забезпечення збалансування інтересів держави, громадян та безпеки необхідно дотримуватись ряду принципів. Держава повинна захищати громадян у цифровому просторі, але не обмежувати їхніх свобод. Цифрові права мають бути закріплені на рівні міжнародного та національного законодавства. Технології повинні служити громадянам, а не ставати інструментом контролю.

В Україні цифровізація державного управління, як зазначалось, координується Міністерством цифрової трансформації. Зміст

першочергових процесів цифровізації визначається планами діяльності міністерства, розпорядженнями уряду та відповідними програмними документами. Узагальнення нормативних та програмних документів дозволило визначити такі пріоритетні напрями розвитку цифровізації державного управління в Україні: «розвиток Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія) та мобільного застосунку Порталу Дія, вжиття заходів для подальшого впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах; забезпечення проведення цифрової експертизи проєктів нормативно правових актів; забезпечення функціонування Єдиного державного вебпорталу для збору пожертв на підтримку України «United24»; сприяння розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг; розвиток сфер електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг; розвиток сфери відкритих даних; розвиток Національної програми інформатизації; підвищення продуктивності та прозорості обміну даними з електронних інформаційних ресурсів, розвиток хмарних послуг; створення умов для сталого розвитку сфери електронних комунікацій; розвиток ІТ-індустрії та цифрової економіки; розвиток Єдиного державного вебпорталу цифрової освіти «Дія.Освіта»; розвиток цифрових технологій безпеки, кіберзахисту, робототехніки та роботизації; забезпечення функціонування освітнього мобільного застосунку Мрія» [9].

На основі вищезгаданого можна узагальнити позитивні та негативні ефекти використання цифрових інноваційних інструментів у системі державного управління. До позитивних наслідків слід віднести підвищення ефективності так як автоматизація процесів дозволяє швидше та точніше ухвалювати рішення; зниження рівня корупції через запровадження цифрових інструментів (Blockchain, AI), що мінімізують людський фактор; прозорість та підзвітність влади, оскільки громадяни можуть контролювати дії уряду через відкриті дані, доступність державних послуг через цифрові сервіси, що спрощують взаємодію між державою та громадянами, підвищення громадянської участі шляхом використання таких інструментів, як електронне голосування, петиції, платформна демократія. Негативні наслідки та ризики включають кіберзагрози та витік персональних даних, централізовані бази даних можуть бути атаковані хакерами, наявність цифрового розриву, оскільки частина громадян може бути виключена через брак технічних навичок або доступу до інтернету, алгоритмічна упередженість, унаслідок того, що штучний інтелект може ухвалювати дискримінаційні рішення, залежність

від технологічних корпорацій, цифровий суверенітет може бути порушений через використання іноземних ІТ-рішень. Щоб мінімізувати негативні наслідки та усунути ризики державі, необхідно вкладати ресурси в кібербезпеку та інформаційний захист, розвивати цифрову інфраструктуру, підвищувати інформаційну грамотність населення, виробити ефективну стратегію протидії фейкам та пропаганді, регулярно здійснювати аудити безпеки державних ІТ-систем, забезпечити чітке законодавче регулювання доступу до даних та цифрових контактів, диверсифікувати підрядників у сфері GovTech.

Інновації в державному управлінні мають потужний позитивний ефект, проте потребують ретельного контролю та адаптації до реальних потреб громадян. Використання інноваційних цифрових інструментів у державному управлінні дозволяє зробити державу більш ефективною, прозорою та орієнтованою на громадян. Це не лише підвищує якість державних послуг, а й сприяє економічному розвитку, соціальній рівності та сталому управлінню ресурсами, оскільки цифрові інструменти забезпечують реалізацію не тільки технологічних, а й процесних, організаційних, соціальних, комунікаційних та інституційних. Однак необхідно збалансувати технологічний прогрес із захистом прав людини та кібербезпекою.

Інноваційне державне управління – це не просто цифровізація, а побудова нової моделі ефективної взаємодії між державою, суспільством і технологіями.

Список літератури

1. Public Administration in the Digital Era. URL: <https://cdtm.com/publications/public-administration-in-the-digital-era>
2. E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>
3. Звіт про виконання плану роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік. URL: <https://surl.li/uosejr>
4. У Києві відкрили другий у світі GovTech-центр: чим займатиметься. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/v-ukrajini-vidkrili-drugiy-u-sviti-govtech-centr-801058/>
5. Огляд українського GovTech: хто розробляє проекти для державного сектора, у чому полягають виклики і які перспективи. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-govtech-overview/>
6. Göksan, G. Akkaya, B. and Tabak, A. Digitalization in Public Administration. Two Faces of Digital Transformation. Emerald Publishing Limited, Leeds, P. 47-57. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-096-020231004>

7. План роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік. Дія. Мрія. Цифрові інновації та технології. URL: <https://surl.li/mlgzhk>.
8. Розпорядження Кабінету міністрів України від 21.03.25 р. № 263-р «Про затвердження плану заходів щодо переведення публічних послуг в електронну форму до 2026 року». URL: <https://surli.cc/osacct>.
9. Звіт про виконання плану роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік . URL: <https://surl.li/kiacwn>
10. TOP 20 GLOBAL LEADERS COUNTRIES IN DIGITAL PUBLIC SERVICES IN 2024 <https://brightnation.studio/blog/top-20-global-leaders-countries-in-digital-public-services-in-2024>
11. Jager, B. and Lofgren, K. The history of the future: Changes in Danish e-government strategies 1994-2010. *Information Polity*. Volume 15. Issue 4. P. 253- 269. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/1923933.1923939>
12. The Danish Digital Journey. URL: <https://en.digst.dk/policy/the-danish-digital-journey/>
13. Artificial Intelligence (AI) initiatives launched to uplift Singapore’s economic potential. URL: <https://www.mddi.gov.sg/newsroom/ai-initiatives-launched-to-uplift-sg-economic-potential>
14. Miller Steve Singapore’s AI Applications in the Public Sector: Six Examples. *Management and Business Review*. Vol. 3, No. 1 & 2. Winter and Spring. 2023. URL: <https://ssrn.com/abstract=4599495>.
15. Blockchain Government – Global Strategic Business Report. URL: <https://surl.li/bauamn>
16. Smart City Index. URL: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/>
17. World Economic Forum and Ukraine Agree to Work Towards Country’s Digital Transformation. URL: <https://www.weforum.org/press/2024/01/world-economic-forum-and-ukraine-agree-to-work-towards-country-s-digital-transformation/>
18. GovTech Maturity Index.
URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi>
19. Кібератак на Україну торік побільшало майже на 70% – головні цілі хакерів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3946595-kiberatak-na-ukrainu-torik-pobilsalo-majze-na-70-golovni-cili-hakeriv.html>.

РОЗДІЛ 3

Тимчак В.С.

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови розвитку суспільства та економіки вимагають ефективного державного управління, здатного до швидкого реагування на виклики та адаптації до змін. Державне управління є ключовим механізмом забезпечення стабільності, сталого розвитку та економічної безпеки країни, яке здійснюється через систему інституцій, що формують і реалізують політику у різних сферах діяльності. В умовах економічної нестабільності, глобалізаційних викликів, кризових явищ та соціальних трансформацій адаптаційна здатність державного управління стає визначальним фактором його ефективності.

Ефективність проявляється у результативності та швидкості прийняття рішень, якості їх реалізації, здатності прогнозувати ризики та запобігати кризовим явищам. Ефективність рішень супроводжується заходами державного управління щодо економічної обґрунтованості та стратегічної направленості, яке б відповідало реальним викликам. Серед основних та найсерйозніших викликів, з якими стикаються в державній управлінській діяльності, – військові загрози та геополітична нестабільність, оскільки вони впливають на національну безпеку, економіку, соціальну стабільність та міжнародні відносини. Доцільно виділити такі виклики:

- нестабільність національної валюти та інфляційні ризики, які впливають на купівельну спроможність громадян, рівень цін та інвестиційний клімат. Девальвація валюти може привести до таких негативних наслідків, як зростання вартості імпортованих товарів, відтік капіталу через втрату довіри до національної економіки, падіння реальних доходів населення та підвищення рівня бідності. Інфляційні ризики вимагають від державного управління розробки ефективних механізмів контролю, зокрема, монетарної політики, спрямованої на стабілізацію ціни, а також заходів для підтримки внутрішнього виробництва та зменшення незалежності від імпорту;

• зниження надходжень до державного бюджету та дефіцитне фінансування в умовах економічного спаду. Важливим завданням на цьому етапі є збалансування бюджетної політики через підвищення ефективності державних витрат, залучення інвестицій та оптимізацію податкової системи;

• зростання рівня безробіття та соціальної напруги наслідками цього є посилення соціальної нерівності та зниження рівня життя населення, зростання соціальної напруги та протестних настроїв у суспільстві, підвищення навантаження на державні соціальні програми. Державне управління має адаптувати політику зайнятості, впроваджуючи програми перекваліфікації, стимулювання малого та середнього бізнесу, а також підтримку інноваційних секторів економіки, що можуть створити нові робочі місця;

• глобалізаційні виклики та зміни в міжнародних відносинах впливає на державне управління, змушуючи уряди адаптуватися до нових економічних, політичних та соціальних реалій.

Зміни в міжнародних відносинах створюють як можливості для розвитку, так і загрози, які вимагають швидкого реагування та стратегічного планування. Для зменшення вразливості до глобальних ризиків державне управління повинно забезпечити економічну диверсифікацію, підтримувати конкурентоспроможність національного бізнесу та зміцнювати міжнародні економічні партнерства. Ефективна адаптація можлива лише за умови комплексного підходу та швидкого реагування на кризові ситуації.

Ефективне державне управління в умовах економічної нестабільності є серйозним викликом для менеджерів державних структур, що потребує гнучкості в управлінні, здатності швидко реагувати на зміни та застосовувати адаптивні стратегії (табл. 3.1).

Гнучке управління дозволяє мінімізувати негативний вплив криз, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити адаптаційні можливості державного та корпоративного управління. У державному секторі це особливо важливо для реагування на економічні, соціальні, екологічні та військові виклики, що забезпечує стабільний розвиток країни. Адаптаційні механізми у державному управлінні мають на меті створення стійких та гнучких інструментів реагування на макроекономічні виклики, які спрямовані на формування ефективної політики.

Таблиця 3.1

Концептуальні засади адаптації державного управління до економічної нестабільності

Категорія	Основні характеристики	Приклади реалізації
Гнучкість управління	Оперативне реагування на економічні зміни, адаптація політик та механізмів регулювання	Введення тимчасових податкових пільг, державні програми підтримки бізнесу
Проактивне антикризове регулювання	Прогнозування кризових явищ та розробка превентивних заходів	Резервні фонди, програми диверсифікації економіки
Швидкість ухвалення рішень	Спрощення бюрократичних процедур, оперативна комунікація між державними структурами	Використання цифрових сервісів для ухвалення рішень, впровадження електронного документообігу
Інклюзивність політик	Залучення громадян, громадських організацій та бізнесу до формування політики	Проведення публічних консультацій, впровадження електронних петицій, дорадчі ради при органах влади

Джерело: розроблено автором на основі [5; 12; 18; 24].

Економічна нестабільність створює значні проблеми для державного управління, які вимагають швидких і стратегічних рішень. Від ефективності політики уряду залежить здатність економіки до адаптації, збереження соціальної стабільності та створення умов для довгострокового розвитку. Використання адаптивних механізмів управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи та забезпечити стійкість національної економіки в умовах нестабільності.

Одними із важливих критеріїв ефективності є оперативність в зміні управлінських підходів, що дозволить забезпечити безперервне функціонування державних структур навіть у кризові періоди. Відкритість управління підвищує довіру громадян, а використання сучасних технологій та цифрових інструментів сприяє досягненню запланованих цілей. Застосування основних принципів забезпечить ефективність державного управління.

Принцип законності передбачає суворе дотримання Конституції та законів усіма державними органами й посадовими особами. Дотримання правових норм забезпечує передбачуваність управлінських рішень, запобігає корупції та сприяє стабільності державної політики.

Принцип підзвітності та прозорості означає, що державні установи повинні не лише виконувати свої функції, але й звітувати перед суспільством про результати своєї діяльності. Прозорість передбачає відкритий доступ громадян до інформації про діяльність органів влади. Використання

електронного врядування, відкритих даних та громадського контролю сприяє підвищенню довіри до державних інституцій.

Принцип ефективності спрямоване на досягнення конкретних результатів при оптимальному використанні ресурсів. Це передбачає скорочення бюрократії, оптимізацію процедур та впровадження сучасних методів управління.

Принцип гнучкості дозволяє ефективніше вирішувати кризові ситуації, впроваджувати реформи та забезпечувати стабільність соціально-економічного розвитку.

Принцип стратегічного планування передбачає створення антикризових планів та впровадження інструментів стратегічного менеджменту.

Принцип орієнтації на громадян дозволяє активно залучати громадян до прийняття рішень. Висока якість державних послуг та врахування інтересів населення є одним із важливих факторів ефективного управління.

Принцип інноваційності включає використання новітніх технологій, впровадження цифрових сервісів, розвиток штучного інтелекту для аналітики великих даних. Використання сучасних інструментів управління допомагає підвищити продуктивність державних установ і забезпечити кращу якість адміністративних послуг;

Принцип інтегрованості та міжсекторальної співпраці передбачає співпрацю з бізнесом, науковими установами та міжнародними організаціями, що дозволяє створювати ефективні рішення для соціально-економічного розвитку.

На ефективність адаптаційного державного управління впливають внутрішні та зовнішні фактори (табл. 3.2), які визначають можливість держави швидко ідентифікувати їх та реагувати на виклики.

Сучасні економічні умови потребують від урядових структур здатності вчасного реагування на зміни, викликані різними факторами впливу. Ефективне державне управління базується на впровадженні адаптивних стратегій та інструментів, які дозволяють уряду зберігати контроль над економічною ситуацією, мінімізувати негативні наслідки та забезпечувати стійкість розвитку.

Економіка будь-якої держави функціонує як багатовимірна система, що складається з великої кількості різних взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів та систем, які розвиваються відповідно до спільних для всієї системи економічних законів. Зважаючи на особливу складність національної економіки, виділяють сутнісні ознаки національної стійкості, що дозволяють проводити її системний аналіз та оцінку [1, с.79].

Таблиця 3.2

**Фактори впливу на ефективність адаптаційного
державного управління**

Фактор	Тип (внутрішній/ зовнішній)	Вплив на ефективність адаптації
Економічна ситуація	Внутрішній	Достатній рівень фінансових ресурсів дозволяє швидко реагувати на кризи.
Політична стабільність	Зовнішній	Забезпечує послідовність реформ, прогнозованість управлінських рішень.
Розвиток цифрових технологій	Внутрішній	Сприяє прискоренню управлінських процесів та ефективному збору даних.
Кваліфікація державних службовців	Внутрішній	Високий рівень професійної підготовки поліпшує якість адаптаційних заходів.
Громадська довіра	Внутрішній	Підтримка населення сприяє швидкому впровадженню змін та реформ.
Рівень корупції	Внутрішній	Високий рівень корупції ускладнює реалізацію ефективного державного управління.
Глобалізаційні процеси	Зовнішній	Викликають необхідність швидкого реагування на міжнародні зміни та тенденції.
Рівень бюрократії	Внутрішній	Надмірна бюрократія уповільнює процес прийняття та реалізації рішень.
Соціальні виклики та демографічні зміни	Зовнішній	Потребують адаптації державних програм до потреб населення.
Екологічні загрози	Зовнішній	Вимагають впровадження політики сталого розвитку та екологічної безпеки.
	Зовнішній	Вимагають оперативного реагування, мобілізації ресурсів та зміцнення обороноздатності.

Джерело: розроблено автором на основі [7; 11; 16; 22].

Національна стійкість – це здатність держави та суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватись до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, зокрема під час криз, швидко відновлюватися після криз до оптимального за визначених умов рівня рівноваги [2, с.79].

Методологія визначення базових критеріїв національної стійкості (табл. 3.3) має міждисциплінарний характер і може бути взята за основу під час розроблення критеріїв специфічної стійкості, дотичних до різних галузей, об'єктів і сфер суспільних відносин [3, с. 64].

Класифікація базових критеріїв національної стійкості

Об'єкти	Критерії стійкості стану об'єкта	Критерії стійкості функціонування об'єкта
Галузі, підсистеми, технічні комплекси, організації, процеси, система забезпечення національної стійкості	надійність, надлишковість, адаптивність, поглинання	готовність, швидкість реагування, відновлення
Суспільство, громади, соціальні групи	ідентичність, злагодженість та єдність, зв'язки між різними суспільними групами, залученість населення до економічної, політичної та іншої діяльності в межах громади, довіра до влади	ефективність управління, усвідомлення громадянами характеру загроз і порядку дій у разі їх настання, готовність до реагування, контрольованість ситуації, створення спільних спроможностей для протистояння загрозі

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 6; 8; 9].

Національна стійкість відображає здатність країни адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, зберігати стабільність та забезпечувати сталий розвиток.

Поняття стійкості поєднує такі важливі характеристики розвитку, як самозбереження об'єкта і виражається в здатності до самовідтворення й самоорганізації, тобто здатність до якісного вдосконалення. Стійкий стан передбачає можливість системи вирішувати протиріччя, що виникають, і протистояти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи своїх основних властивостей [4, с. 12]. Стійкість відображає здатність забезпечити стабільне економічне зростання, сформувати оптимальні макроекономічні важелі та механізми щодо раціонального використання ресурсів, що забезпечується взаємодією різних підсистем, які працюють у комплексі (рис. 3.1).

Макроекономічна підсистема відповідає за загальну стабільність національної економіки, регулювання рівня інфляції, зайнятості та економічного зростання. До основних механізмів забезпечення стійкості належать:

- збалансована монетарна та фіскальна політика;
- регулювання ринку праці та підтримка рівня зайнятості;
- контроль за рівнем інфляції та валютним курсом;

- державне стимулювання економічного зростання через підтримку інвестицій тощо.

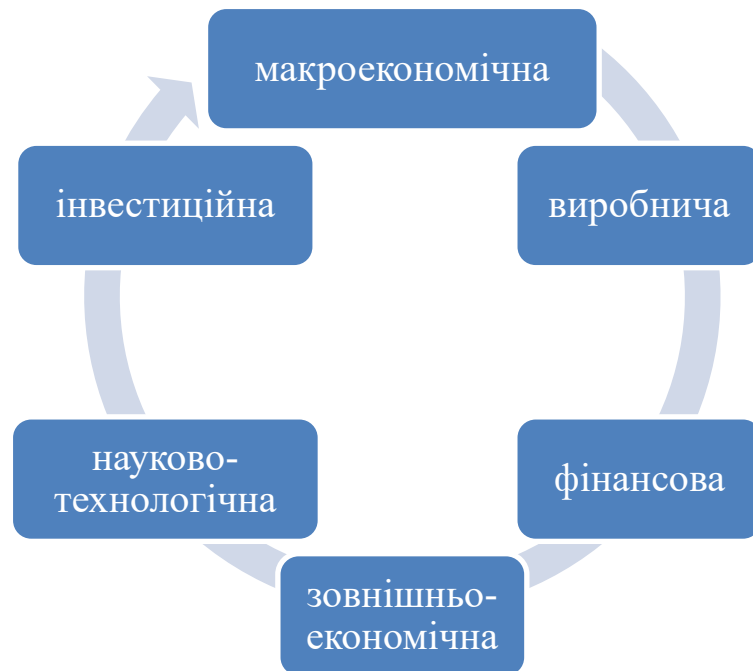


Рис. 3.1. Системні складові стійкості економіки

Джерело: узагальнено автором.

Виробнича підсистема охоплює сфери промисловості, сільського господарства та сфери послуг, які формують основу національної економіки. Механізмами забезпечення стійкості у цій складовій є: державна підтримка ключових галузей економіки, індустріальна політика та застосування цифрових технологій у промисловості.

Фінансова підсистема охоплює банківський сектор, фінансові ринки та бюджетну систему, забезпечуючи ліквідність та ефективне розподілення ресурсів. Ефективними механізмами забезпечення стійкості є регулювання банківської діяльності та фінансових ринків; контроль за рівнем державного боргу; формування стабілізаційних фондів і резервів, а також підтримка платоспроможності та стабільності фінансових установ.

Зовнішньоекономічна підсистема визначає зовнішньоторговельні відносини, інтеграцію економіки у світову систему та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. До них відносять: диверсифікацію експорту та імпорту; регулювання митної політики та торговельних відносин; стимулювання експорту та залучення прямих іноземних інвестицій.

Інвестиційна підсистема забезпечує залучення та ефективний розподіл капіталу, необхідного для розвитку економіки. Забезпечення стійкості відбувається за допомогою державних стимулів, програми

підтримки малого та середнього бізнесу; інфраструктурні проекти та державні інвестиційні програми, а також спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу.

Науково-технологічна підсистема формує інноваційний розвиток економіки, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності країни. Механізми забезпечення стійкості відбуваються за допомогою державного фінансування наукових досліджень та інновацій, підтримки стартапів і технологічних компаній, освітніх програм для підготовки висококваліфікованих кадрів тощо.

Механізми державного регулювання спрямовані на підвищення гнучкості управлінської системи, оптимізацію державних ресурсів та підсилення кризостійкості економіки. Адаптивні механізми включають сукупність інструментів, методів та підходів, які дозволяють державним органам ефективно реагувати на економічні, соціальні та політичні виклики, забезпечуючи стабільність та розвиток країни. Реалізація адаптивних механізмів у державному управлінні дозволяє забезпечити оперативне реагування на економічні виклики, зміцнити соціальну стабільність, посилити конкурентоспроможність економіки, раціоналізувати управлінські процеси та підвищити рівень міжнародної співпраці.

До основних принципів адаптивного управління належать:

- гнучкість – здатність державних органів швидко коригувати управлінські стратегії відповідно до нових умов;
- проактивність – розробка механізмів передбачення можливих кризових ситуацій та завчасна підготовка до їхнього подолання;
- децентралізація – розширення управлінських повноважень регіональних та місцевих органів влади для ефективнішого розв’язання проблем;
- технологічна інтеграція – впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та використання великих даних (Big Data) у прийнятті рішень;
- системний підхід – координація економічних, соціальних та політичних інструментів державного управління для досягнення стійкого розвитку.

В умовах, коли економічні стреси набувають перманентного характеру, важливе значення в розвитку національної економіки та забезпеченні конкурентоспроможності мають характеристики її здатності виживати і розвиватись у агресивному середовищі, пристосовуватись до зовнішніх змін, до нових правил гри, коли вони раптом змінюються, та до утримання конкурентних переваг [5, с. 49].

Економічна стійкість являє собою здатність національної економіки підтримувати стабільний розвиток, швидко адаптуватися до змін та

вчасно протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам. Формування ефективної економічної політики потребує застосування різних методологічних підходів, що допомагають оцінити рівень стійкості національної економіки, виявити ризики та визначити стратегії щодо їх мінімізації. Практика реалізації концепцій сталого розвитку дозволяє виділити основні підходи до управління економічною стійкістю системи (рис. 3.2).

Системний	Інтегральний	Ситуаційний
• врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу; • взаємодія різних секторів економіки та їхній вплив на макроекономічну стабільність; • використання математичних моделей для оцінки стійкості.	• використання індикаторів, що комплексно характеризують стан економіки; • аналіз різних сфер економічного розвитку в їхній взаємодії; • визначення загальної тенденції стабільності або ризику.	• гнучкість і швидкість реагування на кризи; • врахування зовнішніх чинників; • використання кризового управління та оперативного планування.

Рис. 3.2. Підходи до управління економічною стійкістю
Джерело: узагальнено автором.

Узагальнюючи означенні підходи, можна зробити висновок, що управління економічною стійкістю системи передбачає реалізацію комплексу управлінських дій, спрямованих на формування динамічної структури, здатної вести безперервну у часі та економічно успішну щодо досягнення поставлених стратегічних цілей системи діяльність в умовах постійного впливу факторів зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ознаки цілісності і рівноваги.

Управління економічною стійкістю системи – це використання організаційних, економічних, соціальних методів управління, спрямованих на

забезпечення економічної стійкості системи [6, с. 82]. Важливим інструментом забезпечення стійкості держави у нестабільному середовищі є адаптивне державне управління, що дозволяє ефективно балансувати між поточними викликами та цілями сталого розвитку.

Адаптація державного управління до умов економічної нестабільності потребує комплексного використання різних механізмів, які дозволяють забезпечити стійкість, управлінську гнучкість, мобілізацію ресурсів та підтримку ключових функцій держави. Успішність адаптаційної моделі безпосередньо залежить від здатності органів влади **застосовувати цілісну систему механізмів**, орієнтовану на реагування, прогнозування та відновлення. Умовно ці механізми поділяються на чотири основні групи (табл. 3.4):

1. **Фінансово-економічні механізми** – забезпечують можливість оперативного коригування бюджетної політики, податкового навантаження, а також залучення зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування. Їх функціональне призначення полягає у створенні передумов для стабілізації економіки, підтримки бізнесу та реалізації пріоритетних соціальних програм у кризових умовах.

2. **Інституційні механізми** – спрямовані на адаптацію управлінських структур до нових викликів. Вони передбачають реорганізацію органів виконавчої влади, створення антикризових центрів, міжсекторальну взаємодію та інтеграцію недержавних суб'єктів (громадянського суспільства, бізнесу) у реалізацію державної політики.

3. **Технологічні механізми** – забезпечують цифрову трансформацію державного управління, підвищення оперативності, прозорості та достовірності управлінських процесів. Цифровізація послуг, автоматизація рішень, впровадження інструментів штучного інтелекту, блокчейн-систем та аналізу великих даних (Big Data) значно підвищують спроможність держави діяти в умовах невизначеності.

4. **Соціальні механізми** – спрямовані на захист населення в умовах дестабілізації, збереження соціального капіталу та підтримку рівня добробуту. Вони охоплюють цільові програми допомоги, підтримку зайнятості, заходи з перекваліфікації, освітні ініціативи, а також активне залучення населення до процесів ухвалення рішень на місцевому рівні.

Застосування вищезазначених механізмів дозволяє державі швидко адаптуватися до змінних умов, ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їх негативні наслідки. Систематизація механізмів адаптації державного управління дозволяє побачити, що ефективне реагування на економічну нестабільність можливе лише за умови

комплексного підходу, що охоплює фінансово-економічну, інституційну, технологічну та соціальну сфери. Кожен з механізмів відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості державного управління, оперативного реагування на виклики, підтримки населення та бізнесу, а також підвищення загальної стійкості державної системи. Особливої актуальності набуває взаємодія між цими механізмами, що забезпечує синергію між бюджетними та соціальними рішеннями, інституційними трансформаціями та цифровими інноваціями. Отже, адаптивне управління виступає не як набір ізольованих дій, а як динамічна система узгоджених рішень, здатних підтримувати функціонування держави навіть в умовах глибоких кризових змін.

Таблиця 3.4

Основні механізми адаптації державного управління до економічної нестабільності

Категорія механізму	Основні інструменти	Приклади реалізації
Фінансово-економічні механізми	Гнучка бюджетна політика, податкові стимули, міжнародна фінансова допомога	Оперативне коригування державного бюджету, податкові канікули для малого бізнесу, програми МВФ та Світового банку
Інституційні механізми	Реорганізація державних структур, антикризові штаби, державно-приватне партнерство	Оптимізація державних витрат, створення оперативних кризових центрів, залучення бізнесу до інфраструктурних проєктів
Технологічні механізми	Цифровізація, використання Big Data, блокчейн, автоматизація	Впровадження електронного врядування, аналітичні платформи для прогнозування кризи, електронний контроль державних фінансів
Соціальні механізми	Програми соціальної підтримки, підвищення зайнятості, освітні	Цільові соціальні виплати, створення нових робочих місць через державні проєкти, курси

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 7; 8].

Механізми сприяють формуванню стійкої державної системи управління, яка формує основу для довготривалої економічної, соціальної та політичної стійкості. Серед важливих інструментів адаптації державного управління – стратегічне планування та сценарний аналіз, що дозволяє передбачати потенційні кризи та розробляти альтернативні варіанти дій.

Стратегічне планування в державному управлінні полягає у формуванні довгострокових напрямів розвитку державної політики, забезпеченні стабільності, підвищенні ефективності та здатності до адаптації в умовах змін. Основною метою є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів для

реалізації державної політики. Стратегічне планування поділяється на довгострокові, середньострокові та короткострокові процеси, що дають змогу ефективно керувати ресурсами.

Аналізуючи стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку держави, слід виділити основні риси, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності процесу, а саме:

- реалізація стратегічного планування передбачає дотримання двох вимог: по-перше, тривалий горизонт планування (5 і більше років); по-друге, спрямування плану на подальший розвиток, забезпечення позитивної динаміки за всіма напрямками діяльності, передбаченими поставленими цілями з максимальним використанням наявного потенціалу;

- стратегічне планування повинно давати чітке уявлення про цілі та пріоритети розвитку, визначаючи основні напрями діяльності, завдання та індикативні показники, які мають бути досягнуті, без зайвої для планів такого рівня деталізації;

- стратегічне планування повинно бути гнучким, адаптивним, таким, що передбачає можливості внесення певних змін, які можуть бути зумовлені змінами в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни;

- стратегія має бути обґрунтованою, комплексною та системною – до її розробки мають залучатися кваліфіковані фахівці, експерти з різних питань розробки і реалізації стратегії;

- при стратегічному плануванні необхідно об'єктивно визначати та оцінювати поточний стан розвитку, наявний потенціал задля найбільш повного його використання при визначенні та досягненні стратегічних цілей та завдань [7, с. 53].

Процес стратегічного планування включає комплекс заходів та дій, які забезпечують ефективне прийняття рішень та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Перед розробкою плану необхідно чітко визначити напрями діяльності, уточнити організаційні складові, визначити суб'єктів, які будуть підтримувати процес та створити інформаційно-комунікаційний обмін між усіма учасниками.

На думку науковців, якісний стратегічний план органу державної влади має бути:

комплексним, тобто охоплювати всі аспекти діяльності органу виконавчої влади, зважаючи на зовнішні й внутрішні умови його функціонування, а також брати до уваги всі можливості органу виконавчої влади та фактори впливу на його діяльність;

спрямованим на перспективу, тобто здійснюватися протягом декількох років для того, щоб визначити головний напрям діяльності органу виконавчої влади;

цілеспрямованим, тобто таким, що надає розуміння цілей органу виконавчої влади та прогресу, а також встановлює пріоритетність досягнення цілей;

гнучким (еластичним), тобто вплив зміни одного зі складників на інші має бути зведений до мінімуму;

аналітичним, тобто таким, що подає дані та наводить потрібні інтерпретації інформації;

обґрунтованим, тобто містити факти та пропозиції, у тому числі щодо організаційних змін, потрібних для виконання плану;

орієнтованим на конкретні дії, тобто бути спрямованим на виконання конкретних завдань у конкретних проміжках часу;

лаконічним, тобто досить коротким для того, щоб високопосадовці могли швидко з ним ознайомитися, але водночас містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим [7, с. 56].

Якісна стратегія державної політики має включати елементи, які забезпечують ефективне управління в умовах динамічних змін та складного зовнішнього середовища (рис.3.3). Така стратегія повинна базуватися не лише на формальному визначенні цілей, а й на чіткій системі управлінських, ресурсних та контрольних елементів, які дозволяють досягати сталих результатів.

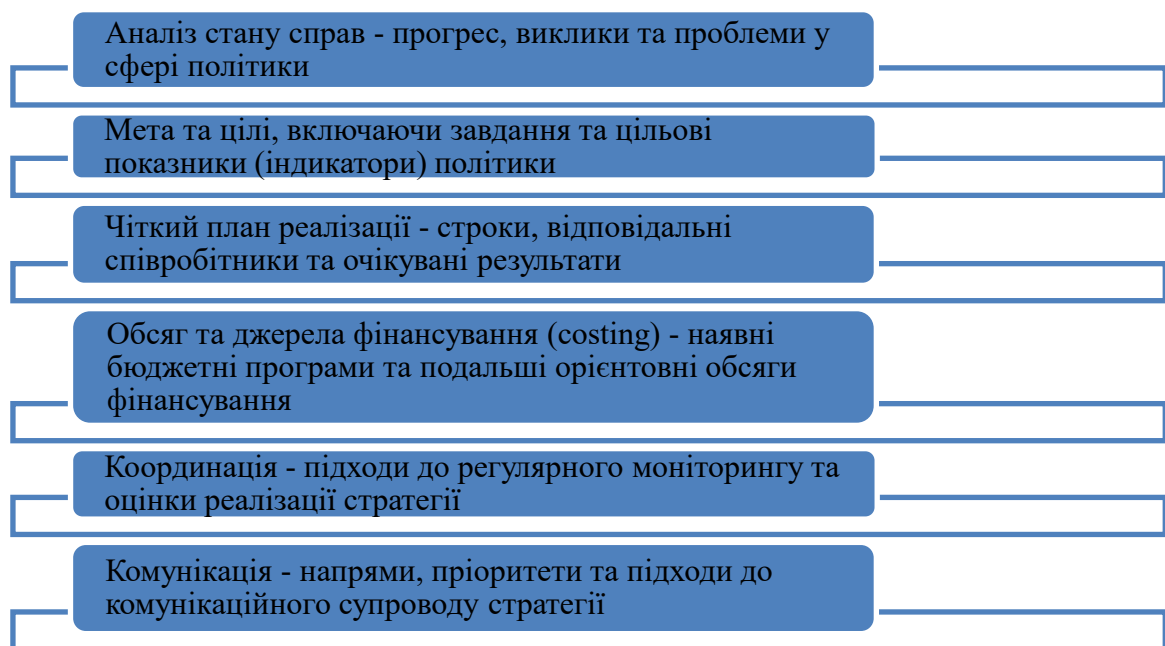


Рис. 3.3. Якісна стратегія державної політики

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Якісна стратегія державної політики передбачає комплексну систему довгострокових заходів, спрямованих на раціоналізацію завдань та напрямів діяльності, стабільний розвиток, досягнення цілей та підвищення добробуту громадян. Вона формується з урахуванням інтересів держави, суспільства, бізнесу та міжнародного середовища, що дозволяє забезпечити ефективне управління національними ресурсами та адаптацію до змін.

У державному управлінні основними етапами стратегічного управління є:

- аналіз середовища та визначення основних проблем;
- визначення місії, візії та стратегічних пріоритетів;
- розробка стратегічних цілей та завдань;
- розробка стратегічних програм і планів дій;
- впровадження стратегії;
- моніторинг, оцінка та коригування;
- контроль за виконанням.

Аналіз основних факторів макросередовища, як правило, називають PEST-аналізом (P – political and legal environment (політико-правове середовище), E – economic environment (економічне середовище), S – socio-cultural environment (соціально-культурне середовище), T – technological environment (технологічне середовище)), охоплює політичні, економічні, соціальні, культурні, технологічні, екологічні та інші фактори, що можуть сприяти або загрожувати розвитку відповідної сфери управління [9, с.14].

Вихідною точкою для визначення цінностей, цілей і завдань, розроблення стратегії і тактики органу публічної влади мають стати його візія та місія. Формулюючи візію організації в царині публічної служби України, дуже важливо розуміти суспільні тенденції, основні напрями розвитку державного управління та публічної служби на національному та світовому рівнях, новітні механізми й інструменти публічно-управлінської діяльності. Місія відображає сенс існування організації, те, якою вона мусить бути в сучасних реаліях, що, як і для кого має робити, щоб утілити візію. Слід розуміти, що місія – це закріплення мети, змісту її діяльності, розуміння місця організації в суспільстві та відповідні вимоги до персоналу, яке закладає поведінкові стандарти та впливає на світоглядні установки, образ життя професіоналів [10]. Візія – це переконливий концептуальний образ бажаного майбутнього, а місія – головне призначення та комплексне визначення мети діяльності органу влади.

Розробка цілей та завдань є стратегічним напрямом, який акумулює основні завдання відповідно до пріоритетності та відповідності критеріям SMART-цілей (рис. 3.4).

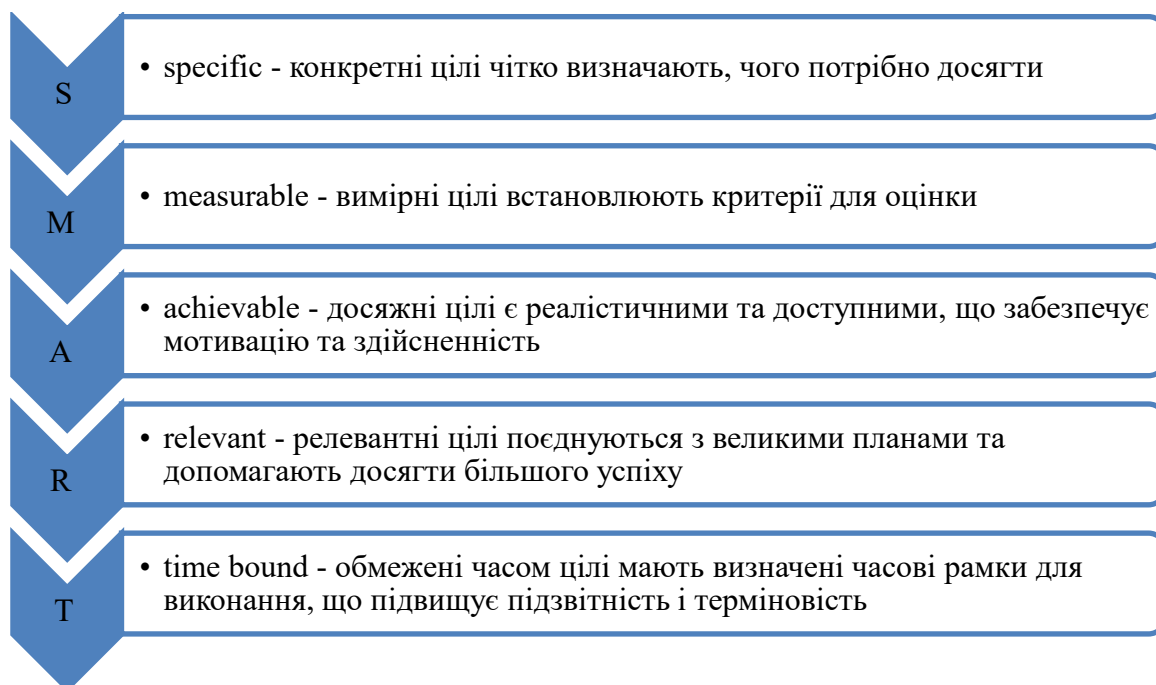


Рис. 3.4. Критерії SMART-цілей

Джерело: узагальнено автором.

Дотримання принципів вищезазначених цілей забезпечує ясність, підзвітність і мотивацію, а також будує дорожню карту до реалізації мети.

Розробка стратегічних програм і планів дій передбачає створення конкретних програм та заходів, які необхідні для реалізації стратегії. На цьому етапі розробляються державні програми, проекти, здійснюється планування всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, технологічних, інформаційних), тобто це детальний опис заходів, що виконуються для досягнення визначених мети, цілей та завдань.

Алгоритм плану дій включає:

- докладне опрацювання стратегічного плану діяльності, зокрема кожного з пунктів заходів, спрямованих на реалізацію завдань та терміни їх виконання;
- визначення показників виконання завдань;
- призначення відповідальних за реалізацію стратегічного плану діяльності;
- визначення фінансових та інших ресурсів, потрібних для реалізації стратегічного плану діяльності.

Реалізація стратегічного плану та моніторинг його виконання. Затверджений стратегічний план діяльності органу виконавчої влади оприлюднюється в частині, що не містить службової інформації, на офіційному вебсайті органу влади. Для забезпечення виконання стратегічного плану діяльності органу влади розробляються та затверджуються оперативні плани роботи органу влади, кожен з яких формується на відповідний бюджетний рік. Моніторинг виконання річного плану проводиться не рідше ніж один раз на пів року. Звіт за результатами моніторингу, як правило, містить інформацію про хід виконання річного плану, а також (у разі необхідності) обґрунтовані пропозиції щодо коригування стратегічного плану. Звіт за результатами моніторингу затверджує керівник органу влади. Зміни до затвердженого стратегічного плану також вносить керівник відповідного органу влади [7, с.58]. На цьому етапі впроваджуються реформи та здійснюється за необхідності коригування планів.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Необхідність постійного спостереження та оцінки відповідності системи «середовище – стратегія – реалізація стратегій» зумовлена спрямованістю стратегічного контролю на зменшення ризику шляхом відстеження у контрольних точках динаміку потенційних загроз та слабких сторін [11, с. 61].

Стратегічний управлінський контроль сталого розвитку має охоплювати такі основні сфери:

- 1) контроль розробки стратегії – стратегічно цілеспрямоване спостереження (моніторинг та сканування бізнес-середовища) і контроль передумов для успішної реалізації стратегічних планів компанії;
- 2) контроль реалізації стратегії сталого розвитку – контроль поточного стану виконання управлінських рішень, порівняння фактичних результатів за плановими орієнтирами й індикаторами;
- 3) контроль ризиків реалізації стратегії – концепція сталого управління та площини її прояву перш, за все, екологічна та соціальна, формують передумови виникнення істотних ризиків і загроз, від дієвості

ідентифікації й оцінки яких залежить своєчасність і результативність заходів їх нейтралізації;

4) контроль стратегічних відхилень від запланованих показників [12, с. 90].

Стратегічне планування в державному управлінні є основою для формування ефективної державної політики, що забезпечує системний підхід до вирішення суспільних проблем та сприяє адаптації до змін. Головна його мета передбачає досягнення довгострокових соціально-економічних результатів, що сприяє сталому розвитку країни.

Метод сценарного аналізу застосовується для управління стратегічними процесами, які протікають у турбулентному зовнішньому середовищі й характеризуються значною невизначеністю. Метою сценарного аналізу є надання набору детальних описів послідовності подій, які можуть привести з прогнозованою вірогідністю до бажаного або планованого кінцевого результату, або до можливих наслідків, при розглянутих сценаристом варіантах розвитку [13, с. 138]. Цей метод дозволяє ухвалювати гнучкі рішення, які можна швидко адаптувати до зміни обставин та факторів впливу. Етапи сценарного аналізу поділяються на:

- визначення ключових факторів впливу (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних тощо);
- оцінку рівня невизначеності (аналіз можливих ризиків та кризових ситуацій);
- розробку кількох альтернативних сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий);
- моделювання наслідків реалізації кожного сценарію (аналіз можливих економічних, соціальних та політичних результатів);
- розробку стратегії дій для кожного сценарію (заходи, які необхідно вжити для мінімізації ризиків та використання можливостей).

Сценарний аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє державним інституціям ефективно управляти ризиками, адаптуватися до мінливого середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Використання сценарного аналізу дає змогу виділити їх, здійснити характеристику та підготуватися до потенційних викликів для впровадження заходів мінімізації впливу негативних наслідків (табл. 3.5).

Використання цих методів у державному управлінні дозволяє розробляти більш стійкі економічні стратегії та ефективніше реагувати на зовнішні виклики.

Законодавче підґрунтя для здійснення стратегічного планування та сценарного аналізу в Україні визначено в проєкті Закону України «Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні», який встановлює правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного прогнозування та стратегічного планування розвитку держави [14].

Таблиця 3.5

Види сценаріїв у державному управлінні

Тип сценарію	Характеристика
Оптимістичний	Найкращий можливий розвиток подій, стабільне економічне зростання, низький рівень ризиків та криз.
Реалістичний	Найбільш імовірний варіант розвитку з урахуванням поточних тенденцій та прогнозів.
Песимістичний	Найгірший сценарій, що включає кризи, військові конфлікти, економічний спад тощо.
Адаптивний	Поєднання елементів усіх сценаріїв, що дозволяє швидко реагувати на зміни та адаптувати політику держави.

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13; 17].

Серед усіх можливих сценаріїв розвитку, найбільш значущим для України став песимістичний сценарій, реалізація якого розпочалась із повномасштабного вторгнення у 2022 році. Ця надзвичайна ситуація активізувала потребу не просто у прогнозуванні, а у реальній реалізації адаптивних стратегій, які раніше залишались лише теоретичними моделями сценарного планування. Відтак війна стала каталізатором перевірки спроможності державного управління діяти в умовах невизначеності, високих ризиків та постійної загрози функціональності базових систем життєдіяльності.

У такому контексті актуалізується необхідність аналізу української моделі адаптації державного управління в умовах воєнної кризи, що не лише підтверджує ефективність гнучких механізмів, але й відкриває нові горизонти для переосмислення стратегічних підходів до публічного адміністрування в умовах гібридних загроз.

Важливим інструментом забезпечення стійкості держави в нестабільному середовищі стає адаптивне державне управління, що дозволяє ефективно балансувати між короткостроковими викликами та довгостроковими цілями сталого розвитку. Відтак доцільний детальний розгляд механізмів адаптації в умовах війни, їх впливу на державну політику, трансформацію економіки та зміцнення інституційної спроможності держави.

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для України у всіх вимірах державного управління – політичному, економічному, соціальному, безпековому. Вона зруйнувала стабільність, поставила під загрозу цілісність держави, вплинула на функціональність адміністративного апарату, дестабілізувала бюджетно-фінансову систему. У цих умовах система державного управління змушена була не лише адаптуватися, а й трансформуватися, поєднуючи елементи кризового, мобілізаційного та інноваційного управління.

Значна частина рішень, які ухвалювалися у воєнний період, була спрямована на забезпечення функціонування основ державності: підтримку економіки, гарантування життєдіяльності критичної інфраструктури, забезпечення обороноздатності, мобілізацію ресурсів, релокацію бізнесу, цифрову модернізацію послуг. Ключові напрями адаптації управління в умовах війни були закріплені на нормативному рівні (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Нормативні акти щодо адаптації держуправління
у воєнний період**

Нормативно-правовий акт	Значення
Постанова КМУ «Про особливості роботи в умовах воєнного стану» [15].	Запуск програми релокації підприємств із зон бойових дій до безпечних регіонів.
Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [16].	Визначає юридичні засади функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Містить положення про обмеження прав, мобілізаційні заходи, особливості управління ресурсами.
Указ Президента «Про введення воєнного стану в Україні» [17].	Офіційний акт, що запустив механізми державної мобілізації, зміни у роботі органів влади, правоохоронних структур, підприємств критичної інфраструктури
Постанова КМУ «Про надання допомоги внутрішньо переміщеним особам» [18].	Регламентує фінансову підтримку ВПО в умовах війни, встановлює механізми реєстрації та виплат через платформу «Дія» та органи соцзахисту
Постанова КМУ «Про особливості державних закупівель в умовах воєнного стану» [19].	Передбачає спрощення процедур закупівель для забезпечення швидкості реагування, зменшення бюрократії, створення умов для екстреного фінансування потреб армії та населення
Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [20].	Надає правове підґрунтя для запуску правового режиму Дія.City – спеціального формату оподаткування та правових гарантій для ІТ-компаній, що підтримують цифрову економіку в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Документи стали основою для швидкої мобілізації та реорганізації управлінських процесів, реалізації інструментів економіки виживання, запуску нових соціальних та цифрових рішень. Відтак адаптаційна модель державного управління в Україні набула унікальних рис, що поєднують антикризові механізми з інноваційними технологіями, спрямованими на забезпечення функціонування держави в умовах екзистенційної загрози. Таке поєднання дозволило сформувати нову якість державного управління, де пріоритетами стали оперативність прийняття рішень, проактивність дій, прозорість процесів та міжсекторна співпраця. В умовах постійної турбулентності та багаторівневої кризи, управлінська система України продемонструвала здатність до самореорганізації, гнучкості у використанні ресурсів та швидкої трансформації інституцій.

Ключовою характеристикою адаптаційної моделі стала її багаторівнева структура, в якій поєднуються:

- централізоване управління критичними сферами (оборона, енергетика, фінанси);
- децентралізовані рішення на рівні громад і регіонів, що дозволяють швидко реагувати на локальні загрози;
- інтеграція цифрових інструментів, які забезпечують прозорість, комунікацію та зворотний зв'язок з громадянами;
- співпраця з міжнародними організаціями та донорами, що дозволила мобілізувати зовнішню підтримку для внутрішньої стабілізації.

Особливої уваги заслуговує перехід від традиційної моделі «керування зверху» до моделі гнучкого управління ризиками, де важливу роль відіграє сценарне мислення, прогнозування та стратегічна координація дій. Таким чином, адаптаційна модель державного управління в умовах війни в Україні стала не лише інструментом виживання, але й майданчиком для запуску інституційної модернізації, що має потенціал стати основою для поствоєнної трансформації держави та забезпечення її довгострокової стійкості.

Попри значний потенціал адаптивної моделі державного управління, її впровадження супроводжується низкою системних ризиків та обмежень, які можуть знижувати ефективність управлінських рішень, викликати збої у виконанні стратегій та провокувати нові виклики у сфері публічного адміністрування.

Ризики надмірної гнучкості та спрощення процедур. Одним із найсуттєвіших викликів є баланс між швидкістю рішень і якістю. У

прагненні до оперативного реагування, спрощення бюрократичних процедур може призводити до послаблення контролю та моніторингу використання публічних ресурсів; підвищення корупційних ризиків; зниження прозорості рішень, особливо у сфері держзакупівель; обходу процедур оцінки ефективності та впливу.

Недостатній рівень інституційної спроможності. Адаптивність вимагає високого рівня кваліфікації управлінського персоналу, гнучкості структур, ефективної міжвідомчої взаємодії. Натомість слабкі сторони державного апарату це: нестача навчених фахівців у кризовому управлінні; низький рівень цифрової грамотності в окремих органах; надмірна вертикалізація рішень; можуть обмежувати реалізацію навіть добре розроблених адаптивних стратегій.

Ризики залежності від зовнішньої підтримки. У контексті війни Україна значною мірою спирається на фінансову, технічну та гуманітарну допомогу міжнародних партнерів. Це, з одного боку, забезпечує швидке реагування, однак, з іншого – формує залежність від зовнішнього фінансування; створює ризики політичного тиску або зобов'язань, які можуть не відповідати внутрішнім пріоритетам; уповільнює формування власної, самостійної довгострокової стратегії.

Інституційна втома та соціально-психологічне виснаження. Тривала адаптація в умовах перманентної кризи спричиняє виснаження інституційного потенціалу та вигорання персоналу, що може призводити до падіння мотивації державних службовців; зростання помилок у прийнятті рішень; погіршення якості надання публічних послуг; зниження довіри громадян до інституцій влади.

Низький рівень системної інституціоналізації адаптивності. Інституціоналізація розглядається як історичний процес зародження нових соціальних інститутів, а також як процес функціонування інститутів у рамках соціальної системи у зв'язку з процесом адаптації індивідів і колективів до її нормативних вимог, у ході якого формуються соціально-психологічні механізми, які забезпечують стабільність і стійкість суспільної організації [21, с. 177].

Нерідко адаптивні заходи мають реактивний, ситуативний характер, не будучи інтегрованими у загальну структуру публічного управління. Це створює ризики короткостроковості дій; дублювання функцій між органами; відсутності чітких механізмів координації та відповідальності; нестабільності рішень при зміні політичного керівництва.

Наявність вказаних обмежень не заперечує ефективності адаптивного управління, але підкреслює необхідність системного підходу

до інституціоналізації адаптаційних механізмів, розвитку сучасної управлінської культури, інвестицій у людський капітал та впровадження інструментів антикризового менеджменту. Зміцнення цих компонентів має стати пріоритетом у післявоєнному стратегічному розвитку системи державного управління в Україні, що дозволить перетворити ситуативні адаптивні практики на структуровану модель стійкого управління. При адаптивному підході доцільне проведення порівняльного аналізу переваг і ризиків, що дозволяє комплексно оцінити потенціал та визначити ті сфери, які потребують додаткового зміцнення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Переваги та ризики адаптивного управління

Переваги	Ризики
Оперативність прийняття рішень	Послаблення контролю та зростання корупційних ризиків
Гнучкість у змінних умовах	Недостатня інституційна спроможність
Можливість швидкого реагування на кризу	Залежність від зовнішньої допомоги
Інтеграція цифрових технологій	Інституційна втома та вигорання персоналу
Міжсекторальна взаємодія та партнерство	Нестача системної інтеграції адаптивних практик

Джерело: розроблено автором на основі [4; 6; 7; 12; 21].

Адаптивне управління забезпечує високий рівень реагування на виклики, що є беззаперечною перевагою в умовах нестабільності. Однак, реалізація такого підходу без належного стратегічного обґрунтування, кадрової спроможності та нормативного забезпечення може призвести до нових управлінських загроз. Саме тому основним завданням має стати послідовне перетворення адаптивних рішень на сталу інституційну практику, здатну забезпечити ефективне управління навіть в умовах невизначеності.

Постійною складовою державної політики є перехід від ситуативного реагування до інтегрованого механізму. Базовими умовами формування адаптивної моделі в Україні має стати зміцнення управлінської культури, розвиток професійних компетенцій, антикризове планування та прозорість процесів управління тощо. Розбудова адаптивного державного управління передбачає не лише впровадження інструментів реагування на кризу, а й чітке оцінювання результативності та ефективності політик, які реалізуються в умовах змін. Ефективна адаптація повинна бути вимірюваною, щоб забезпечити постійне вдосконалення і довіру з боку суспільства та партнерів.

Оцінка ефективності має відбуватися за допомогою системи ключових показників та адаптивних моделей моніторингу. Метод КРІ (ключових показників ефективності) виступає як інструмент вимірювання результативності управлінських процесів, дозволяючи систематично оцінювати, наскільки ефективно реалізуються встановлені стратегії та заходи в умовах кризових ситуацій. Цей метод забезпечує об'єктивний аналіз, допомагає виявити сильні та слабкі сторони управлінської політики, а також створює основу для оперативного коригування дій.

Основні аспекти методу КРІ [22]:

1. Визначення ключових показників. Для кожного аспекту адаптивного управління, незалежно від того, чи це швидкість реагування, цифрове охоплення, чи ефективність використання бюджетних ресурсів, визначаються конкретні вимірювані параметри. Це можуть бути як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, час прийняття рішення (в годинах або днях), відсоток реалізованих заходів від запланованих, або результати соціологічних опитувань щодо довіри до влади.

2. Встановлення цільових значень. Кожен КРІ повинен мати чітко визначену цільову межу або стандарт, який орієнтує органи влади на досягнення конкретного результату. Це дозволяє порівнювати фактичні результати з запланованими та відстежувати динаміку змін.

3. Регулярний моніторинг та аналіз. КРІ впроваджується в систему постійного моніторингу, де дані збираються та аналізуються у режимі реального часу або на регулярних інтервалах. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників і вчасно коригувати стратегію.

4. Інтеграція з адаптивними моделями моніторингу. КРІ стає частиною адаптивних моделей моніторингу, які передбачають змінність критеріїв оцінки у залежності від етапу кризи та змінних умов зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє гнучко коригувати управлінські рішення та забезпечувати їх відповідність поточним потребам.

5. Прозорість та зворотний зв'язок. Однією з переваг методу КРІ є можливість публічного представлення результатів, що підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє довірі громадян до державних інституцій. Систематичний зворотний зв'язок, отриманий за допомогою КРІ, дозволяє адаптувати політику на основі отриманих результатів.

Перевагами застосування методу КРІ в адаптивному управлінні є забезпечення доказовості прийняття рішень; можливість порівняння ефективності різних підходів та вибір оптимальних рішень; створення

умов для швидкого реагування на кризи через виявлення відхилень від запланованих показників; підвищення відповідальності та прозорості роботи державних органів.

Впровадження методу КРІ дозволяє державі не лише адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі, а й побудувати систему, яка сприяє сталому розвитку і стратегічній стабільності. Це стає особливо актуальним в умовах економічної нестабільності та кризових явищ, коли кожен момент прийняття рішення може визначати подальший напрям розвитку державної політики.

У міжнародній практиці застосовуються адаптивні моделі моніторингу, які дозволяють системі управління реагувати на змінні умови кризи, коригувати критерії оцінки та оперативно впроваджувати коригувальні заходи. Основними ключовими компонентами таких моделей є:

1. Системи поетапного контролю. Цей підхід передбачає розбиття процесу моніторингу на декілька етапів, кожен з яких має свої специфічні критерії та індикатори ефективності. На першому етапі здійснюється базова оцінка ситуації, визначаються первинні ризики та ключові показники. Подальші етапи передбачають детальніший аналіз, коригування планів та впровадження заходів, що відповідають розвитку кризи. Така поетапна система дозволяє не лише виявити ранні сигнали невідповідності плану, а й своєчасно адаптувати стратегію [23].

2. «Живі» дашборди з візуалізацією ефективності. Використання цифрових платформ для моніторингу дозволяє створювати «живі» дашборди, на яких у режимі реального часу відображаються ключові показники ефективності (КРІ). Такі дашборди забезпечують оперативний доступ до даних про економічні, соціальні та управлінські процеси, дозволяють виявити відхилення від планових показників та швидко реагувати на них. Візуалізація даних сприяє більшій прозорості управлінських процесів і залученню громадськості до моніторингу ефективності державних програм [24].

3. Сценарне оцінювання результатів. Сценарний аналіз дозволяє оцінити, які наслідки можуть мати різні варіанти розвитку подій у кризових умовах. Цей підхід включає побудову альтернативних сценаріїв, моделювання їх наслідків та аналіз ефективності реалізації управлінських рішень в кожному з них. За допомогою сценарного оцінювання можна визначити, які заходи найбільш ефективні для досягнення цілей, і адаптувати стратегію відповідно до змінних умов [25].

Отже, використання систем поетапного контролю, «живих» дашбордів та сценарного оцінювання дозволяє створити адаптивну систему моніторингу, яка забезпечує оперативність і гнучкість управлінських рішень у кризових умовах. Ці методи допомагають не тільки виявити відхилення від запланованих результатів, а й своєчасно адаптувати стратегію, що сприяє стабільності та довгостроковій ефективності державного управління.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) пропонує комплексну методику оцінки адаптивного управління за такими складовими: оперативність, прозорість, інклюзивність, інституційна координація та довгостроковий ефект [26]. У контексті України окремі елементи такої системи вже впроваджуються, зокрема платформи відкритих державних даних, система DREAM, електронна звітність громад тощо. Елементи створюють інфраструктуру для подальшого вдосконалення моніторингу та контролю.

Система DREAM – це аналітична платформа, створена для оперативного моніторингу стану інфраструктурних проєктів та ефективності використання бюджетних ресурсів у кризових умовах. Вона дозволяє збирати, обробляти й візуалізувати великі обсяги даних, що сприяє прогнозуванню економічних тенденцій, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для відновлення та розвитку державного управління [27].

У межах цифрової трансформації формується також індикативна система оцінки ефективності громад, яка включає фінансову самодостатність, інфраструктурну активність та рівень управлінських процесів. Отже, оцінювання ефективності адаптивного управління є важливою умовою його еволюції від ситуативного інструмента до сталої управлінської практики. Побудова такої системи має спиратися на гнучкі KPI, зворотний зв'язок від цільових груп, а також інтеграцію цифрових аналітичних інструментів, що дозволяють ухвалювати рішення на основі доказів. Оцінювання ефективності адаптивного управління потребує застосування системи релевантних та динамічних індикаторів, здатних відображати не лише фактичні результати, але й якість управлінських процесів в умовах змінного середовища. Такі показники мають враховувати специфіку кризових умов, мультифакторність викликів та різні рівні реалізації рішень – від центрального до місцевого. Важливу роль відіграють індикатори, що дозволяють оцінити оперативність, прозорість, ефективність використання ресурсів, рівень цифрової трансформації та соціальну стійкість (табл. 3.8).

У таблиці наведено приклади найбільш застосовуваних категорій оцінювання та відповідних індикаторів, які можуть бути використані для

аналізу результативності адаптивних управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

Індикатори дозволяють сформуванню системного уявлення про ефективність адаптивного управління як з точки зору результатів реалізації кризових заходів, так і з погляду якості управлінських процесів. Вони охоплюють як кількісні, так і якісні параметри, спрямовані на оцінку своєчасності рішень, ефективності ресурсного забезпечення, ступеня цифрової готовності та соціального впливу управлінської політики. Застосування такої індикативної системи уможливорює об'єктивний моніторинг адаптивних стратегій, підвищує прозорість публічного управління та створює основу для коригування дій у реальному часі. У перспективі післявоєнної трансформації ця система може стати інструментом формування доказової державної політики, що відповідає принципам стійкості, відкритості та відповідальності.

Таблиця 3.8

Ключові індикатори оцінки ефективності адаптивного державного управління

Категорія оцінки	Індикатори
Оперативність	Час ухвалення управлінського рішення з моменту виявлення кризи Тривалість між оголошенням рішення та його реалізацією
Прозорість та підзвітність	Частка публічно доступних рішень та даних Наявність звітів щодо виконання кризових програм
Ефективність реалізації	Частка реалізованих заходів з антикризових планів Показник досягнення цільових значень (наприклад, рівень охоплення підтримкою населення)
Фінансова гнучкість	Обсяг перерозподілених ресурсів у межах бюджету Обсяг залученої зовнішньої фінансової допомоги
Соціальна стійкість	Зміна рівня безробіття / кількість нових робочих місць Динаміка індексу суспільної довіри до органів влади
Цифрова адаптація	Частка послуг, переведених у цифровий формат у період кризи Кількість користувачів цифрових сервісів

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13; 21; 22; 23].

Сьогодні адаптивність проявляється здебільшого у форматі швидких, але ізольованих рішень, що приймаються у відповідь на зовнішні та внутрішні загрози. Втім, для досягнення системного ефекту, держава має зосередитися на формуванні сталої моделі адаптивного управління, яка

функціонуватиме не лише у кризовий період, але й в умовах планового розвитку. Такий процес включає:

- закріплення адаптивного підходу в стратегічному плануванні та державних програмах;
- створення спеціалізованих центрів моніторингу ризиків, кризових ситуацій та управлінського реагування;
- побудову цифрової інфраструктури для збору, обробки та аналітики даних у режимі реального часу;
- розбудову професійної мережі службовців із компетенціями в кризовому та адаптивному менеджменті;
- впровадження горизонтальних міжвідомчих координаційних механізмів.

Інституціоналізація дозволить уникнути відкату до неефективних вертикальних практик після завершення війни, забезпечивши поступовий перехід до стійкої, стратегічно гнучкої управлінської системи.

Попри позитивні приклади адаптації державного управління в Україні під час війни, впровадження адаптивної моделі на місцевому рівні залишається нерівномірним і фрагментарним. Серед основних викликів – недостатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема в умовах воєнного стану, коли частину функцій виконують військові адміністрації, а правове поле часто оновлюється у кризовому порядку. До ключових обмежень адаптивності на регіональному рівні належать:

- дефіцит управлінських кадрів з навичками кризового менеджменту, стратегічного планування та цифрових компетентностей;
- асиметрія цифрової інфраструктури між громадами: слабкий рівень інтеграції локальних даних у національні реєстри, низьке охоплення онлайн-сервісами в сільських районах;
- відсутність нормативно визначених механізмів кризового реагування на рівні громад, зокрема у частині ресурсної мобілізації, комунікацій та громадської участі.

Подолання цих бар'єрів є критичною передумовою для формування інклюзивної, узгодженої та ефективної адаптивної моделі управління, особливо в контексті післявоєнного відновлення.

Перспективи адаптивного управління нерозривно пов'язані з євроінтеграційними зобов'язаннями України. Відповідно до європейських принципів належного врядування (good governance), адаптивність державного управління повинна бути:

-
- заснована на прозорості, підзвітності, інклюзивності та правовій визначеності;
 - забезпечена вбудованими механізмами стратегічного моніторингу, оцінки ефективності та відкритого доступу до результатів;
 - інтегрована у планування повоєнної відбудови на основі Ukraine Plan, де адаптивність розглядається як складова спроможності системи до відновлення [28].

Реалізація цих підходів відповідає не лише національним інтересам, а й критеріям відповідності європейським стандартам врядування, що стане ключовим елементом успішної інтеграції України до ЄС.

Перспективи розвитку адаптивного управління у післявоєнний період. Післявоєнна відбудова України вимагатиме нових форматів державного управління. Серед них адаптивна модель, що поєднує стратегічне бачення, цифрову трансформацію та чутливість до викликів і потреб суспільства. Перспективи її розвитку розглядаються в таких напрямках діяльності [29; 30; 31]:

- Європейська інтеграція. У процесі наближення до стандартів ЄС адаптивне управління слугуватиме інструментом досягнення інституційної сумісності, посилення підзвітності органів влади, розширення участі громадян у процесах формування політик.

- Управління післявоєнною відбудовою. Масштабність викликів потребує системної координації між центром і регіонами, використання аналітичних платформ (типу DREAM), впровадження проєктного підходу до управління державними інвестиціями, а також підвищення прозорості фінансових потоків.

- Система управління ризиками. Адаптивне управління має отримати чіткий функціональний компонент управління ризиками, який базуватиметься на аналізі великих даних, геоінформаційних системах, цифрових дашбордах та мультисценарних прогнозах.

- Людський капітал. Поствоєнне управління вимагатиме держслужбовців нового типу, які здатні мислити стратегічно, діяти оперативно, працювати в умовах невизначеності та мати цифрову грамотність. Отже, програми підготовки мають бути переорієнтовані на розвиток навичок адаптивного та кризового лідерства.

Міжнародний досвід інституціоналізації адаптивного управління. Україна може значно виграти, адаптуючи досвід країн, які вже впровадили системні моделі гнучкого управління. Наприклад, Ізраїль реалізував принципи постійної готовності до кризи через створення міжвідомчих центрів реагування, оперативної логістики, а також

інтеграції військового, цивільного та приватного секторів. Фінляндія впровадила модель «національної стійкості», яка передбачає регулярні тренування, державні сценарії ризиків, розвиток довіри між державою та громадянами як запоруки ефективного реагування. Канада просуває концепт «живого управління», у межах якого працюють публічні «policy labs», центри інновацій, що тестують управлінські рішення на ранніх етапах, з урахуванням зворотного зв'язку від громад. Усі ці приклади доводять, що адаптивність є не просто антикризовим інструментом, а стратегією довгострокового розвитку, яка вимагає інтеграції на рівні інституцій, процесів і кадрової політики [32; 33; 34].

Проведене дослідження підтвердило, що адаптація системи державного управління до умов економічної нестабільності є ключовим фактором стійкості держави в умовах багатовимірних викликів – економічних, безпекових, соціальних і технологічних. З'ясовано, що ефективне адаптивне управління базується на комплексному підході, який включає гнучкість управлінських рішень, цифровізацію, антикризове прогнозування, міжвідомчу координацію та стратегічне планування. Особливої актуальності такі механізми набувають у періоди дестабілізації. Це, зокрема, засвідчив приклад повномасштабної війни в Україні.

Розглянуто основні напрямки та інструменти адаптації, серед яких: фінансово-економічні важелі (гнучка бюджетна політика, податкові стимули, резервні фонди), інституційні рішення (кризові штаби, державно-приватне партнерство), технологічні інновації (електронне врядування, Big Data, автоматизація), а також соціальні заходи (підтримка зайнятості, перекваліфікація, цифрові сервіси).

На прикладі України визначено, що адаптивна модель управління, яка реалізовувалася під тиском війни, набула унікальних ознак: швидкість, прозорість, орієнтація на результат, активне використання цифрових рішень (Дія, Дія.City, DREAM). Це дозволило забезпечити безперервність державного функціонування та соціальну підтримку населення навіть в умовах екзистенційної загрози. Водночас дослідження засвідчило наявність ризиків і обмежень адаптивного управління, зокрема: зростання навантаження на персонал, ризики втрати стратегічної цілісності, спрощення процедур без належного контролю, залежність від зовнішньої допомоги та фрагментарність управлінських рішень.

У дослідженні наголошено на тому, що для досягнення стійкості та ефективності державного управління в умовах економічної нестабільності необхідно перетворити адаптивний підхід на сталу складову управлінської моделі України. Це передбачає нормативне

закріплення процедур управління ризиками, створення спеціалізованих структур, розвиток людського капіталу та формування потужної аналітичної інфраструктури, що дозволить органам влади оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стабільність у кризових умовах.

Водночас перспективи розвитку адаптивного управління у післявоєнний період тісно пов'язані з євроінтеграційними орієнтирами, управлінням процесами відбудови та створенням національної системи ризик-менеджменту. Застосування європейських стандартів належного врядування, що включають принципи прозорості, підзвітності та інклюзивності, сприятиме модернізації управлінської системи України. Реалізація адаптивного підходу не лише допоможе подолати поточні виклики, а й створить основу для довгострокового розвитку державного управління, що відповідає вимогам сучасного глобального середовища та європейських стандартів.

Порівняння з міжнародним досвідом, а саме Ізраїлю, Фінляндії та Канади, доводить, що адаптивність є не тимчасовим інструментом, а довгостроковою стратегією, що забезпечує гнучкість і стабільність управління в умовах невизначеності.

Отже, адаптивне державне управління в умовах економічної нестабільності має розглядатися як стратегічно важлива складова публічної політики, яка повинна бути належно інтегрована в нормативну базу, інституційну структуру та кадрову політику органів влади в Україні.

Список літератури

1. Global Risks. World Economic Forum. Switzerland : *World Economic Forum*, 2013. 79 р.
2. Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості : аналіт. зап. Київ : НІСД, 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az7-gloss-060121_5.pdf.
3. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. С. 64. URL: https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2022-04/Reznikova_Resilience_UKR.pdf.
4. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/619/1/12_%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2019_%E2%84%96%20%20%2812%29.pdf
5. Ходжаян А. О. Макроекономічна стійкість в системі забезпечення конкурентоспроможного розвитку економіки. *Економічний вісник*. 2013. №3. С. 49. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_047-059.pdf
6. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія / С. В. Козловський. Вінниця. 2017. С. 554. URL:

file:///C:/Users/Admin/Downloads/KSV_M_2017.pdf

7. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020. Вип. 3(46). С. 53. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/157/136>

8. Підготовка Стратегії реформування державного управління – 2025 : принципи, підходи та висновки. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/33/PARS_Consultations_case_long_2021-09.pdf

9. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. С. 14. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/0c043c6b-bab5-4391-9c5c-26aa49b2e9e5.pdf>

10. Базові засади оргкультури: місія, візія, цінності та принципи. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7e74efae-f775-4940-ac9a-a5bd9425ecb0/content>

11. Голуб Н. О. Облік та контроль у системі стратегічного управління. С. 61. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/1725/1/908.pdf>

12. Лагодієнко Н. В. Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 89-94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-13)

13. Бідюк П. І. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байєсівських методів. *Електротехнічні та комп'ютерні системи*, 2012. № 8. С. 138.

14. Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні : Проект Закону України від 16.03.2010 № 6198. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF4S600A?an=3>.

15. Про особливості роботи в умовах воєнного стану : Постанова КМУ від 25.03.2022 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF>.

16. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 08.02.2025 р. № 389-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

17. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022>

18. Про надання допомоги внутрішньо переміщеним особам : Постанова КМУ від 09.11.2022 р. № 1246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1246-2022-п>

19. Про особливості державних закупівель в умовах воєнного стану : Постанова КМУ від 01.03.2022 р. № 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2022-п>

20. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 04.12.2024 р. № 4113-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text>.

21. Ковбасюк С.В. Сучасна інтерпретація поняття «інституціоналізація». *Актуальні питання держави і права*. С. 178-181. URL : <http://apdp.in.ua/v50/29.pdf>

22. Key Perfomence Indicators URL : <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>

23. OECD. Enabling Inclusive Governance, OECD Publishing, Paris, 2024. URL : <file:///C:/Users/Admin/Downloads/6d995bed-en.pdf>

24. European Commission Economic Dashboard URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/euro-indicators/>

25. Smith, J. et al. Adaptive Scenario Analysis for Crisis Management. 2019. URL : <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9989892/pdf/main.pdf>
26. Організація економічного співробітництва та розвитку. Міністерство закордонних справ від 28.06.2023 р. URL : <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ta-rozvitku>
27. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням DREAM. URL : <https://dream.gov.ua/ua>
28. Стратегія сталого розвитку : Європейські горизонти : підручник / І.Л. Якименко та ін. Київ : НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/0fbb50ba-f863-42c4-bdfa-df77a29bfe4d/Sustainable_Development_Strategy_Textbook_Kyiv_NUFT_2022_Final.pdf
29. Перспективи світової економіки 2023 року. МВФ. URL: <https://www.imf.org>
30. Звіт про глобальні економічні перспективи. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org>
31. Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 рр. : Постанова Каб. Міністрів України від 15.12.2023 р. № 1315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-2023-%D0%BF#Text>
32. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
33. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. Harvard University Press, 2011.
34. United Nations. World Economic Situation and Prospects 2023. 192 p. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/WESP%202025_Official_WEB.pdf.

РОЗДІЛ 4

Антохов А.А.

РОЗВИТОК НАУКОВОГО СЕРЕДОВИЩА КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ ЯК РУШІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Серед ключових завдань, встановлених урядом України, визначено пріоритети розвитку сфери науки, серед яких – забезпечення присутності України в числі провідних світових лідерів, що здійснюють наукові розробки і дослідження в сферах, що визначаються як пріоритетні для науково-технологічного розвитку країни; забезпечення привабливості роботи в Україні для вітчизняних та зарубіжних вчених і молодих перспективних дослідників. У рамках децентралізації, що передбачає посилення управління та передачу окремих функцій від центру в регіони, додатково висвічується проблема активізації створення умов для ефективної наукової діяльності по всій території країни. Розвиток національного науково-технічного комплексу, систематичне створення та впровадження нових знань і технологій у сучасних умовах є необхідним фактором соціально-економічного розвитку регіонів. Окрім того, війна та зовнішньополітична ситуація загострила необхідність забезпечення технологічної незалежності України. На цьому тлі розвиток сфери науки та технологій, підвищення соціально-економічної значимості науково-дослідної, науково-технічної та інноваційної діяльності набувають особливої актуальності. Тільки за допомогою організації ефективного державного управління в науково-технічній сфері, зокрема й на рівні регіонів України, можна створити умови для здійснення фундаментальних наукових досліджень, науково-технічної діяльності та втілення їх результатів в інноваційний продукт. Форми підтримки сфери науки на рівні регіонів різноманітні – популяризація науки у молодіжному середовищі, фінансування наукових досліджень, координація наукової діяльності і т.п. Так, однією з форм підтримки науково-технічного розвитку на регіональному рівні є стимулювання інтелектуальної інтеграції. У регіонах існує велика кількість освітніх та наукових колаборацій, різних за розмірами, кількістю організацій, тематики досліджень. У нових умовах деякі регіони активно переходять

на нову модель організаційної підтримки науки і технологій, у тому числі на базі гармонізації інститутів та ефективної адаптації найкращих міжнародних практик до регіональних умов. У зв'язку з цим ціль дослідження – на основі аналізу емпіричних даних виявити фактори регіонального наукового середовища, які впливають на розвиток наукових організацій як рушія інноваційних трансформацій.

В даний час дослідниками розроблена різна типологія оцінок результатів активності, в основі якої – цілі та методи проведення аудиту наукових установ. Зокрема, виділяються оцінювальні та діагностичні моделі, які відрізняються підходами до збирання інформації про діяльність наукової організації та прийнятими на її основі організаційними рішеннями [1], а також в залежності від наявності формалізованих процедур – сильні та слабкі системи оцінки [2, р. 762]. Виходячи з цієї типології, система моніторингу наукових організацій входить до числа оцінюючих моделей і є сильною системою, яка спирається на наукометричну оцінку основних результатів діяльності наукових установ за такими показниками, як кількість публікацій та сукупна цитованість публікацій установ, що індексуються в українських та міжнародних інформаційно-аналітичних системах наукового цитування, кількість створених результатів інтелектуальної діяльності та ін. Підсумки проведення оцінки служать для прийняття організаційних рішень, включаючи скорочення чи об'єднання неефективних наукових установ. У зв'язку з цим аналіз факторів, які безпосередньо впливають на здатність наукової організації генерувати знання та отримувати конкретні результати за підсумками проведення науково-дослідних проєктів, є важливим завданням, яке направлено на забезпечення її конкурентних переваг. Вплив різних екзогенних факторів на результативність наукових організацій, включаючи підготовку кадрового резерву, інфраструктурну основу проведення досліджень, організацію взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема органами державної влади, і т.п. При виконанні дослідних завдань керуємося системним підходом, в рамках якого наукова організація розглядається не ізольовано, а у взаємодії із зовнішнім середовищем, що виступає, з одного боку, як джерело ресурсів, у тому числі кадрових, а з іншого, – працівником сфери застосування результатів діяльності у вигляді товарів та послуг. Концептуальною основою, яка дозволяє описати системний характер взаємовпливу різних факторів зовнішнього середовища, може виступати теорія інноваціо-екологічних систем Урі Бронфенбреннера [3]. Враховуючи цю теорію та її вплив на розвиток наукової організації, можна стверджувати, що регіональне наукове середовище є мезосистемою, в якій

різні елементи, як-от об'єкти регіональної інноваційної інфраструктури, наприклад технопарки, центри молодіжної та інноваційної творчості, інжинірингові центри та ін., впливають на розвиток та результативність наукової організації. На сьогодні у науковій літературі широко представлені праці, пов'язані з оцінкою взаємозв'язку факторів мікросередовища та результативності вчених, зокрема фізичної інфраструктури, дослідницького досвіду та приналежності наукового співробітника до конкретної наукової установи, характеру розв'язуваної задачі, параметрів наукового колективу, включаючи наявність конфліктів, тимчасових витрат та ін [4]. При цьому в межах дослідження не ставилася задача з виявлення та визначення ступеня впливу факторів макросистеми, наприклад науково-технологічної політики на результативність наукових установ.

Виходячи з аналізу літератури, можна виділити кілька гіпотез про вплив різних факторів регіонального середовища на результативність наукових організацій.

Гіпотеза 1. На результативність наукових організацій впливають умови для залучення молоді до науки і популяризація кар'єри дослідника. Одним з основних продуктів наукових організацій є знання. Відповідно, місія наукових установ полягає в їх поширенні за допомогою публікацій, а також в окремих випадках – у комерціалізації результатів прикладних досліджень. У зв'язку з цим здатність їх генерувати стає головною конкурентною перевагою наукових та освітніх установ. Для наукових та освітніх установ особливе значення набуває пошук талантів, тобто людей, які, володіючи певним набором компетенцій, здатні до генерації нових знань [5]. У численних дослідженнях обґрунтовується необхідність залучення молоді в науку та інновації. При цьому збільшення кількості молодих людей, які зробили вибір на користь кар'єри у STEM-галузях (англ. Science, Technology, Engineering, Mathematics), розглядається не тільки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни, зміцнення її технологічного лідерства, але і як важливий ресурс модернізації регіону.

Гіпотеза 2. На результативність наукових та освітніх організацій впливає сукупність матеріально-технічних і фінансових умов розвитку наукової діяльності. Крім людського капіталу, важливим ресурсом, необхідним для реалізації науковою організацією своєї місії, є наявність фінансових засобів і матеріальних умов для проведення досліджень, включаючи обладнання. Обсяг витрат на НДДКР як в абсолютних, так і відносних показниках (наприклад, заходів, наукомісткість ВВП) є індикатором, що характеризує рівень підтримки науки на національному та регіональному рівнях різними секторами економіки та галузях у

документах стратегічного розвитку територій, країни (зокрема, найбільш відома мета Європейського Союзу до 2025 р. – збільшити загальний обсяг інвестицій у НДДКР до 3% ВВП). У ході досліджень, проведених на основі міжрегіонального аналізу, виявлений тісний зв'язок між результативністю сектора прикладних досліджень, обсягом його фінансування та зростання економіки в окремих секторах. При цьому дослідження свідчать, що на результативність наукових та освітніх організацій (з точки зору наукометричних показників) впливає не тільки розмір фінансування, але і його джерело [6]. Більше того, в західних країнах стало вельми поширеним створення мозкових центрів, які фінансуються бізнесом і в ряді випадків виступають як лобісти, проводячи дослідження в їх інтересах.

Гіпотеза 3. На результативність наукових та освітніх організацій впливають умови комунікацій і колаборації між науковцями, комерціалізації дослідження й розробок. Процес перетікання знань, отриманий науковими організаціями, у приватний сектор економіки здійснюється, як і університетами, через створення малих інноваційних підприємств, виконання замовних НДДКР, проведення спільних з підприємствами науково-дослідних робіт, укладання ліцензійних угод на передачу об'єктів інтелектуальної власності та на права їх використання ін. При цьому дослідниками визначено, що колаборації між науковими установами та підприємствами надають позитивний вплив на інноваційну діяльність компаній, які спеціалізуються на продуктових і процесних інноваціях [7, с.92-93]. Важливу роль у розвитку співпраці також грає географічна близькість організацій-партнерів. Встановлено, що вибір компанії на користь прилеглої партнерської організації дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з оцінкою ресурсів партнера та забезпеченням контролю за ходом виконання робіт при реалізації спільних проєктів. Таким чином, наявність таких каналів трансферу знань наукових організацій у реальний сектор економіки, як кластери, технопарки, малі інноваційні підприємства, впливає на результативність дослідницьких установ.

Гіпотеза 4. На результативність наукових та освітніх організацій впливає система управління та координації наукової діяльності в регіоні. Роль держави в науково-технологічній кому розвитку не обмежується питаннями фінансування досліджень, визначення їх пріоритетних напрямів, а й включає політику, спрямовану на підвищення престижності наукових професій, розвиток механізмів трансферу знань і технологій з державного у приватний сектор та ін. На прикладі аналізу ефективності

технологічних проектів, виконаних у тому числі за бюджетні кошти, показано, що в Європі державні дослідницькі установи випереджали за наукометричними показниками організації приватного сектора, що виконують дослідження та розробки. Крім того, європейські дослідники виявили позитивний вплив державної науково-технічної політики на розвиток колаборацій між державними науковими установами, університетами та підприємствами. При цьому роль регіональних органів влади, на думку дослідників, виявляється у створенні умов для розвитку економіки на інноваційній основі, зокрема й з використанням потенціалу дослідницьких установ [8]. У зв'язку з цим політика регіональної влади щодо створення механізмів підтримки дослідників розглядається як фактор підвищення результативності наукових організацій.

Гіпотеза 5. На результативність наукових та освітніх організацій впливають умови для інтеграції української науки в міжнародний простір. В даний час значне поширення в науковій літературі отримала концепція *local buzz and global pipelines*. Згідно з концепцією, обмін знаннями між організаціями, розташованими на певній території (*local buzz*), приводить до розвитку технологій у тому випадку, коли ці регіональні мережі входять до складу *global pipelines*. За останні роки ця концепція переглянута з урахуванням українських особливостей. Так, ґрунтуючись на емпіричних даних, показано, що на розвиток регіонального співробітництва впливають інвестиції в НДДКР, тоді як міжнародне співробітництво багато в чому залежить від наявності кваліфікованої робочої сили [9]. Отже, можна припустити наявність оберненого зв'язку між результативністю наукових організацій та умовами для інтеграції української науки в міжнародний простір.

Для оцінки впливу регіонального наукового середовища на результативність наукових організацій проведено регресійний аналіз. Для регіонального середовища показники та їх складові розбиті на такі групи:

- умови для залучення молоді до науки та популяризація кар'єри дослідника;
- сукупність матеріально-технічних і фінансових умов розвитку наукової діяльності;
- умови для комунікацій та колаборацій між дослідниками, комерціалізації досліджень і розробок;
- ефективна система управління й координація наукової діяльності в регіоні;
- умови для інтеграції української науки у міжнародний простір.

У сучасних дослідженнях регіональних процесів зустрічаються авторські та типові класифікації факторів науково-технологічного розвитку. Науково-технологічний розвиток є комплексним процесом, отже, віддзеркалює вплив різних чинників. При вивченні їх природи необхідно врахувати схожість змісту категорій «інноваційний розвиток» та «науково-технологічний розвиток». Крім того, вважаємо, що ці категорії мають комплементарну природу, тобто доповнюють одна одну. Важко визначити первинність цих категорій, через те, що інноваційний цикл може привести до нових технологій, а науково-технологічний розвиток також продукує інновації. Інтенсивний і екстенсивний шляхи функціонування являють собою два типи розвитку. Фактори інтенсивного розвитку формуються на основі використання більш ефективних наукомістких технологій, більш досконалих форм і методів організації праці, інформаційного забезпечення, за рахунок активізації людського потенціалу, тобто за рахунок «вкладання в людину», у розвиток її загальнокультурного та професійного рівня. Фактори екстенсивного розвитку формуються на базі кількісного прирощування видобутку природних ресурсів, залучення до господарського процесу земель, людських ресурсів, поширення в просторі і часі форм, технологій та методів організації праці, а також простого підвищення обсягу інформаційного потоку без його якісної зміни. Але при цьому інвестиції в людський потенціал будуть мінімальними, що призведе до посилення використання та експлуатації "живої праці". Наслідками тривалого екстенсивного процесу розвитку є виснаження ресурсів, консервація системи економічних відносин, погіршення екологічної ситуації, зростання соціальної напруженості, в результаті в цілому – глибока криза всієї суспільної системи. Значним параметром є керованість факторів науково-технологічного розвитку, який передбачає визначення суб'єктів та об'єктів управління, їх функцій та ролей, характеру їхньої взаємодії. Науково-технологічний розвиток передбачає управлінський процес, що реалізується різними суб'єктами, в якому зацікавлені не лише представники певної спільноти, а й приватні особи, організації, територіальні одиниці, держави та світове співтовариство. Отже, напрями та зміст цього процесу детермінуються цілями та ресурсами даних суб'єктів. Проте, як свідчить світова практика, науково-технічний розвиток орієнтовано на комплексний розвиток науки і техніки. Саме суб'єктивно визначені інтереси задають конкретні критерії та параметри науково-технологічного розвитку. У контексті державного та регіонального управління дотримання цих параметрів стає умовою

отримання схвалення і відповідної підтримки з боку органів публічної влади. Як показує практика, для потреб науково-технологічного розвитку держави та її територіальних утворень повинно бути залучено найбільшу кількість суб'єктів. Інші суб'єкти науково-технологічного розвитку мають менше можливостей та інструментів, що визначає провідну роль держави та її структур у цьому процесі. Параметри прогнозованості та непрогнозованості факторів науково-технічного розвитку характеризуються процесами передбачення тенденцій та напрямів подальшого розвитку на основі вивчення закономірностей їх формування у минулому та в теперішньому часі. Фактори, що не піддаються прогнозуванню, можуть мати в майбутньому негативні наслідки в соціально-економічній системі. Невизначеність функціонування факторів науково-технологічного розвитку залежить від технологічного потенціалу, наявності професійних трудових компетенцій, досягнень техніки та технологій, а також науки. Головним результатом науково-технічного розвитку є зростання економічної ефективності, яка формується та матеріалізується у виробництві. Прогноз науково-технічного розвитку включає такі складові: оцінка технологій у світовій науці; результати науково-технічних досягнень у практиці застосування в народному господарстві; виявлення тенденцій розвитку науково-технологічного розвитку та першочергових міжгалузевих науково-технічних завдань; альтернативні шляхи виконання цих завдань; оцінка соціально-економічних наслідків науково-технічного прогресу. Представлені в прогнозі вектори розвитку мають глобальний характер у рамках довгострокової стратегії науково-технологічного розвитку країни та Карпатського регіону. Спрямованість впливу зовнішніх та внутрішніх факторів привертає найбільшу увагу дослідників. Тому, в рамках нашого дослідження, цей параметр зумовив угруповання факторів науково-технологічного розвитку, що дозволило виявити:

- зовнішні фактори;
- внутрішні фактори;
- частково зовнішні та частково внутрішні – прикордонні фактори.

Важлива група міжнародних факторів, що включає низку вимірювань:

- економічне (світова економіка та міжнародна міграція);
- конкурентне (міжнародна конкуренція у різних сферах);
- технологічне, зокрема, міжнародні стандарти;
- політичне.

◆

Значення кожного з них зростає внаслідок їх постійного дотику та переплетіння. Незважаючи на те, що ці фактори для регіонального рівня не завжди стають провідними, їх роль зростає при здійсненні міжнародних договорів та угод. Вважаємо, що значення цього фактора внаслідок глобалізаційних процесів та відкритості регіонів як соціально-економічних систем буде посилюватися. Отже, одним із ключових факторів науково-технологічного розвитку Карпатського регіону стає обмін досвідом різних країн у цій сфері, а точніше, його простір та доступність для сприйняття з боку інших учасників науково-технологічного прогресу. У цьому відношенні необхідно відзначити фактор «комерційної» та «державної» таємниці, які обмежують обмін науково-технічними досягненнями. Проте навіть з урахуванням цієї особливості обмін досвідом здійснюється, наприклад, у межах міжнародних програм. Так, у студентів Карпатського регіону є шанс взяти участь у роботі міжнародних дослідних лабораторій та програмах обміну студентами [10]. Міжнародні дослідження стають самостійним чинником, тому ряд технологій потребує інтеграції до глобального інноваційного ланцюжка. Остання зумовила розвиток світового ринку, технологій, товарів та послуг, що користуються світовим попитом. Вважаємо, що цей вид досліджень має подальші перспективи у розвитку через наявність цільової аудиторії та інструментів реалізації. Крім того, з'явилося стійке явище «міжнародної кооперації у сфері науки», наприклад, у сфері розвитку промислових підприємств, зайнятих виробництвом високотехнологічної продукції та продукції військового призначення. Практика показує, що міжнародна кооперація в науково-технологічній сфері сприяє розв'язанню низки проблем ресурсного забезпечення, розподілу ризиків та відповідальності в галузях ВПК, автомобілебудування, металургії та інше. Зазначимо геополітичний чинник регіонального розвитку, у тому числі науково-технологічного, який розглядається як комплекс економічних, політичних, військово-стратегічних, ресурсних та інших питань у контексті збереження регіонального балансу. Вважаємо, що цей баланс має величезне значення при розподілі потенціалу регіону та встановленні міжрегіональних зв'язків. У групі геополітичних чинників розрізняють:

- географічне положення;
- політичний стан;
- економічний стан;
- транспортно-комунікаційні системи;
- воєнний стан.

◆

Кожен із перерахованих аспектів, по-перше, може стимулювати науково-технічний логічний розвиток, продукувати певні інновації. По-друге, стати сферою споживання інновацій, вироблених в іншому регіоні чи навіть іншій країні. По-третє, відчувати складності у функціонуванні через відсутність інновацій. Отже, вважаємо, що цей фактор пов'язаний з усіма факторами науково-технологічного розвитку, відрізняючись більшою компаративністю та міжрегіональним значенням. Соціально-політичний чинник має різні вектори розвитку, оскільки соціальна політика держави реалізується в різних аспектах. Вважаємо, що найбільш суттєва в розглянутому контексті політика в галузі:

- зайнятості та трудової міграції;
- профорієнтації;
- освіти та культури;
- соціального захисту.

Так, державна політика в галузі зайнятості, яка, у свою черга, відчуває вплив із боку науково-технологічного розвитку. Мова йде про підвищення вимог до компетентності робочої сили, а також витрат на її підготовку. Відповідно, висуваються нові вимоги до освіти, її стандартів та відповідності «потребам реального сектору економіки». Вважаємо, такі напрями соціальної політики в даний час не сприяють науково-технологічному розвитку і далеко не завжди справляються з його наслідками, гальмуючи його темпи. На противагу цим факторам, припускаємо, існує політичний фактор, що сприяє науково-технологічному розвитку країни – це цілеспрямована політика держави у сфері розвитку інновацій, яка має:

- конкретно виокремлені цілі і пріоритетні напрями інноваційної роботи;
- структури управління, що використовують функції, які дають змогу забезпечити досягнення сформованих цілей;
- інформаційну підсистему, що формує сталий інформаційний вираз об'єкта регулювання, достатній для реалізації конкретних функцій управління;
- основні інструменти регулювання і підтримки, за допомогою яких державні органи управління чинять вплив на підприємства і середовище в чітких рамках виконання своїх основних функцій. Головною стратегічною метою інноваційної політики держави є створення таких умов, які будуть забезпечувати перетворення ідей та новітніх розробок на ринкові продукти міжнародного рівня, та

тактичної – впровадження цих продуктів у важливі галузі економіки і соціальної сфери.

Соціально-культурний фактор розглядається як самостійний в контексті науково-технологічного розвитку, він становить ціннісну систему, формує соціально-психологічну готовність до сприйняття цього процесу серед мешканців Карпатського регіону. Він інституційно визначає необхідність цього процесу для широкого загалу, а також потребу в його культивуванні для реалізації цілого спектра соціально-економічних завдань, підвищення якості життя населення.

Соціокультурний чинник дуже важливий для науково-технологічного розвитку держави та регіону, може інгібувати цей розвиток або його каталізувати. Центром вивчення соціокультурних змін встановлено недооцінку культурних і людських факторів, зумовлену «інституційними особливостями функціонування економічного капіталу». Вважаємо, що це важкокерований фактор, що вимагає значного тимчасового періоду та зусиль з боку державних та недержавних інститутів [11]. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють важливу роль у передачі знань, і вебінструменти, як частина ІКТ, важливі для регіонального розвитку. З цієї причини значуще управління інформацією, технологічними розробками, науково-дослідними проєктами як проявом технологічного фактора. Доступ до інформаційних та комунікаційних технологій має найважливіше значення для сприяння розвитку та інтеграції в суспільство знань. Людський капітал повинен розглядатися як джерело сталого розвитку та соціальної інтеграції для створення відповідного рішення з питань науки кожної країни, регіону. Науковий фактор має тісний зв'язок із технологічним, що зумовлено рядом обставин. Електронне навчання в тепер вважається одним з ключових рішень для просування глобального доступу до знань. Шляхом обговорення тематики досліджень та відповідних результатів важлива державна підтримка електронного навчання як додаткової послуги, спрямованої на розвиток наукових установ та розширення сфери застосування отриманих результатів [10]. Незважаючи на підтримку технологічних удосконалень у галузі моніторингу та управління ризиками, аспект поширення наукових даних, як і раніше, недооцінений. Системи моніторингу ризиків, як правило, організовані у складні мережі, що складаються з автоматизованих процедур для збору, попередньої обробки, розробки, передачі даних про результати моніторингу та генерування підсумків. Ряд зарубіжних досліджень містить цілий спектр розробок методології для швидкого та ефективного аналізу даних, їх правильної інтерпретації та інтеграції до системи прийнятих управлінських

рішень [8, 9]. У зміст політико-правового фактора та його ролі у забезпеченні розвитку регіону входить необхідність державного регулювання соціально-економічних процесів регіонального розвитку на основі розробки правової бази стратегії сталого та інноваційного розвитку. Основними чинниками у цій групі є:

- підтримка динамічного забезпечення балансу між державними та національними інтересами у регіоні (рівень політичної стабільності);
- політичний фактор відображає тип державності, наявність громадянського суспільства, організаційну структуру управління. Це ґрунтується на визначені принципів: суспільна згода, рівні можливості для всіх, система просування для всіх, що є науковим обґрунтуванням вимог до створення структур управління різного рівня та електронного уряду;
- ступінь зацікавленості регіональних органів влади в інноваційному розвитку регіону (рівень сталого розвитку): наявність та ступінь бюрократизації регіональної економіки (адміністративні бар'єри, неефективність і несвоєчасність нормативно-правового забезпечення економічної діяльності (зокрема, інвестиційної, інноваційної, природоохоронної);
- рівень розвитку законодавчої бази в питаннях державного регулювання соціально-економічних процесів регіонального розвитку. Необхідність державного регулювання соціально-економічних процесів регіонального розвитку на основі розробки нормативно-правових актів та законодавчих основ визначає стратегічні цілі, пріоритети у сфері розвитку та потреб суспільства;
- ступінь корумпованості державних структур влади.

Нерозвиненість законодавчої бази, відсутність ефективного правового регулювання, високий рівень корупції істотно підвищують високі ризики соціально-економічних процесів і можуть бути стримуючим фактором. Відсутність у чинному законодавстві чіткої регламентації взаємозв'язку основних документів соціально-економічного планування та управління на державному та регіональному рівні, невідповідність нормативних актів специфіці переходу регіону до сталого розвитку призводить в цілому до гальмування регіонального розвитку.

Отже, основним інститутом в українських умовах науково-технологічного розвитку є інститут держави, роль якої зумовлена культурними та історичними, політичними факторами. Державою створюються різні некомерційні організації, що сприяють науково-технологічному розвитку.

Основним організаційним механізмом науково-технологічного розвитку стала Стратегія науково-технологічного розвитку України, де

комплексно розглянуто цей процес з управлінської точки зору в аспектах функцій прогнозування, планування, організації та частково контролю. Інформаційний фактор є провідним фактором науково-технологічного розвитку. На сьогоднішній день інформація – найважливіший ресурс держави поряд з іншими основними ресурсами. Більше того, держава офіційно визнала інформацію як ресурс і в низці нормативних актів використовується термін «інформаційний ресурс». Під інформаційним ресурсом науково-технологічного розвитку будемо розуміти потік інформації, в якому як об'єкти виступають закінчені сповіщення у мовленнєвій, документній та інших формах, призначені для прийняття та реалізації управлінських рішень у галузі створення та використання передових технологій, технологічної модернізації секторів економіки, у розвитку технологічної інфраструктури, підвищення рівня компетентності кадрів. В основу фундаментальних, прикладних досліджень та проведенні дослідно-конструкторських робіт втілено ідеї в нову техніку та технології у вигляді визначеної інформації. Інформаційне забезпечення – складовий елемент інформації, який полягає в переробці і зборі повідомлень, що необхідні для прийняття основних стратегічних управлінських рішень. Розповсюдження інформації про положення і взаємний обмін інформаційними потоками між всіма взаємопов'язаними відділами здійснюється на основі сучасної комп'ютерної та обчислювальної техніки і інших технічних засобів зв'язку. Формування, комерціалізація і розповсюдження передових виробничих, інноваційні технології також не можуть обійтися без передачі інформації. Наука розвивається на основі передових технологій, що здійснюються на основі використання інформації. Інформація дає змогу здійснювати обернений зв'язок та коригувати цілі відповідно до сучасних вимог або до вимог конкретної ситуації. Вона виступає «предметом тривалого користування» та не втрачає своїх основних властивостей унаслідок постійного споживання. Інформації значною мірою має властивий саморозвиток, тобто в міру накопичення інформаційних даних формується якісно нова інформація. Інформаційні потоки пронизують усі види діяльності. Зрештою від ефективності інформаційних ресурсів залежить конкурентоспроможність та сталий розвиток економіки в цілому та Карпатського регіону зокрема.

Сьогодні одним із найважливіших питань є пошук та контроль шляхів сталого розвитку суспільства і людини та загалом цивілізації. Донедавна розвиток суспільства визначався в основному природними і еволюційними факторами, які засновані на принципі саме природного відбору живих організмів і популяцій. Але в міру розвитку основних соціальних інституцій

стали з'являтися технологічні фактори розвитку, що визначаються уявленнями про це явище – особлива розстановка продуктивних сил і необхідність захисту чи зміни довкілля. Кінець XX століття ознаменувався реалізацією нової, універсальної форми економічного та технологічного синтезу-конвергенції, яка в процесі розвитку науки та вдосконалення технологій стала настільки всеосяжною та повсюдною, що сьогодні її можна назвати силою, трансформуючою довкілля. На шляху до науково-технологічного розвитку регіони стикаються із групою фінансових, економічних, управлінських чинників. Усі зазначені фактори мають особливу значущість у забезпеченні розвитку Карпатського регіону та держави. Фінансові фактори визначають фінансові можливості для інвестування у подальший розвиток. Економічні чинники визначають можливості нарощування сфери виробництва та послуг. Від рівня підготовленості управлінських кадрів в органах влади залежить координація дій у всіх сферах життя суспільства, і навіть ефективність використання наявних ресурсів. Загальновідомі три принципи, на основі яких має будуватися управління стійким розвитком будь-якої території:

- рівність між природою і суспільством (безпосередньо економікою);
- рівність всередині суспільства на даному етапі його розвитку (між окремими країнами і їх регіонами, між регіонами і державними структурами, всередині державної освіти);
- рівність між сучасним і майбутнім станом людства як певною «цільовою функцією» розвитку (основна вимога зберегти життєво необхідні ресурси для наступних поколінь).

Теоретично сталий розвиток є безперервним зростанням, тобто повторення минулого з певним приростом. Це означає, що для досягнення стійкого розвитку необхідно, щоб кожне наступне покоління опинялося в кращому положенні порівняно з попереднім. При всій видимій простоті на практиці досить складно визначити коло показників, що відображають рівень стійкого розвитку території. При цьому часто постає питання про те, яка має бути їх динаміка, щоб зростання вважалось стійким. На сьогодні відсутні основоположні обґрунтовані критерії, які дозволяють замінити ступінь стійкості в розвитку окремих територій. При цьому виділяють два прийоми щодо побудови індикаторів:

- формування системи основних індикаторів, за допомогою яких можна робити висновки щодо окремих аспектів розвитку, таких як: економічних, соціальних, екологічних, тощо;

-
- 
-
- створення інтегральних агрегованих індексів, що дають змогу комплексно робити висновок про розвиток тієї чи іншої територіальної одиниці.

Трудовий потенціал також детермінує науково-технологічний розвиток точки зору професійної готовності для його реалізації. Так, «стійке досягнення високої продуктивності праці визначається якісним складом трудового потенціалу, ефективність віддачі якого залежить від рівня розвитку професійних компетенцій кожного робітника, величини накопиченого людського капіталу та ступеня його використання». Причому цей параметр залежить як від вихідних професійних характеристик підготовки працівника, так і від можливостей їх реалізації та вдосконалення за умов організації. Зазначимо, що в цьому плані трудовий потенціал зазнає впливу організаційно-управлінського фактора, який задає конкретні умови його трудових функцій. Трудовий потенціал можна використовувати з метою науково-технологічного розвитку, а також задіювати його результати для поліпшення якості трудового потенціалу. Звернімо увагу на перетин і залежність цього фактору від соціально-політичного та організаційно-управлінського [12, с.150-155]. Одним із засобів впливу на науково-технологічний розвиток є використання логістики. Логістика – порівняно новий напрямок, пов’язаний з оптимізацією логістичних потоків переміщення, розподілу та руху їх у часі та просторі. Підсистема логістичних процесів багато в чому взаємопов’язана з іншими підсистемами, такими як: фінансова, маркетингова, виробнича, сервісна, інформаційна, технологічна. Виробничий процес включає ряд операцій, що супроводжуються логістичними потоками. Логістичний потік являє собою сукупність об’єктів, що переміщуються в просторі та часі і адаптований до кількісних і якісних перетворень відповідно до основних впливів на неї суб’єкта логістичної системи. Вирізняють такі види потоків: матеріальний, фінансовий, трудовий, сервісний, інформаційний, потік юридичних послуг. Логістичні потоки використовуються у виробництві у вигляді здійснення ними своїх функцій: складування, зберігання, транспортування, пакування, маркування, консолідації. Використання наукових технологій, техніки дозволить оптимізувати логістичні процеси обробки, концентрації, розподілу та руху ресурсів для підприємства. Правильний, раціональний розподіл ресурсів у часі та у просторі дозволяє бути підприємствам більш мобільними, конкурентоспроможними та рентабельними на ринку виробництва продукції та надання послуг, що загалом гарно позначиться на показниках розвитку української економіки та економіки Карпатського регіону.

Інноваційний розвиток регіонів формується в основному через їх бізнес-сферу та бізнес-середовище. Можливість бізнесу виробляти і продукувати, реалізовувати й впроваджувати інноваційні продукти залежить від їх інтелектуально-трудоного потенціалу, який формується науково-освітнім середовищем регіону. Тому між сферами бізнесу, освіти і науки створюється тісний взаємозв'язок та взаємовплив. За умов ідеальної їх взаємодії в регіоні формується розвинена призма відносин з приводу використання і створення найрізноманітніших ресурсів з орієнтацією на прогресивні та сучасні технології а також нові запити суспільного прогресу та військового часу.

Необхідність створення освітньо-наукового середовища в регіонах нашої держави виникає вже на етапі взаємовпливів сфер науки і освіти. Попри важливість, впровадження науки у вітчизняних закладах освіти нереалізоване впродовж багатьох років незалежності, і війна також не сприяє цьому. Окрім того, в 2023 році фінансування цільових програм за даним напрямом фактично зупинено [13]. Сучасні реформи, що впроваджуються, а особливо із зменшенням кількості ВНЗ та їх забезпечення певної домінуючої важливості саме як дослідницьких структур, здійснюються на фоні війни та масового відтоку кадрів та їх звільнення, певної демотивації складу викладачів до якісної методичної, педагогічної і наукової діяльності. Широке застосування практики публікацій наукових досліджень за власний кошт а також витрат на поліпшення матеріальної та технічної бази корпусів, аудиторій та лабораторій, неоплачувані стажування й кураторська, профорієнтаційна, наукова, методична робота, інші вимушені витрати спричиняють певний формалізм реформ в системі вищої освіти та науки в Україні за стандартами ЄС. Саме тому реформи, що діють на сьогодні в умовах зменшеного бюджетного фінансування, необхідно формувати саме в регіонах в рамках комплексного розвитку регіонів та сучасного підходу. Національний рівень формування політики в освітній сфері має мати чіткі обриси ціннісних пріоритетів із недопущенням повторного та свідомого поділу суспільства країни за різним ідеологічним вихованням чи світоглядом, що в підсумку призвело до війни та існуючої соціокультурної кризи.

Можна доволі широко обґрунтовувати, що рівень формування та розвитку наукового та освітнього середовища регіону залежить від можливостей наступного працевлаштування. Але саме освіта та наука мають забезпечити конкурентоспроможність стейкхолдерів і бізнесу, можливості ефективності їх ресурсного використання та створення

інноваційної діяльності із відображенням на кінцевих результатах діяльності. Можемо визначити такі основні *напрями впливу наукового й освітнього середовища на стейкхолдерів та бізнес*:

1) базова детермінація, тобто задоволення основних потреб в персоналі відповідного освітнього та кваліфікаційного рівня, зокрема й через базове навчання та підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку;

2) важлива детермінація крізь призму формування та стимулювання інноваційного регіонального розвитку, а саме через його бізнесове середовище – створення та формування в працівників відповідних навичок інноваційної діяльності, а в суспільства – інноваційного типу економічного мислення та економічної свідомості, що означає потребу та схильність до використання інноваційного товару;

3) впровадження наукового та методичного обґрунтування щодо певних рішень та дій розвитку бізнес середовища, проведення соціологічних досліджень тощо;

4) можливості використання потенційних працівників бізнесової сфери до «вторинної» зайнятості саме у науковій та освітній сфері, маючи на меті наукову, дослідницьку і викладацьку діяльність;

5) можливість залучення студентів, педагогічних, наукових кадрів на проходження практичної підготовки на різних етапах навчання в рамках суб'єктів бізнесів, виконання на їх підприємствах дипломних, наукових робіт;

6) можливості спільної роботи та реалізації наукових, дослідницьких проєктів через різноманітні організаційні методи та форми з основною потребою формування та вдосконалення інноваційних та інших товарів чи послуг.

Саме тому стейкхолдери та суб'єкти бізнесу можуть стати «проміжною ланкою» ефективної та реальної співпраці освіти й науки, розвитку на цій основі наукової та освітньої сфери регіону, яка здатна продукувати конкурентоспроможний інтелектуальний продукт.

Неправомірно стверджувати, що на сьогодні науково-освітнє середовище в регіонах України зовсім неефективне. Йому притаманні численні проблеми та виклики, які ускладнюють ефективність його реального позитивного розвитку та впливу на соціальний та економічний розвиток регіонів. Тому вважаємо за необхідне визначити можливості науково-освітньої сфери та основні пріоритети її розвитку в контексті забезпечення інноваційного розвитку та поступу економіки регіонів.

Науково-освітнє середовище Карпатського регіону України володіє низкою конкурентних переваг на фоні інших областей України. Такі

переваги визначаються базовими можливостями соціального та економічного розвитку. Значною перевагою розвитку науково-освітнього середовища областей Карпатського регіону є, безумовно, їх геополітичне розташування. Хоча, з іншого боку, воно визначає можливі загрози, зокрема міграційних втрат. Окрім того, для цього регіону характерні певні позитивні процеси демовідтворення, що формує сприятливу кількісну платформу формування, розвитку інтелектуального та трудового потенціалу населення.

Найперше ми проаналізуємо *освітнє середовище* саме як осередок активізації інноваційної регіональної діяльності, що за певної динаміки може забезпечити саме технолого-сингулярний перехід. На рис. 4.1 відображені темпи змін базових індикаторів вищої освіти, які демонструють сповільнення темпів зростання кількості аспірантів та докторантів, проте порівняно стабільні тенденції щодо збільшення кількості студентів ВНЗ та самих навчальних закладів, які готують фахівців із вищою освітою. Сповільнення темпів зростання кількості аспірантів і докторантів у цілому є досить негативною динамікою. Проте такі висновки слід доповнити зіставленням із показниками наукової та дослідницької діяльності, що буде здійснено нижче. Кількість наукових праць, що виконуються, не завжди відображає їх ефективність. Однак ця тенденція засвідчує поступову демотивацію населення щодо здобуття найвищої кваліфікації і потребує більш детального дослідження в розрізі областей Карпатського регіону.

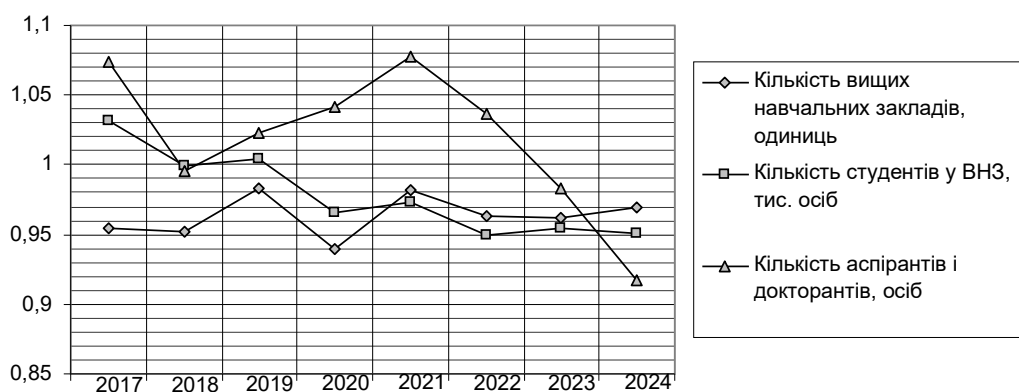


Рис. 4.1. Темпи зміни базових індикаторів вищої освіти у Карпатському регіоні, 2017-2024 роки
Джерело: складено автором на основі [14;15;16;17].

Області Карпатського регіону характеризуються досить помітною специфікою щодо подальшого розвитку освітнього середовища. Далі проаналізуємо значимість кожної із областей у підготовці спеціалістів вищої кваліфікації. За кількістю розташування в просторі вищих навчальних закладів усіх рівнів акредитації беззаперечним лідером є Львівщина. За період 2016-2024 років тут зосереджено 44% усіх ВНЗ Карпатського регіону, тоді як на Закарпатську і Чернівецьку області припадає лише по 16%, а на Івано-Франківську – 24% (рис. 4.2).

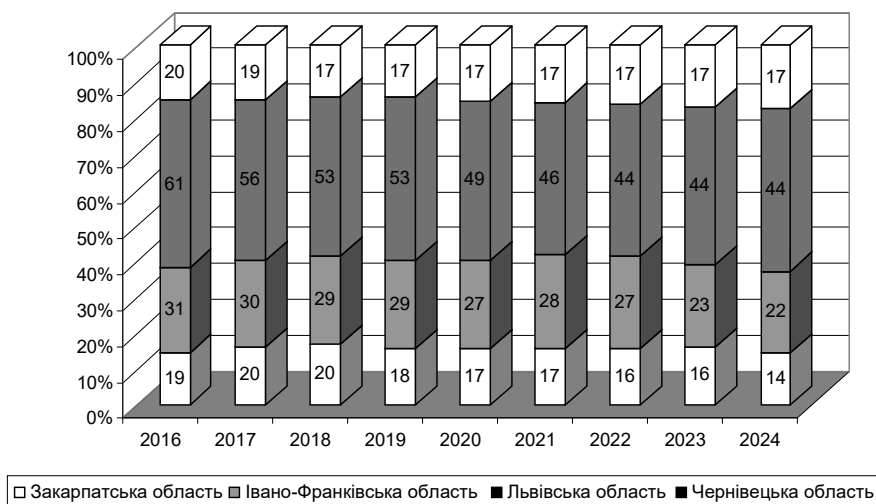


Рис. 4.2. Значимість областей Карпатського регіону за кількістю ВНЗ, од., 2016-2024 роки

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17].

У кількісному вираженні на території Львівської області функціонувало в 2024 році 44 ВНЗ, в Івано-Франківській – 22, Буковині – 17, на Закарпатті – 14. Далі слід ці показники проаналізувати в сучасних нових умовах з урахуванням війни, поточних процесів реформування вищої освіти України та скорочення кількості ВНЗ в Україні згідно з вимогами ЄС – з 802 до 317 одиниць [18].

Щодо кількості студентів, то вагомість Львівської області тут вирізняється ще більше. За 2016-2024 рр. в середньому частка студентів Львівського регіону в загальній їх кількості щодо Карпатського регіону становила 57%, тоді як Закарпаття – лише 10%, Буковини – 13% та Івано-Франківщини – 20% (рис. 4.3). Загальна кількість студентів усіх ВНЗ у Львівській області у 2024 році складала 58,04 тис. осіб, на що, беззаперечно, вплинула війна та переміщення студентів з території активних бойових дій. Тут важливо відмітити, що впродовж усіх років, починаючи з 2016 року, на відміну від інших областей Карпатського регіону, для Львівщини характерне постійне зростання кількості студентів ВНЗ. Для інших областей кількість студентів скорочувалась аж до початку повномасштабних військових дій:

- у Закарпатській області – 10,02 тис. осіб, що в 1,06 більше показника 2016 року;
- в Івано-Франківській області – 18,25 тис. осіб, що в 0,86 більше показника 2016 року;
- у Чернівецькій області – 13,7 тис. осіб, що в 0,99 більше показника 2016 року.

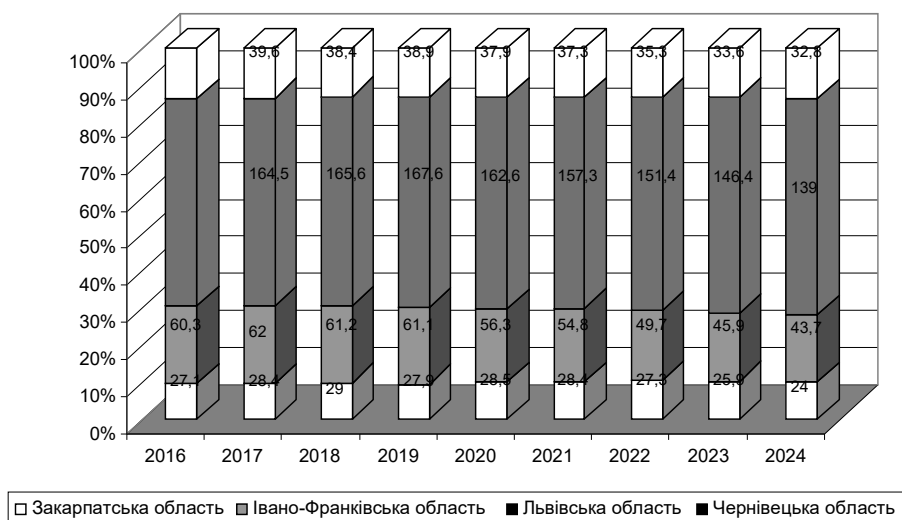


Рис. 4.3. Значимість областей Карпатського регіону за кількістю студентів ВНЗ, тис. осіб, 2016-2024 роки

Джерело: кладено автором на основі джерел: [14; 15; 16; 17].

Конкурентоспроможність освітніх систем областей Карпатського регіону відображає кількість в їх вузах іноземних студентів. Станом на 2016-2017 навчальний рік в Івано-Франківській області навчалось 2126 іноземних студентів у ВНЗ регіону, у Львівській – 1521, в Чернівецькій – 880, у Закарпатській – 30 [19, с. 40, 42]. Ще один показник, який оцінює ефективність освітньої системи будь-якого регіону, – частка працевлаштованих випускників ВНЗ. Це доволі сумнівний та неточний показник, адже в реальному житті, на жаль, поширена практика створення фіктивних довідок наприклад для успішного проходження акредитації, або які навчальний заклад вимагає від випускника для отримання диплома, щоб поліпшити свої показники. Офіційна статистика свідчить, що найвищий рівень працевлаштування випускників характерний саме для Чернівецької області – 28,2% у 2016 році при середньоукраїнському показнику в 27,7%. Для Закарпаття цей показник становить 24,6%, Івано-Франківщини – 23,8% та Львівщини – 17,7% [20, с. 84].

У розвинених державах значну роль у здійсненні науково-дослідної діяльності відіграють саме дослідження, виконані в рамках здобуття наукового ступеня PhD та докторантів. Як уже вказувалося вище, Карпатському регіону притаманне певне уповільнення темпів зростання кількості аспірантів і докторантів. Особливо стрімкі зростання спостерігались у 2008-2014 роках та 2022-2023, проте з 2024 року маємо скорочення осіб, які прагнуть здобути найвищу кваліфікацію.

З позиції визначення певної значимості областей в підготовці кваліфікованих кадрів і формуванні розвинених освітніх структур та осередків необхідно визначити їхню частку за показником кількості аспірантів і докторантів. Домінування Львівської області тут більше, ніж за проаналізованими вище освітніми індикаторам. Частка аспірантів та докторантів Львівщини за останні 9 років становить в середньому 68%, тоді як Закарпатської області – лише 8%, Чернівецької – 7% та Івано-Франківської – 16% (рис. 4.4). Ці результати дають змогу зробити висновок, що рівень розвитку освітнього середовища областей базово детермінується наявною кількістю ВНЗ. Це дає змогу залучати достатню кількість студентів. На фоні доволі високої концентрації осіб, що навчаються, формуються чудові передумови для формування конкурентного середовища із схильністю до здобуття в подальшому наукового ступеня. Через це звичайно позиції Львівської області за кількістю аспірантів та докторантів провідні, що надає їй можливість стати провідним освітнім центром Карпатського регіону із концентрацією основних інтелектуально-трудових ресурсів Карпатського регіону в місті Львів.

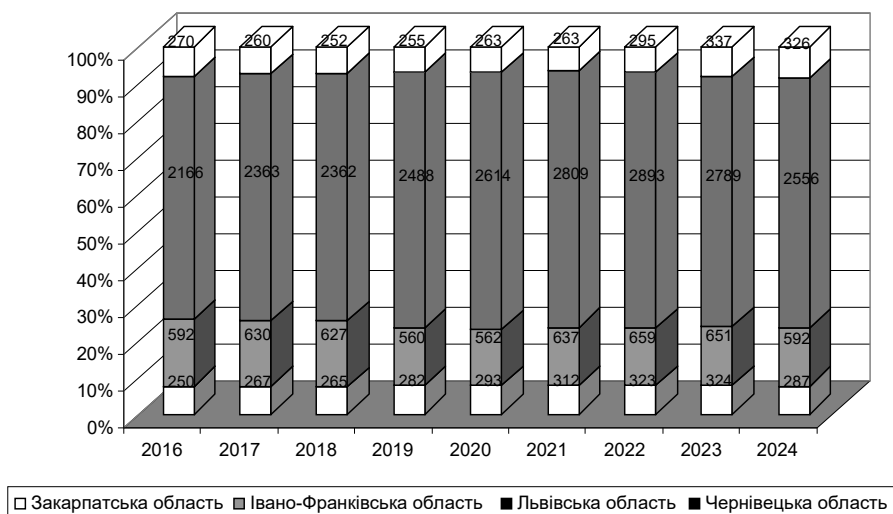


Рис. 4.4. Значення областей Карпатського регіону за кількістю аспірантів (PhD) і докторантів, осіб, 2016-2024 роки

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17].

У цілому на Карпатський регіон припадає 11,8% загальної кількості докторів та кандидатів наук в Україні (станом на 2022 рік). Частки областей такі [21, с. 2]:

- в Закарпатській області зайнято 1,0% кандидатів наук та 1,1% докторів наук від загальної кількості в Україні;
- у Івано-Франківській області зайнято 1,6% кандидатів наук та 1,9% докторів наук від загальної кількості по Україні;
- в Львівській області зайнято 6,8% кандидатів наук та 7,3% докторів наук від загальної кількості по Україні;
- в Чернівецькій області зайнято 1,5% кандидатів наук та 1,6% докторів наук від загальної кількості по Україні.

Показовим є те, що для регіону властива висока частка залучення в колективи ВНЗ науково-педагогічних працівників. Наприклад, якщо проаналізувати цей показник на рівні ВНЗ III-IV рівнів акредитації, то по Україні він становить приблизно 74,4%, а саме в Карпатському регіоні – 85,5%, зокрема: в Закарпатській області – 84,1%; у Івано-Франківській області – 83,7%; в Львівській області – 84,4% та в Чернівецькій області – 93,4% [22, с. 90].

З проведеного ґрунтовного аналізу сфери освіти можна зробити висновок про деструктивність розривів між областями Карпатського регіону за базовими освітніми індикаторами. Подолання таких тенденцій може бути доволі дискусійним та вимагати значних ресурсних затрат. Тому такі просторові диференціації необхідно використовувати як основну перевагу та підвищувати якість освітнього середовища саме Львівщини як області з найкращими освітніми показниками, яка б могла концентрувати осіб з високим інтелектуально-трудовим потенціалом та забезпечувала сталі механізми перерозподілу фахівців та науковців відповідно до потреб ринків праці серед усіх областей Карпатського регіону.

Отже, Карпатський регіон характеризується різним освітнім потенціалом областей, які в нього входять, а також доволі мінливими тенденціями кількісних показників щодо здобуття вищої та післядипломної освіти. За поточних умов військових дій, освітня сфера не здійснює необхідний та важливий вплив на соціальний та економічний розвиток регіону, на який вона здатна за зразком розвинених країн та суспільств. Це визначає той факт, що області Карпатського регіону мають вищий рейтинг за інтегральним показником людського розвитку, ніж за рівнем освіти [23, с. 84]. Але війна та доволі конфліктні умови будуть приваблювати молодь із інших областей саме до навчання в освітніх системах

Карпатського регіону, особливо Львівщини. Такі кількісні процеси, що відбуваються, безумовно, слід трансформувати в якісні показники з посиленням конкурентоспроможності випускників на ринку праці регіону та України. Додатковий виклик щодо цього формує постійно наростаюча освітня міграція до країн ЄС. Саме тому освітні системи областей Карпатського регіону, зокрема Львівщини, просто змушені підвищувати якість надання своїх послуг, щоб бути спроможними конкурувати на теренах європейського освітнього простору.

Якщо проаналізувати *наукове середовище* Карпатського регіону, то варто враховувати, що його розвиток відбувається в той час і на тлі загальнодержавних тенденцій скорочення кількості наукових установ – за 2022-2023 роки на 5,4%; як і в минулі роки, продовжується скорочення загальної кількості працівників організацій, що виконували наукові та науково-технічні роботи, приблизно на 5,2%; частка виконавців наукових досліджень та розробок в загальній кількості зайнятого населення становила 0,49%, коли в 2016 році – 0,54%, 2022 році – 0,52%; обсяг фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт в 2023 році за кошти державного бюджету зменшився порівняно з 2016 роком на 4% [24, с. 1, 4]. Це тенденції 2023 року. Очевидно, що в умовах військового конфлікту визначені деструктиви будуть тільки поглиблюватись.

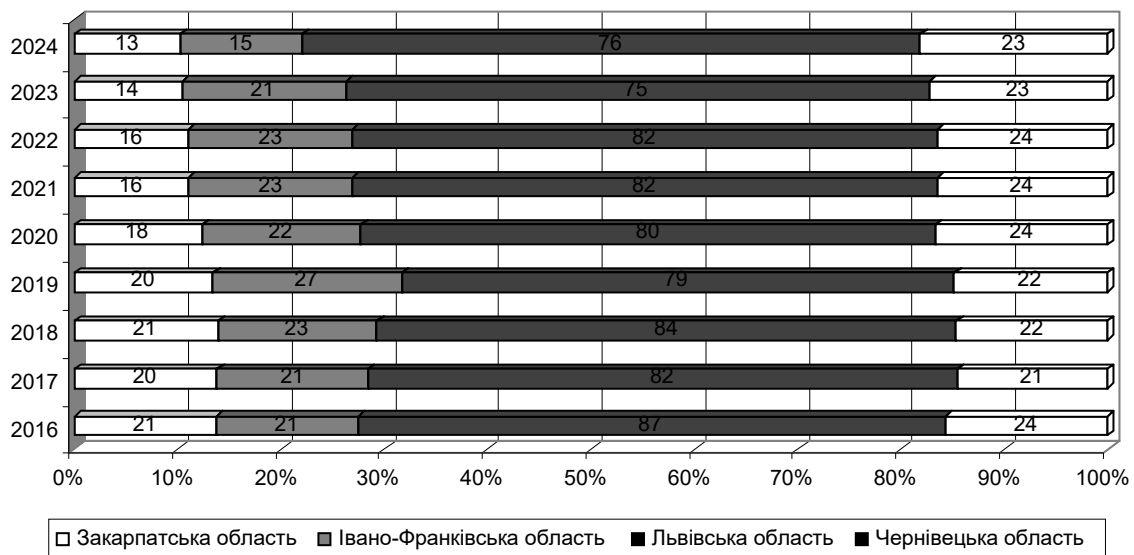


Рис.4.5. Значення областей Карпатського регіону за кількістю установ та організацій, які виконують наукові і науково-технічні роботи, 2016-2024 роки

Джерело: складено автором на основі [25-33].

Як і за освітнім потенціалом, досить вирізняється розвитком наукової сфери саме Львівська область (рис. 4.5). На її території на сьогодні зосереджено більше 50% організацій Карпатського регіону, що виконують наукові та науково-технічні роботи. Якщо розглядати середній показник за 2016-2024 роки, то 50,6% даних структур здійснювали свою діяльність саме на території Львівщини, 16,1% – Буковини, 15,2% – Івано-Франківщини та 12,3% – на Закарпатті. У кількісному аспекті станом на 2024 рік це 76, 23, 15 і 13 організацій відповідно. В цілому у Карпатському регіоні кількість наукових установ та організацій скоротилася з 2016 року в 0,83 разу, тоді як працівників – в 0,63 разу.

Аналіз кількості працівників наукових установ демонструє значне їх скорочення. Лідируючі позиції Львівської області на фоні Карпатського регіону тут ще більше проявляються. За даними офіційної статистики, в її наукових структурах працевлаштовано за період 2016-2024 років в середньому 68,7% всіх наукових кадрів Карпатського регіону (рис. 4.6). Для Чернівецької області цей показник становить 10,9%, Івано-Франківської – 10,5% та Закарпатської – 9,9%. Якщо брати середньозважений показник зайнятих наукових кадрів за 2016-2024 роки, то до базового 2016 року він зменшився найбільше для Львівщини.

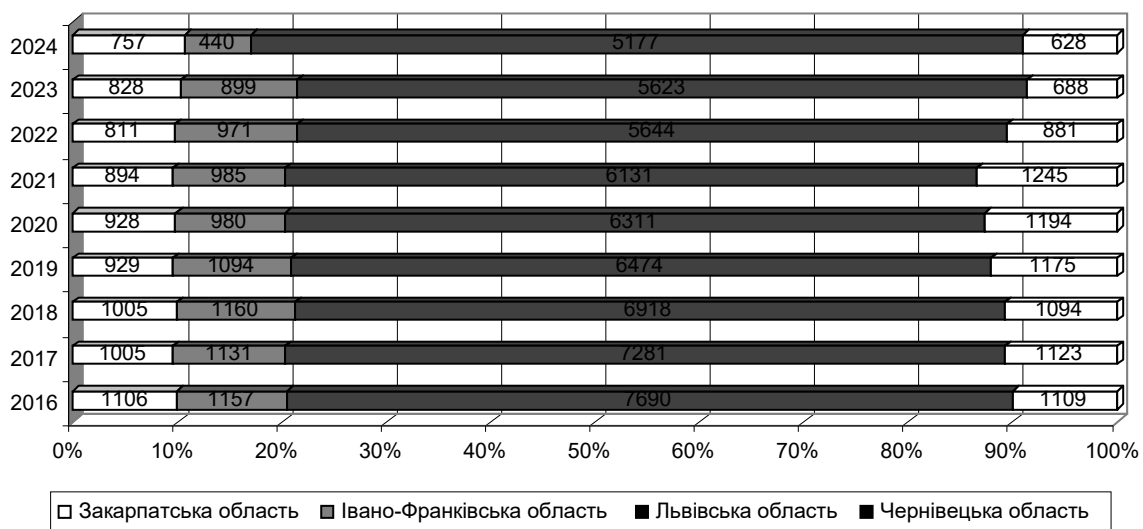


Рис. 4.6. Значення областей Карпатського регіону за кількістю працівників наукових установ, осіб, 2016-2024 роки
Джерело: складено автором на основі [25-33].

Доволі важливе з позиції можливостей розвитку наукової та науково-технічної сфери регіону визначення основних тенденцій щодо обсягів фінансування наукових та науково-технічних робіт. Визначаємо тут

також домінування Львівської області. На її частку припадало в середньому за 2016-2024 роки 71,5% усіх фінансувань наукової діяльності Карпатського регіону. Для Івано-Франківської області цей показник становив 13,8%, для Чернівецької – 7,9% та для Закарпатської – 6,8%. Обсяги фінансування для регіону за 2016-2024 роки зросли в середньому на 1,67 разу, причому для Чернівецької області найбільше – у 1,92 разу, для Львівської і Івано-Франківської – у 1,66 разу, для Закарпатської – в 1,56 разу. Структура фінансування витрат на виконання науково-технічних та наукових робіт у Карпатському регіоні відображена на рис. 4.7.

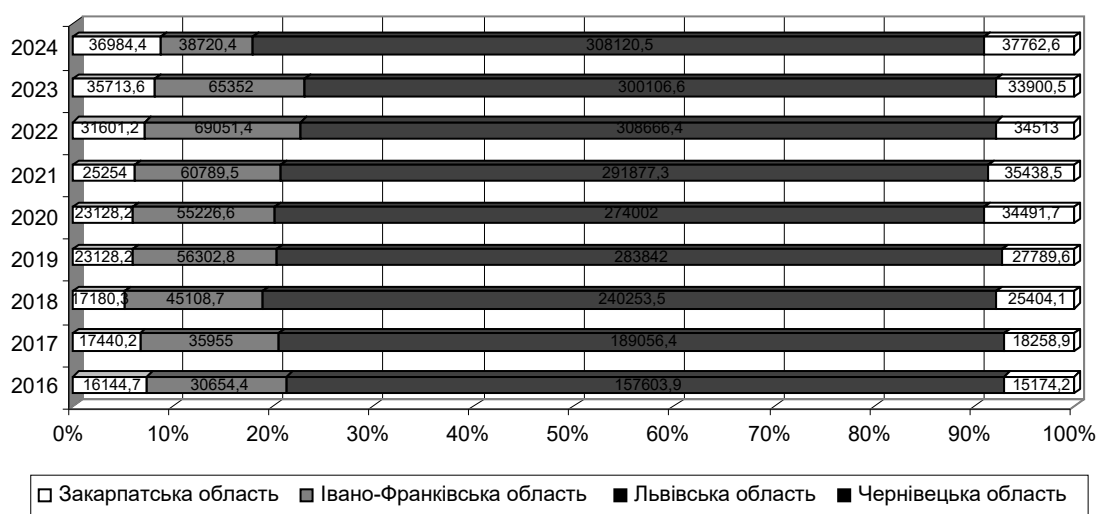


Рис. 4.7. Значення областей Карпатського регіону за обсягами фінансування витрат на виконання науково-технічних та наукових робіт, тис. грн, 2016-2024 роки

Джерело: складено автором на основі [25-33].

Обсяги бюджетного фінансування на виконання наукових і науково-технічних робіт для областей у 2016 році становив у середньому 63,7% при середньоукраїнському показнику в 42,7%. Відзначимо помітну міжрегіональну диференціацію участі держави у виконанні науково-технічних і наукових робіт: для Закарпаття – 89,8%, Львівщини – 66,4%, Буковини – 56,3% та Івано-Франківщини – 42,2%.

Якщо порівнювати обсяги фінансування в розрахунку на одного науковця, то найкращі такі тенденції притаманні Івано-Франківській області, де частка бюджетного фінансування наукової діяльності найнижча (рис. 4.8). Але цьому регіонові властиве стрімке скорочення кількості наукових кадрів, що зайняті в наукових структурах – лише 440 осіб у 2024 році. Тому позитивні динаміки в цьому розрізі можуть

змінитись на скорочення фінансування. З іншого боку, оскільки для наукових установ області наразі певною мірою вдалося досягти самофінансування своєї діяльності, що засвідчує перспективність прикладної значимості результатів їхньої праці.

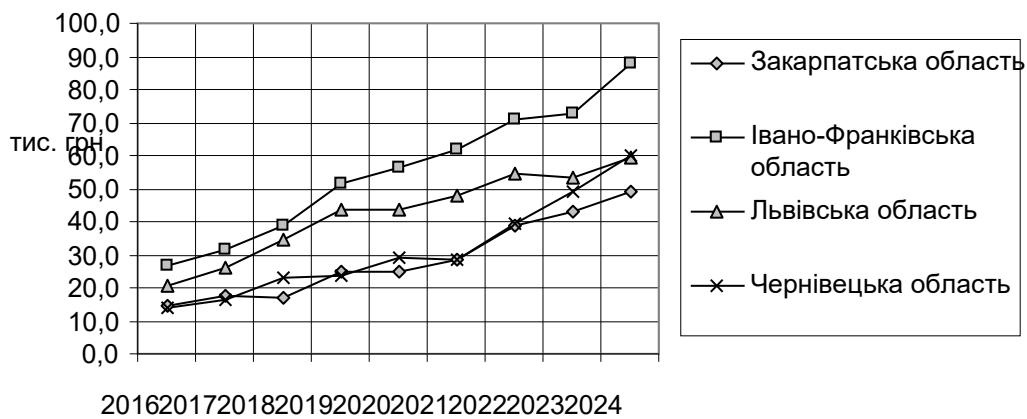


Рис. 4.8. Динаміка обсягів фінансування витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт областей Карпатського регіону в розрахунку на одного працівника, тис. грн, 2016-2024 роки
Джерело: складено автором на основі [25-33].

Аналіз фінансування в розрахунку на кількість виконаних робіт набуває інших тенденційних ознак (рис. 4.9). В цілому для Карпатського регіону характерне суттєве зменшення кількості виконаних наукових праць – за 2016-2024 роки в середньому – 0,39 разу, причому найменше скорочення спостерігається в Львівській області – 0,87 разу. На цей регіон у середньому припадає 51,1% усіх наукових праць, що виконуються в Карпатському регіоні, тоді як на Івано-Франківську область – 35,4%, Чернівецьку – 8,5% та Закарпатську – 5,0%. З рис. 4.9 бачимо, що для регіонів із меншою кількістю робіт, що виконуються, їх вартість значно зростає. Отже, таким чином, для Чернівецької та Закарпатської областей важливо суттєво підвищувати свою ефективність використання фінансових ресурсів, оскільки для них (особливо для Закарпатської області) рівень бюджетних видатків дуже високий.

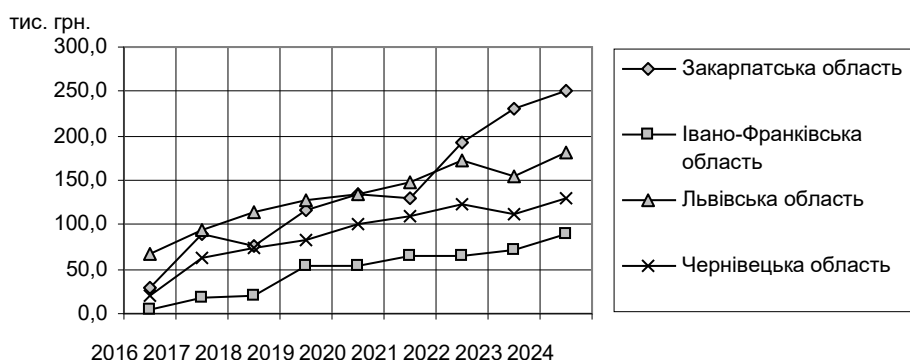


Рис. 4.9. Зміни обсягів фінансування витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт областей Карпатського регіону в розрахунку на одну виконану роботу, тис. грн., 2016-2024 роки
Джерело: складено автором на основі [25-33].

Ще один доволі важливий результуючий вимірник ефективного розвитку наукової сфери Карпатського регіону – видача і отримання охоронних документів на право інтелектуальної власності (рис. 4.10). В цьому проявляється спроможність областей формувати та продукувати інтелектуальний продукт, їх прагнення до захисту прав на нього, що підвищує його цінність.

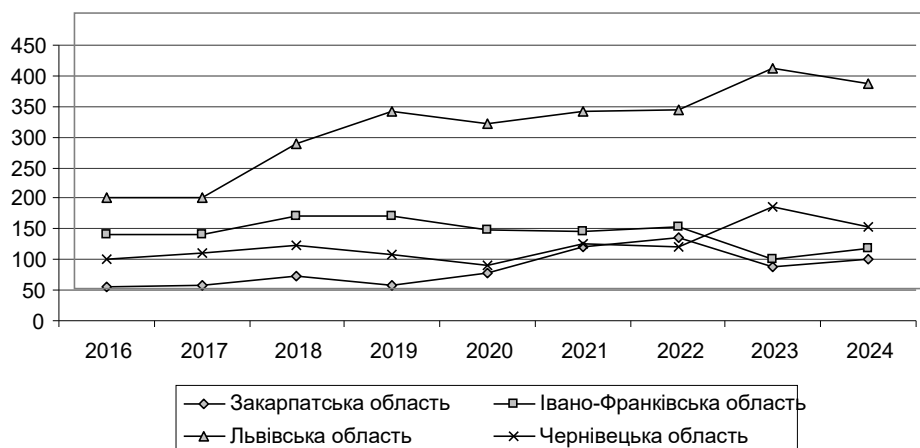


Рис. 4.10. Значення подання заявок на видачу і отримання охоронних документів у Державній службі інтелектуальної власності України по областях Карпатського регіону, одиниць, 2016-2024 роки

Джерело: складено автором на основі [25-33].

Звернемо увагу, що на фоні зростання практики захисту прав інтелектуальної власності по країні, звернення на видачу заявок у патентні структури іноземних держав за останні роки спостерігались лише в Львівській і Івано-Франківській областях, що зумовлено розробкою наукових та дослідних програм при фінансуванні інших держав.

Для узагальнення проведеного аналізу наукового середовища областей Карпатського регіону, порівнюємо їх частку в загальних показниках із співвідношенням один до одного (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Питома вага областей в показниках розвитку наукової сфери
Карпатського регіону, середнє значення за 2016-2024 роки**

№ з/п	Область	% кількості організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи	% кількості працівників наукових організацій	% обсягів фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт	% кількості виконаних наукових та науково-технічних робіт	% кількості поданих заявок і отриманих охоронних документів на інтелектуальну власність
1	Закарпатська	мін. 12,3	мін. 9,9	мін. 6,8	мін. 5,0	мін. 12,6
2	Івано-Франківська	15,2	10,5	13,8	35,4	22,1
3	Львівська	мах. 56,5	мах. 68,7	мах. 71,5	мах. 51,1	мах. 46,7
4	Чернівецька	16,1	10,9	7,9	8,5	18,6
Карпатський регіон загалом		100	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі [25-33].

Отже, можна зробити висновок, що розвиток наукового та освітнього середовища Карпатського регіону перебуває наразі в площині численних викликів – не лише внутрішніх, але і зовнішніх, із формуванням транскордонних міграційних освітніх систем. За даних тенденцій говорити про спроможність науки і освіти розробляти конкурентоспроможний інтелектуальний продукт доволі прагматично. Щодо цього значний потенціал має саме Львівська область, адже на її території на сьогодні зосереджена домінуюча частка наукових установ та зайнятих наукових кадрів. Інші області регіону перебувають на певній умовній периферії інноваційних наукових процесів. У зв'язку з цим необхідно

точково та ціленаправлено розвивати науково-освітню агломерацію «Львів» із формуванням поліцентричних ареалів залучення кадрів з високими інтелектуальними та трудовими характеристиками. Це дозволить формувати та концентрувати базовий науковий потенціал із можливістю активізації інноваційної діяльності та розвитку бізнес-середовища, яке спроможне забезпечити технологічно-сингулярний перехід чи хоча б наближення до його ознак. Для інших областей Карпатського регіону слід посилювати функціональність економічної спеціалізації та формування спроможності стимулювати інноваційні сфери господарювання зі сприятливими умовами інтелектуальної праці.

Отже, виявлено, що науково-освітнє середовище Карпатського регіону України має низку конкурентних переваг на фоні інших областей України. Це підсилює потенціал регіону для розвитку технологічно-сингулярної економічної системи. З індикаторів освітньої сфери Карпатського регіону простежено темпи зміни базових індикаторів вищої освіти впродовж 2015-2024 років. Підкреслено абсолютне лідерство Львівської області, де зосереджено 44% усіх ВНЗ та навчається 57% студентів, майже 70% докторантів і аспірантів із загальної кількості по Карпатському регіоні. Виявлено, що регіону властива висока частка залучення в штат ВНЗ науково-педагогічних кадрів, що посилює можливості їх науково-дослідної діяльності.

З аналізу наукового середовища Карпатського регіону виявлено однозначні лідерські позиції Львівської області. На її території зосереджено більше 50% організацій Карпатського регіону, які виконують наукові та науково-технічні роботи, в яких за період 2015-2024 років у середньому працевлаштовано майже 70% усіх наукових кадрів регіону. На долю Львівщини припадало в середньому 71,5% усіх фінансувань наукової діяльності Карпатського регіону. Проаналізовано структуру фінансування виконання наукових та науково-технічних робіт та обсяги бюджетних видатків. Виявлено, що для регіону характерне суттєве скорочення кількості виконаних наукових робіт – за 2015-2024 роки у середньому в 0,39 рази. Звернено увагу на тенденції подання заявок на видачу та отримання охоронних документів у Державній службі інтелектуальної власності України з областей Карпатського регіону. Найбільшу активність у цьому плані демонструє Львівська область – 46,7% з загальної кількості по Карпатському регіоні. Загалом за показниками розвитку науково-освітнього середовища, окрім лідера Львівщини, порівняно позитивні динаміки характерні для Івано-

Франківської області. Чернівецька і Закарпатська області залишаються аутсайдерами науково-освітніх процесів.

Список літератури

1. Освіта 4.0. Український світанок. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf>
2. Jackson, Nicole C. (2019) Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*. Elsevier. vol.62(6), pages 761-772.
3. Абрамчук М. Ю., Антонюк Н. А. Місце і роль біотехнологій в еколого-економічному розвитку суспільства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 44-49.
4. Бех В. П., Бех Ю. В. На порозі сингулярності : планетарна спільнота у вирі Всесвіту : монографія. Мін-во освіти і науки України ; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. К. : «МП Леся», 2014. 220 с.
5. Skulmowski, A., & Rey, G. D. (2020) COVID-19 as an accelerator for digitalization at a German university: Establishing hybrid campuses in times of crisis. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(3), 212-216. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7283701/pdf/HBE2-2-212.pdf>
6. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / За ред. В.Г. Кременя. Київ: КОНВІ ПРИНТ, 2021. 384 с. URL: <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
7. Попович О.С., Рижко Л.В. Сучасні виклики науці і шляхи їх подолання. *Наука та наукознавство*. 2022. № 1 (115). С. 88-104. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2022.01.088>
8. Європейські дослідницькі мережі / Девід Регечі, Максиміліан Фьодінгер. Київ, ТОВ «АДЕФ-Україна», 2011. 118 с.
9. Scimago Journal & Country Rank. URL: <https://www.scimagojr.com/countryrank.php>
10. Черновол, Є., Чепелюк, А., & Куртяк, Ф. (2023) Щодо цифровізації освітнього процесу у закладах вищої освіти України: нові можливості та перспективи. *Академічні візії*, (15). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/132>.
11. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка. УкрІНТЕІ. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-ehnologiy/monitoringprioritet/stan-id-2017-f.pdf>
12. Ядранський Д. М. Мішковець Д. М. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень. Дніпропетровськ : Моноліт, 2007. 196 с.
13. Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проектів, економії бюджетних коштів та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету міністрів України від 5.03.2014 року № 71 : Законодавство України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/71-2014-%D0%BF>
14. Освіта : Статистична інформація : Державна служба статистики України у Закарпатській області URL: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/osvita/vuz.pdf>

15. Освіта : Статистична інформація : Державна служба статистики України у Івано-Франківській області. URL: <http://www.ifstat.gov.ua/>
16. Освіта : Статистична інформація : Державна служба статистики України у Львівській області URL: http://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2024/t199910_4.pdf
17. Освіта : Статистична інформація : Державна служба статистики України у Чернівецькій області. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/>
18. Україна має скоротити кількість вишів і шкіл : Новини освіти в Україні URL: <http://osvita.ua/news/46348/>
19. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року : Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. Київ, 2017.
20. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2017/18 навчального року : Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. Київ, 2018.
21. Фахівці вищої кваліфікації України у 2022 році. Державна служба статистики України. Київ, 2023. 5 с.
22. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2023/24 навчального року : Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. Київ, 2024.
23. Семів Л. К. Освітні детермінанти та механізми формування й збереження соціально-демографічного потенціалу Карпатського регіону. *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С. 82-89.
24. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2023 році. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 6 с.
25. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2016. 305 с.
26. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2017. 305 с.
27. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2018. 314 с.
28. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2019. 305 с.
29. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2020. 347 с.
30. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2021. 305 с.
31. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2022. 305 с.
32. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2023. 314 с.
33. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К., 2024. 315 с.

РОЗДІЛ 5

Сторощук Б.Д.

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах дослідження регіонального розвитку в Україні здійснюється здебільшого в межах окремих економічних дисциплін і, як правило, з позицій раціонального використання природно-ресурсного потенціалу та оптимального розміщення виробничих сил. Проте за умов трансформації економіки акценти повинні зміщуватися з просторової організації господарства до глибшого осмислення функціонування регіону як інтегрованої соціально-економічної системи [19, с.23]. Вже склалася відносно стабільна структура розміщення виробництва, сформовані регіональні виробничі комплекси, що висуває на перший план питання внутрішньої узгодженості регіону, його ролі як цілісного суб'єкта національного розвитку.

Американський дослідник У. Ізард [12], узагальнюючи багаторічний досвід регіональних досліджень, підкреслює, що наука про регіони повинна виходити за межі статистичного аналізу, картографування чи суто технічної обробки даних. На його думку, регіональна наука має сформувати теоретичні засади вивчення взаємозалежностей між регіоном як системою та її підсистемами, а також встановити закономірності, за якими формується просторово-економічна єдність. Він вважає, що регіон як складна соціально-економічна система не може вивчатись лише через географічні або емпіричні параметри – потрібне глибоке теоретичне осмислення її сутності та механізмів функціонування.

Актуальність подібного підходу зумовлена тим, що в рамках традиційної економічної методології багато аспектів соціально-економічного розвитку регіонів залишаються поза увагою [18]. Інструментарій, що використовується для дослідження регіональних процесів, часто обмежується описовими статистичними прийомами, які лише констатують факт існування певних тенденцій і зв'язків, але не дають відповіді на питання про природу їх виникнення. Як зазначають окремі вчені, ні графічні матеріали, ні формалізовані коефіцієнти не в змозі повністю відобразити і пояснити динаміку соціально-економічного

розвитку регіону, яка формується внаслідок взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх факторів.

У контексті системного підходу [29] виникає потреба у комплексному вивченні регіону як самостійного економічного організму, на якому взаємодіють мікро- та макрорівневі структури. Саме крізь призму цієї взаємодії доцільно аналізувати природу регіону як суб'єкта, що не лише функціонує в межах загальнонаціонального господарського простору, але й має власну траєкторію соціально-економічного розвитку. Однак, на жаль, ці аспекти ще не стали повноцінним предметом вітчизняного дослідження: більшість наукових праць розглядають економічні процеси в Україні, відокремлюючи їх від регіональної специфіки, без належної уваги до складної системної взаємозалежності регіональних структур.

Це частково пояснює, чому в економічній літературі досі відсутнє усталене уніфіковане трактування самого поняття «регіон». У переважній більшості випадків регіон ототожнюється з адміністративно-територіальною одиницею, найчастіше – областю або містом, що співвідноситься з етимологічним значенням слова «регіональний» (від лат. «обласний»). Але таке тлумачення значно звужує суть регіону як самостійної підсистеми національного господарства, яка має не лише територіальні, але й функціональні, історичні, соціокультурні характеристики.

Отже, актуальність дослідження сутності регіону як об'єкта соціально-економічного розвитку визначається необхідністю осмислення його не як статичної одиниці просторового поділу праці, а як динамічного суб'єкта, здатного до саморозвитку, адаптації, формування власних стратегій економічного зростання [32]. Саме такий підхід дозволить створити методологічні передумови для формування ефективної регіональної політики, що відповідатиме сучасним викликам та потребам трансформаційної економіки.

Питання визначення терміна «регіон» викликає численні дискусії в науковій спільноті, що зумовлено багатоаспектністю цієї категорії. У вітчизняній економічній літературі досі немає усталеного підходу до розуміння регіону [20]. Найчастіше його ототожнюють із адміністративно-територіальною одиницею, межі якої, як правило, збігаються з обласним поділом, а іноді – з межами міста. Це тлумачення частково зумовлене етимологією слова «регіональний», що в перекладі з латини означає «обласний».

Водночас у міжнародній практиці поняття «регіон» має ширше трактування [11]. Зокрема, під регіоном можуть розуміти сукупність

кількох країн, або ж специфічні частини окремих держав, що мають подібні соціально-економічні характеристики. У внутрішньодержавному контексті регіональні межі часто формуються не стільки за адміністративною логікою, скільки за наявністю спільних проблем чи функціональних особливостей, що потребують спеціального управлінського підходу. Це можуть бути екологічно вразливі зони, такі як регіони, постраждалі від Чорнобильської катастрофи, або прикордонні території зі специфічними функціями.

У деяких випадках термін «регіон» вживається як синонім слова «район», хоча наукова література все ж розрізняє ці поняття. Наприклад, академік М. Паламарчук [18] та інші дослідники пропонують поглиблене трактування співвідношення між цими категоріями, акцентуючи увагу на функціональних відмінностях.

Загалом, визначення регіону може мати різні смислові навантаження залежно від підходу – географічного, економічного, соціологічного або політичного. Наприклад, у межах Європейського економічного співтовариства [11] регіоном вважається територія, що має географічну цілісність, спільність історико-культурних рис та прагнення зберігати свою ідентичність. У соціологічному дискурсі регіон трактується як територіально-локалізована спільнота людей, об'єднаних спільними соціокультурними зв'язками.

В економічному контексті регіон слід розглядати як просторово організовану систему, що має внутрішню цілісність і спроможна до автономного соціально-економічного розвитку. Ця система характеризується певною завершеністю відтворювального циклу, наявністю специфічної структури господарства та соціальної сфери, яка формується під впливом локальних факторів.

Окремі вчені пропонують підхід, згідно з яким регіон – це частина народногосподарського комплексу країни, що має економічну спеціалізацію і забезпечує виробничу та соціальну самодостатність. Такий підхід близький до концепції територіально-виробничого комплексу, але є ширшим, оскільки включає й соціальні, екологічні та управлінські компоненти.

З позицій регіонально-цілісного підходу, запропонованого професором Поповкіним [19], регіон – це неподільна триєдність природного, соціального та економічного середовищ, у межах якої зв'язки між елементами є стійкішими, ніж із зовнішнім середовищем. Звідси випливає важливе положення: чим більший масштаб регіону, тим менша його цілісність за умов незмінності інших чинників.

Отже, на основі аналізу існуючих підходів можна зробити висновок, що регіон – це не лише частина територіальної організації держави, але й функціонально визначена соціально-економічна одиниця. Вона виступає підсистемою національної економіки, що має потенціал до автономного розвитку, власну структуру відтворення, внутрішню узгодженість економічних та соціальних процесів. У цьому контексті регіон не лише об'єкт, але й активний суб'єкт соціально-економічного розвитку, здатний формувати власні пріоритети, моделі зростання та стратегії інтеграції в загальнонаціональний простір.

У деяких сучасних наукових підходах простежується тенденція до зменшення значущості економічної компоненти при трактуванні сутності регіону в умовах трансформаційної економіки. Так, висловлюється думка про недоцільність розглядати регіон як єдиний територіально-виробничий комплекс, що поєднує між собою тісні внутрішні зв'язки між окремими галузями господарства [23]. Основним аргументом при цьому виступає спостереження, що за сучасних умов більшість міжгалузевих зв'язків або розірвані, або функціонують у неформальний, децентралізований спосіб, що нібито заперечує їхню системність. Згідно з цим підходом, регіон є лише сукупністю самостійних галузевих утворень, без необхідної функціональної цілісності.

Однак такий погляд видається надто спрощеним і не враховує низку важливих аспектів. По-перше, коли йдеться про внутрішні зв'язки в межах регіону, мається на увазі не абсолютна їх наявність у всіх галузях, а порівняльна щільність і сталість взаємодії елементів усередині регіону, порівняно з їх зовнішніми контактами. Тобто регіональна єдність не обов'язково означає планову централізацію, а може проявлятися як результат об'єктивної функціональної взаємозалежності, що виникає з урахуванням природних, економічних, соціальних і навіть історичних чинників.

По-друге, теза про нібито «стихийний» характер економічних зв'язків не може бути беззаперечною основою для заперечення їхньої об'єктивності. Якщо взаємозв'язки між окремими елементами регіональної економіки не нав'язані згори, а формуються природно – через інтереси місцевих суб'єктів господарювання, спільність ресурсної бази чи ринку збуту, – то це, навпаки, свідчить про їхню життєздатність і відповідність законам функціонування ринку.

Із цих позицій доцільно стверджувати, що економіка регіону виступає ключовим чинником забезпечення його соціально-економічного розвитку. Її роль полягає не лише в забезпеченні виробничої

самодостатності, а й у створенні внутрішньої системної єдності, яка дозволяє регіону адаптуватися до змін загальнонаціональної економічної ситуації та реалізовувати власну політику зростання.

Варто також враховувати, що економіка регіону формується на основі поєднання матеріальних ресурсів, трудового потенціалу, технологічного рівня виробництва та інфраструктурного забезпечення. У межах єдиної територіальної платформи ці чинники створюють передумови для реалізації комплексної стратегії соціально-економічного розвитку, в якій кожна складова – промисловість, сільське господарство, сфера послуг, логістика – відіграє важливу функціональну роль.

Особливу значущість економіка регіону набуває у кризові періоди, коли саме внутрішні ресурси, здатність до самозабезпечення, рівень організаційної згуртованості дозволяють мінімізувати негативні наслідки зовнішніх економічних викликів. З цієї точки зору регіональний економічний простір виступає не лише як локальна складова національного господарства, а як активний суб'єкт економічної стабілізації і розвитку.

Таким чином, регіон не може бути зведений до сукупності ізольованих галузей, що функціонують незалежно одна від одної [26]. Навпаки, саме наявність внутрішньої економічної цілісності, здатність до саморегуляції та адаптації, ефективна взаємодія між його елементами дозволяють регіону відігравати активну роль у загальнодержавному соціально-економічному розвитку. Ігнорування цієї ролі призводить до формування фрагментованої регіональної політики [25], нездатної забезпечити стратегічні пріоритети на рівні країни.

На нашу думку, в умовах трансформаційної економіки України під час дослідження регіонального соціально-економічного розвитку доцільно використовувати область як базову одиницю аналізу. Саме на рівні області найповніше реалізується регіонально-цілісний підхід, що враховує як територіальні, так і функціональні особливості регіону. Область є ключовою структурною ланкою у реалізації державної регіональної політики, покликаною забезпечити належний рівень життєдіяльності населення, яке проживає на відповідній території.

З огляду на існуючу систему адміністративно-територіального устрою України, можна прогнозувати, що область залишатиметься основним рівнем просторового управління і надалі. Цей рівень найбільш збалансований між національним та місцевим управлінським рівнями, що дозволяє йому ефективно виконувати функції координації і розвитку. Саме тому ми не поділяємо позицію авторів, які пропонують перейти від адміністративного розуміння регіону до трактування його як саморухомої

соціальної спільноти без чітких територіальних меж. Такий підхід, на наш погляд, призводить до розмиття понять, ускладнення процесу управління й ослаблення системної цілісності регіональної політики.

Не заперечуючи можливості еволюції адміністративного поділу в майбутньому, варто зазначити, що процес укрупнення регіонів може бути доцільним лише за умов поступового зближення рівнів їх соціально-економічного розвитку. У такому разі доцільним видається об'єднання територій на основі спільності системоутворюючих характеристик – економічних, культурних, історичних, екологічних, а також відповідності стратегічним цілям розвитку.

З методологічної точки зору, визначення регіону як області дозволяє забезпечити необхідний рівень системності та уніфікації під час аналізу соціально-економічного розвитку. Адміністративна структура областей підтримується відповідними органами державної влади, які мають повноваження впливати на процеси планування, розподілу ресурсів, реалізації інфраструктурних та соціальних програм [27]. Це створює передумови для комплексного аналізу регіону як самодостатньої системи, здатної до формування і реалізації власної траєкторії розвитку.

Отже, область як об'єкт дослідження у сфері соціально-економічного розвитку дозволяє зберігати чіткість аналітичних підходів, забезпечує відповідність адміністративним реаліям, а також відкриває можливості для формування ефективної регіональної політики, орієнтованої на збалансоване зростання та розвиток кожної територіальної одиниці у складі держави.

У процесі формування регіону як функціональної територіальної одиниці важливою стадією стає становлення його як самостійного суб'єкта соціально-економічного розвитку. Із появою такого суб'єкта змінюється вся система регіональних взаємозв'язків, способи реалізації внутрішніх потреб та механізми управління. Відносини, що виникають між підприємствами, інституціями та населенням у межах певної території, зумовлюють появу спільних інтересів, які набувають ширшого характеру, ніж корпоративні, проте залишаються нижчим рівнем у структурі загальнонаціонального суспільного інтересу.

Розвиток міжгалузевої кооперації, інтеграція виробничих і трудових ресурсів, раціональне використання інфраструктури – усе це формує основу регіональної взаємодії, яка сприяє появі комплексних стратегій зростання [32]. Саме через концентрацію таких взаємозв'язків формується основа регіонального саморозвитку – системи, яка забезпечує реалізацію внутрішніх потенціалів території.

У цьому контексті регіон можна трактувати як рівень, на якому загальнодержавна політика набуває локалізованої форми, тобто адаптується до специфіки конкретного середовища. Соціально-економічний розвиток регіону відбиває прагнення територіальної громади до стабільності, зростання добробуту та підвищення якості життя. Цей розвиток включає не лише економічне зростання, але й структурні перетворення, екологічну збалансованість, інституційне оновлення та соціальну інтеграцію.

Об'єктивно завершений характер багатьох економічних і соціальних процесів на регіональному рівні підтверджує необхідність розглядати регіон як цілісну систему. Саме ця завершеність свідчить про здатність регіону реалізовувати внутрішні цикли відтворення без постійної зовнішньої підтримки, що в свою чергу підкреслює його потенціал до автономного стратегічного планування [31]. В умовах, коли соціально-економічна динаміка охоплює весь спектр суспільного життя – від зайнятості до культурного середовища, – регіон виступає осередком, у якому стикаються локальні ініціативи та загальнодержавні цілі.

Сутність соціально-економічного розвитку регіону полягає в його здатності забезпечувати стійке поліпшення показників добробуту населення, ефективності використання ресурсів, інвестиційної привабливості та якості публічного управління. При цьому важливо не лише досягнення кількісного зростання, але й створення якісно нової моделі регіонального функціонування, заснованої на принципах екологічності, інноваційності, соціальної справедливості та інституційної відкритості.

Формування внутрішньорегіональних систем управління, механізмів участі громадськості, гнучкої координації між секторами – усе це є ключовими чинниками, які впливають на здатність регіону до стратегічного саморозвитку. Це потребує модернізації інструментів державної регіональної політики з урахуванням специфіки кожної території, її ресурсної бази, демографічного потенціалу, рівня урбанізації та соціально-культурного контексту.

Таким чином, соціально-економічний розвиток регіону є не лише результатом дії загальнонаціональних факторів, але й проявом внутрішньої ініціативи, інтеграції потенціалів території та ефективного самоуправління. Він уособлює прагнення до самореалізації регіону як суб'єкта у структурі держави, що здатен діяти проактивно, формуючи власну модель поступу.

Регіональна економіка, як і будь-яка складна система, виступає об'єктом багатоаспектного наукового пізнання. Вона функціонує як

цілісний механізм, який об'єднує різноманітні компоненти – від ресурсного потенціалу до людського капіталу – з метою досягнення конкретних суспільних результатів. Основна її функція полягає у перетворенні наявних ресурсів та знань на економічну і соціальну користь для суспільства. Це означає, що регіональна система не лише відтворює процеси виробництва, а й активно впливає на якість життя населення, підтримуючи збалансованість між матеріальними й нематеріальними чинниками розвитку.

Метою соціально-економічної системи регіону є підвищення ефективності господарювання через раціональне використання просторових, ресурсних і організаційних переваг території [22]. Інструментом реалізації цієї мети стає регіоналізація загальнонаціональної економічної політики, яка передбачає адаптацію загальних принципів до особливостей кожної конкретної області. У цьому процесі важливо враховувати специфіку соціально-економічного середовища: структуру зайнятості, демографічні тенденції, рівень інфраструктурного розвитку та екологічну ситуацію.

Соціально-економічна система регіону розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать такі, як внутрішня узгодженість галузей, ефективність місцевої політики, рівень самоврядування, взаємодія суб'єктів господарювання. Зовнішні ж включають державну підтримку, міжрегіональну кооперацію, участь у глобальних економічних процесах. Збалансованість між цими елементами дозволяє досягти стабільності функціонування системи, уникати диспропорцій у розвитку, а також забезпечувати довготривалий позитивний соціально-економічний ефект.

Застосування системного підходу до вивчення регіональної економіки дозволяє трактувати регіон не як суму ізольованих галузей чи підприємств, а як комплексну систему, елементи якої взаємозалежні і взаємодіють у напрямку досягнення загальної мети. Ключовим при цьому є наявність міжелементних зв'язків, що формують єдину функціональну цілісність.

Сформована економічна система регіону не з'являється миттєво. Її становлення – це процес, який потребує стратегічного планування, інвестицій у людський капітал, інфраструктуру та інституційні механізми. Протягом цього періоду система повинна забезпечити мінімальні стандарти життєзабезпечення, підтримку економічної активності, залучення інвестицій, модернізацію виробництва.

Цілісність соціально-економічної системи регіону досягається тоді, коли окремі її частини – виробництво, соціальна сфера, екологічне

середовище, культура – функціонують узгоджено [14]. Такий стан дозволяє регіону адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно реалізовувати політику розвитку та забезпечувати умови для сталого зростання.

Отже, соціально-економічна система регіону – це організаційно та функціонально упорядкована сукупність елементів, що забезпечує цілісність, стабільність і розвиток території, з урахуванням її унікальних ресурсів, потенціалу та умов. Її ефективне функціонування є основою не лише для добробуту місцевого населення, а й для зростання національної економіки в цілому.

У фазі трансформації економіки головним завданням регіонального розвитку є створення умов для стабілізації соціально-економічного середовища та забезпечення поступового нарощування виробничого потенціалу [4]. Це зумовлює необхідність формулювання таких стратегічних орієнтирів, які були б зрозумілими та прийнятними для переважної частини економічно активного населення. Важливо, щоб цілі розвитку були чітко визначені та мали реальний характер для громадян, що мешкають на відповідній території.

На нашу думку, такою інтеграційною метою може виступати зростання ефективності господарської діяльності й загального добробуту населення [2]. Водночас цілі розвитку не обмежуються інтересами окремих суб'єктів господарювання. Вони включають реалізацію потенціалу регіону як важливої складової в загальнонаціональній системі. Йдеться про використання просторових, ресурсних і організаційних переваг у спосіб, що забезпечує максимальну соціально-економічну віддачу.

Поглиблене розуміння цієї проблематики визначає мету функціонування регіональної економіки як забезпечення ефективного відтворювального процесу, значущого і з точки зору загальнодержавної, і з позиції локальної стратегії розвитку [9]. У цьому контексті першочерговими завданнями є підвищення рівня життя жителів регіону, забезпечення стійкого розширеного відтворення, а також участь регіону у виконанні функцій, пов'язаних із територіальним розподілом праці.

Такі цілі набувають вигляду своєрідних стратегічних установок – це гармонізація взаємодії соціальної та виробничої сфер, поліпшення екологічної ситуації, розв'язання проблем ринку праці та товарного забезпечення, подолання регіональних диспропорцій. Подібна логіка передбачає не лише реагування на наявні виклики, а й активне формування умов для сталого розвитку.

З точки зору регіональної політики, мета розвитку має бути не лише кінцевим результатом, а й процесом, який забезпечує поступове

наближення до бажаного стану. І хоча цілі в ідеалі можуть виглядати як досяжні, у практичній площині вони потребують постійної корекції й адаптації – у відповідь на зміну зовнішніх умов, рівня ресурсного забезпечення, суспільних очікувань.

Узагальнюючи, можна стверджувати: мета регіонального розвитку полягає в забезпеченні комплексного зростання, що охоплює соціальну, економічну, інституційну та екологічну сфери. Такий підхід дозволяє не тільки досягати конкретних результатів на локальному рівні, а й підсилювати загальнонаціональні процеси модернізації та інтеграції. При цьому важливо пам'ятати, що регіональний розвиток не є самоціллю, а служить засобом підвищення якості життя громадян у межах конкретної території.

Регіональна система динамічна, відкрита і складна за своєю природою, тому її розвиток передбачає постійне уточнення, адаптацію й оновлення цілей. Цілі регіонального розвитку визначаються як вектор дій, спрямований на досягнення бажаного стану соціально-економічної системи території. Вони є результатом аналізу вихідних умов, ресурсного потенціалу, демографічних характеристик, а також тенденцій загальнодержавної політики. Формування цілей потребує системного підходу та врахування багаторівневої взаємодії між регіональними, місцевими й національними суб'єктами.

Визначення пріоритетних цілей на регіональному рівні має опиратися на об'єктивні критерії: рівень життя населення, якість послуг у сфері охорони здоров'я, освіти, транспортної доступності, зайнятості, стан довкілля тощо. Досягнення цілей розвитку не статичне завдання, воно потребує адаптації до нових викликів, зокрема глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, структурних змін на ринку праці, соціальних трансформацій [6]. Успішність реалізації регіональних цілей значною мірою залежить від здатності територіальної системи не лише формулювати свої потреби, а й мобілізувати ресурси для їх досягнення.

У контексті сучасного стратегічного управління, цілі поділяються на загальні (стратегічні), які визначають напрям довгострокового розвитку, та конкретні (оперативні), що стосуються досяжних результатів у межах певного часового періоду [7]. До загальних цілей можна віднести зростання конкурентоспроможності регіону, поліпшення якості життя, сталий розвиток, зміцнення людського потенціалу, збереження культурної спадщини, розвиток інноваційної інфраструктури. Оперативні цілі включають заходи з підвищення зайнятості, зниження рівня бідності, модернізації комунального господарства, розширення підприємництва тощо.

У процесі формування цілей важливу роль відіграє розуміння регіону як відкритої системи, що функціонує у тісному зв'язку із зовнішнім середовищем. З одного боку, регіональні цілі повинні бути узгоджені з державними стратегіями розвитку, з іншого – відображати реальні потреби місцевих громад, що мешкають на конкретній території. Саме баланс між централізованим і локальним підходами забезпечує ефективність планування та реалізації політики регіонального розвитку.

У складних соціально-економічних умовах важливим є поділ цілей за пріоритетністю: першочергові (базові життєво важливі потреби), середньострокові (стимулювання зростання, розвиток інфраструктури), довгострокові (перехід до економіки знань, регіональна інноваційна екосистема). Такий поділ дозволяє чітко структурувати зусилля суб'єктів управління, розподіляти ресурси та визначати показники ефективності реалізації програм розвитку.

Особливої уваги потребує узгодження регіональних цілей із принципами сталого розвитку. Сучасна практика вимагає врахування не лише економічних, а й соціальних та екологічних аспектів: збереження природного середовища, підвищення соціальної згуртованості, забезпечення інклюзивності [15]. Такі цілі виступають не лише орієнтирами для місцевої влади, а й основою для формування партнерських відносин між бізнесом, громадськими організаціями та інституціями влади.

Отже, цілі регіонального розвитку є складною багатокомпонентною конструкцією, яка охоплює стратегічні орієнтири, тактичні завдання і конкретні заходи, реалізація яких повинна відповідати актуальному стану системи та її потенціалу. Чітке формулювання, реалістичність, вимірність і гнучкість – основні вимоги до побудови ефективної системи цілей, яка забезпечуватиме розвиток регіону як складової цілісного соціально-економічного простору країни.

У процесі реалізації стратегічних цілей регіонального розвитку виникають складні суперечності, які є результатом перехрещення локальних і загальнонаціональних пріоритетів. Однією з найбільш гострих проблем є те, що короткострокові рішення, продиктовані поточними господарськими потребами, можуть мати відтерміновані негативні наслідки [30]. Зокрема, коли рішення ухвалюються на користь негайної економічної вигоди, у перспективі це може призводити до втрат, які значно перевищують первісні досягнення [29].

Ці диспропорції особливо яскраво проявляються у випадках конфлікту між довгостроковими цілями державної політики і місцевими ініціативами. Виникає загроза розбалансування, коли автономні прагнення окремих

регіонів вступають у суперечність з потребою інтеграції в єдиний національний простір. Вирішення подібних суперечностей вимагає не ізоляції інтересів територій, а їх гармонізації, тобто поєднання локального потенціалу з державними цілями модернізації та зростання.

Регіональна політика повинна забезпечувати механізми, які б не лише враховували індивідуальну специфіку кожної території, а й запобігали формуванню сепаратистських настроїв. У цьому контексті регіоналізація, як процес посилення ролі місцевого самоврядування при збереженні загальнодержавної вертикалі управління, виступає важливим інструментом врівноваження [24]. На відміну від сепаратизації, регіоналізація не суперечить єдності держави, а, навпаки, сприяє підвищенню ефективності управління шляхом делегування повноважень на нижчі рівні.

Сутність проблеми полягає в тому, що регіони нерідко виступають як суб'єкти соціально-економічної взаємодії, маючи власні стратегічні інтереси, які не завжди збігаються з національними. Такі розбіжності не слід розглядати як загрозу. Навпаки, за умови правильного управлінського підходу вони можуть стати джерелом креативних рішень і нових моделей розвитку, що базуються на взаємному доповненні, а не на конфлікті.

Проте це можливе лише за наявності державної політики, що визнає багаторівневність інтересів і забезпечує інтеграційні інструменти: механізми співфінансування, міжрегіональні проєкти, стратегічні партнерства між центром і регіонами. У протилежному випадку ризики розбалансування зростають, зокрема через недостатню координацію, фіскальну асиметрію чи недовіру між інституціями.

Отже, ключовим завданням у сфері реалізації цілей регіонального розвитку є подолання потенційних конфліктів між різними рівнями інтересів. Досягти цього можна лише шляхом інституціонального діалогу, взаємних зобов'язань та створення стабільної платформи співпраці. Це дозволить перетворити регіональний розвиток із джерела суперечностей на рушійну силу загальнонаціонального поступу.

В умовах трансформаційної економіки особливої актуальності набуває необхідність формування теоретично обґрунтованої моделі, яка дозволила б ефективно узгоджувати суперечності, що виникають у регіональному розвитку [5]. Йдеться насамперед про пошук таких механізмів, які забезпечать гармонійне поєднання різних підходів, інтересів та стратегій, що притаманні як державному, так і регіональному рівням управління. Сутність цієї моделі полягає у виявленні форм взаємодії між учасниками регіонального простору, визначенні інструментів координації та методів

балансу між, з одного боку, локальними потребами, а з іншого – загальнонаціональними цілями розвитку.

Оптимальна модель регіонального розвитку має передбачати оновлення підходів до функціонування господарського механізму території, забезпечуючи ефективніше використання ресурсного потенціалу, адаптивність до змін та здатність до саморозвитку [7]. Удосконалення інституційних форм, правових умов і структур управління постає об'єктивною основою для забезпечення цілісності та стійкості всієї системи соціально-економічного розвитку. Така модель має відображати не лише статичний стан речей, а й динаміку, що здатна враховувати багаторівневі впливи: історичні умови, специфіку регіонального ринку, кадрову та інноваційну спроможність території.

Після визначення концептуальної бази такої моделі необхідним етапом є деталізація напрямів її реалізації. Це стосується окремих форм соціально-економічної політики регіону, зокрема: структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної, екологічної. Їх поєднання у межах загальної моделі має забезпечити ефективне функціонування усієї регіональної системи.

Варто враховувати, що дієвість будь-якої моделі значною мірою залежить від конкретизації механізмів її практичного впровадження. У цьому сенсі доцільним є розроблення апробаційного варіанту на прикладі певного регіону, який виступатиме як експериментальна територія для перевірки запропонованих підходів. У нашому дослідженні такою територією виступає Чернівецька область, яка має достатню базу для моделювання соціально-економічної динаміки з урахуванням історичного, етнокультурного та ресурсного контексту.

Важливо також зважати на часові межі функціонування конкретних інструментів. Досвід свідчить, що навіть найбільш дієві управлінські моделі мають обмежений часовий горизонт своєї актуальності. Як і будь-яка соціально-економічна ідея чи концепція, вони повинні співвідноситися з реальними умовами свого часу. Саме тому в сучасному плануванні важливо передбачати механізми гнучкого перегляду та адаптації запропонованих стратегій.

Отже, розробка оптимальної моделі регіонального розвитку повинна враховувати не лише теоретичні передумови й історичний досвід, а й сучасні виклики. Вона має забезпечувати внутрішню узгодженість, практичну дієвість та орієнтацію на сталий розвиток, який відображає інтереси не окремих суб'єктів, а цілого регіонального суспільства як повноцінного учасника національного прогресу.

Розгляд особливостей реалізації соціально-економічного розвитку регіону неможливий без урахування системного підходу, який дозволяє виявити взаємозв'язки між різними складовими територіальної організації господарства. Системна методологія передбачає аналіз не ізольованих процесів, а їхньої взаємодії у межах єдиного цілого, де кожна підсистема формує частину загальної динаміки. При цьому кожна зі складових не лише має власну внутрішню логіку функціонування, а й відіграє роль у підтриманні цілісності всього регіонального комплексу.

Застосування системного підходу в регіональних дослідженнях передбачає аналіз структурних рівнів: від локальних до інтегрованих макрорівнів. У межах такого підходу розглядаються як функціональні, так і просторові взаємозв'язки між виробничими, соціальними, інфраструктурними та екологічними елементами регіону. З'ясування закономірностей взаємодії цих складових дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку території, адаптовану до умов перехідної економіки.

У межах системного бачення регіон виступає як багаторівнева структура, де кожен рівень – від окремих підприємств до інституцій та управлінських механізмів – формує систему зі своєю специфікою. При цьому важливо не лише виявити ці елементи, а й зрозуміти характер взаємозв'язків між ними. Такий підхід дає змогу визначити критичні точки розвитку, виявити дисфункції та сформулювати адаптивні управлінські рішення.

У методологічному аспекті системний підхід дозволяє об'єднати в єдину модель як кількісні методи (економетричний аналіз, моделювання, статистичну обробку), так і якісні – експертне оцінювання, сценарне планування, картографічне моделювання [13]. Це забезпечує комплексність дослідження, що особливо важливо у процесі розробки регіональної політики, орієнтованої на збалансоване зростання.

Узагальнюючи, підкреслимо, що системний підхід – це не лише засіб наукового пізнання, а й дієвий метод конструювання ефективної регіональної моделі. Він дозволяє поєднувати різнорівневі характеристики розвитку території в єдину координовану стратегію, яка враховує складність, багатофакторність і мінливість регіонального середовища.

Сучасні підходи до аналізу економіки регіону базуються на необхідності її багатопланової характеристики, що враховує не лише виробничі, а й соціальні, екологічні, просторові, історико-культурні та організаційні компоненти. Для всебічного розуміння економіки регіону як цілісного утворення необхідно виділити класифікаційні ознаки, які дозволяють систематизувати її основні властивості та функціональні особливості.

Насамперед, економіка регіону має матеріальну основу – вона пов’язана з конкретними географічними умовами, природними ресурсами, інфраструктурою, людським потенціалом. Ця матеріальність забезпечує реальність існування регіону як економічної одиниці, надає йому просторову конкретизацію та зумовлює особливості організації виробничих процесів.

Іншою ознакою є штучність, що означає створення регіональної економіки внаслідок організаційних, управлінських і політичних рішень. Регіональна економіка не виникає спонтанно, вона є результатом довготривалого розвитку та цілеспрямованої діяльності суспільства, включаючи адміністративні утворення, господарські стратегії, а також соціальні практики, що відбуваються в межах території.

Економіка регіону характеризується також адаптивністю – здатністю змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Ця гнучкість дозволяє регіону підтримувати економічну стабільність у ситуаціях криз, трансформацій або структурних зрушень, зберігаючи здатність до розвитку.

Ще однією важливою рисою є відкритість. Жоден регіон не може існувати у відриві від зовнішнього середовища. Він постійно взаємодіє з іншими регіонами, національною економікою, міжнародним ринком, системами інвестиційного обміну, технологічного трансферу тощо. Така відкритість є ключовою умовою його повноцінного функціонування та інтеграції у ширші економічні простори.

Складність як класифікаційна ознака означає багаторівневу структуру регіональної економіки, наявність великої кількості взаємопов’язаних елементів – галузей, підприємств, інституцій, населення. Кожна з цих складових не лише функціонує автономно, а й вступає у взаємодію з іншими, формуючи сітку зв’язків, що забезпечує цілісність та самодостатність регіону.

Окрім того, економіка регіону є імовірнісною системою, що означає наявність невизначеності у розвитку. Багато процесів мають стохастичний характер, не піддаються прямому моделюванню або прогнозуванню. Тому управління розвитком регіону вимагає інструментів гнучкого планування, сценарного підходу, швидкої реакції на зміну зовнішнього середовища.

Нарешті, економіка регіону має організований характер, що відображається у наявності структур управління, механізмів планування, розподілу ресурсів, стратегічного програмування. Від того, наскільки ефективно ці елементи поєднані, залежить результативність соціально-економічного розвитку території.

Отже, економіка регіону є багатоаспектною системою, що характеризується рядом класифікаційних ознак: матеріальністю, штучністю, адаптивністю, відкритістю, складністю, імовірнісністю та організаційною впорядкованістю. Розуміння цих ознак дозволяє глибше аналізувати процеси, які відбуваються в межах регіону, формувати адекватні управлінські рішення та будувати ефективні стратегії розвитку, орієнтовані на підвищення якості життя населення та інтеграцію території у загальнонаціональний соціально-економічний простір.

У сучасних соціально-економічних умовах, особливо в країнах із поставторитарною економікою, нагальною потребою стає реалізація комплексної регіональної політики державного рівня. Її основне тактичне завдання полягає в забезпеченні пропорційного, збалансованого та багатовимірного розвитку регіонів країни. Це передбачає створення умов, сприятливих як для ефективного функціонування економічних суб'єктів, так і для комфортного проживання населення. Одночасно стратегічне завдання полягає у науково обґрунтованому формуванні довгострокової територіальної структури життєдіяльності населення, яка відповідала б цілям соціально-економічного розвитку держави загалом [3].

Системний підхід до регіональної політики вимагає поєднання національних стратегічних інтересів із індивідуальними цілями, пріоритетами та ресурсними можливостями окремих територій. З одного боку, держава повинна забезпечувати єдність нормативно-правової бази, економічного простору та принципів управління. З іншого – важливо не ігнорувати специфіку окремих регіонів, їх історичні, демографічні, культурні та економічні особливості. Такий підхід сприяє не уніфікації, а гармонізації, у якій кожна територія може розвиватися на основі власного потенціалу, але у рамках загальнодержавної стратегії.

Регіональна політика, побудована на принципах системності, дозволяє забезпечити скоординованість і взаємодію між усіма рівнями управління – від центральної влади до місцевих органів самоврядування. Це особливо важливо у періоди трансформацій, коли необхідна не тільки стабільність, а й гнучкість – здатність адаптуватися до змінних умов, швидко реагувати на нові виклики, запобігати територіальній фрагментації [21].

Системність регіональної політики проявляється також у необхідності інтеграції різних галузевих стратегій – економічної, соціальної, екологічної, інфраструктурної – в єдину програму розвитку. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання функцій, раціоналізувати використання ресурсів і зосередити зусилля на досягненні узгоджених

цілей (рис. 5.1). Наприклад, розвиток інфраструктури не повинен відбуватись ізольовано від соціальної політики, будівництво доріг має поєднуватися з підвищенням мобільності трудових ресурсів, доступом до послуг, зростанням інвестиційної привабливості території.

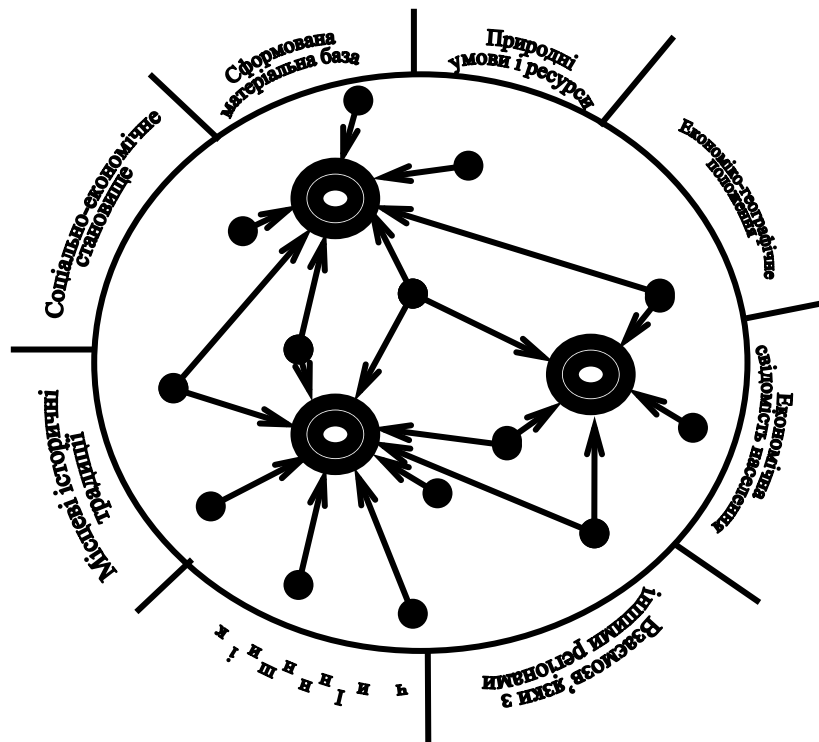


Рис. 5.1. Системний підхід до формування пріоритетних сфер економічного розвитку регіону

Джерело: розроблено автором.

Крім того, регіональна політика повинна враховувати як вертикальні (державна – обласна – місцева взаємодія), так і горизонтальні зв'язки (міжрегіональне співробітництво). Це відкриває можливості для створення територіальних кластерів, спеціальних економічних зон, транскордонних об'єднань, а також сприяє формуванню конкурентних переваг на основі синергії.

Успішна реалізація регіональної політики неможлива без належного механізму моніторингу та оцінки ефективності. Йдеться не лише про контроль виконання окремих програм, але й про постійне вдосконалення управлінських рішень на основі зворотного зв'язку, участі громадськості, відкритості до інновацій. Забезпечується не тільки функціонування, а й розвиток регіональної політики як живої, адаптивної системи.

Отже, системний підхід до формування та реалізації регіональної політики передбачає взаємоузгоджене поєднання національних і

локальних завдань, інтеграцію різних галузей політики, ефективно використання потенціалу всіх рівнів управління та створення умов для сталого соціально-економічного розвитку кожного регіону в контексті загальнодержавного поступу.

У перехідний період значна частина заходів із реформування господарського механізму має адміністративний характер. Це часто сприймається як недолік, оскільки подібний підхід начебто суперечить ліберальним засадам ринкової економіки. Проте варто визнати: в умовах глибоких системних змін адміністративні рішення виступають як необхідна проміжна форма регулювання, без якої неможливо створити стабільні передумови для подальшого розгортання ринкових механізмів. Такі дії не відкидають економічних інструментів регулювання, а лише тимчасово доповнюють їх у ситуації, коли економіка ще не здатна повноцінно саморегулюватися [27].

Після стабілізації основних інституційних параметрів соціально-економічного середовища можна поступово скорочувати частку адміністративного втручання, замінюючи його ринковими та договірними механізмами. Такий підхід забезпечує поступовий і контрольований перехід до більш гнучкої, економічно обґрунтованої моделі управління регіональним розвитком.

Роль регіональних органів влади у цьому процесі набуває особливого значення. Вони мають не лише реагувати на наявні проблеми, а й здійснювати активний вплив на господарське середовище регіону. Одним із важливих напрямів цього впливу є запровадження диференційованої системи пільг для підприємств з урахуванням їхнього внеску у формування виробничо-економічного потенціалу регіону. Така адресна підтримка дозволяє спрямовувати ресурси в ті галузі, що відіграють системоутворюючу роль у відтворювальних процесах.

Регіональні адміністрації повинні орієнтуватися не тільки на управління в межах наданих повноважень, а й на ініціативне створення умов для довгострокового розвитку. Це включає: стимулювання інновацій, покращення інституційного середовища, модернізацію інфраструктури, підвищення якості людського капіталу [10]. Успішне адміністрування полягає не в жорсткому контролі, а в здатності будувати горизонтальні зв'язки з місцевими громадами, бізнесом, громадянським суспільством.

Історичний досвід провідних країн свідчить, що навіть у високорозвинених державах державна участь у формуванні промислових і соціальних центрів [8] була важливою умовою їх сталого розвитку.

Зокрема, у Японії активне втручання держави в територіальний розвиток не призвело до послаблення єдності країни, а навпаки – сприяло створенню потужних зон зростання. Це доводить, що раціональне адміністрування, засноване на стратегічному плануванні, не обов'язково веде до надмірної централізації чи адміністративного тиску.

Отже, адміністративні заходи на регіональному рівні мають розглядатися не як альтернатива економічним методам, а як частина адаптивного механізму управління [13]. У поєднанні з ринковими інструментами вони формують гнучку модель, здатну забезпечити ефективне функціонування регіональної економіки у складних умовах трансформацій. Лише за умови інтеграції цих підходів можливо забезпечити реальне покращення якості життя населення та стійкість регіональної системи в довгостроковій перспективі.

Питання визначення пріоритетів у сфері регіонального розвитку надзвичайно складне і багатоаспектне, оскільки охоплює широкий спектр факторів – від ресурсної бази і географічного положення до соціально-культурного середовища та адміністративної спроможності регіону [10]. У процесі формування стратегії розвитку однією з ключових проблем є адекватне ранжування пріоритетів, тобто встановлення послідовності цілей і завдань, реалізація яких забезпечить найбільший ефект у довгостроковій перспективі.

Загальновизнано, що пріоритети мають відображати об'єктивні потреби регіональної системи та бути водночас досяжними й ресурсно забезпеченими. Разом із тим практика свідчить, що дуже часто ці цілі формулюються декларативно, без належного обґрунтування, механізмів реалізації та системи оцінювання результатів. Причиною цього є не лише недосконалість методичних підходів, а й намагання пристосуватися до політичної кон'юнктури або розподілу фінансових потоків.

Науковий підхід до класифікації цілей розвитку пропонує поділ пріоритетів на кілька ієрархічних рівнів (рис. 5.2).

До першого рівня відносять базові потреби, реалізація яких забезпечує елементарне функціонування соціально-економічної системи: доступність життєво необхідних послуг, безпеку, екологічну стійкість, соціальну згуртованість, культурну ідентичність. Вони становлять фундамент подальших змін і не можуть бути проігноровані навіть у найбільш кризових ситуаціях.

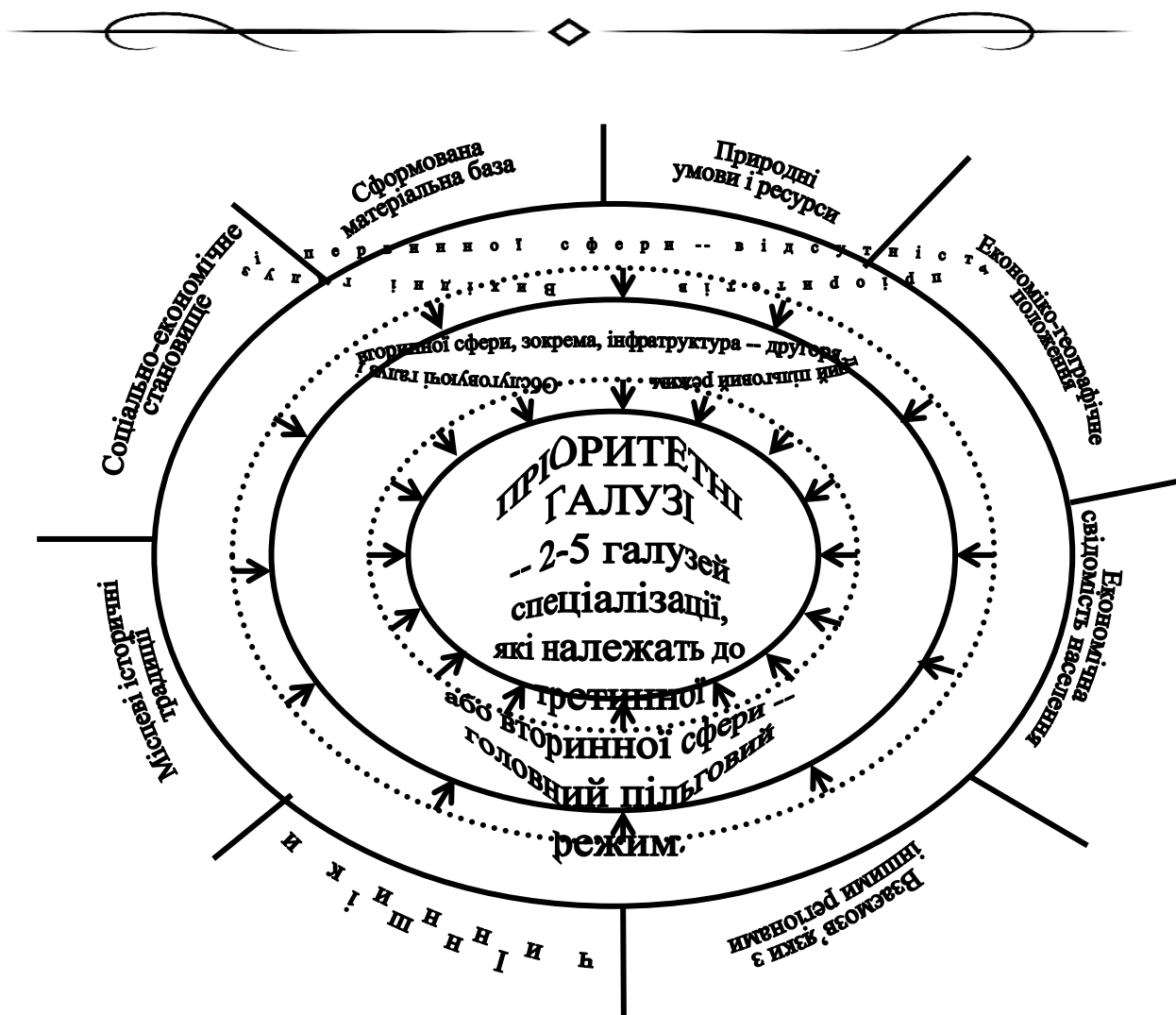


Рис. 5.2. Системна модель регіональних пріоритетів

Джерело: розроблено автором.

Другий рівень пріоритетів пов'язаний із створенням умов для відтворення і зміцнення виробничого потенціалу. Тут ідеться про підтримку ключових галузей економіки, розвиток транспортної інфраструктури, енергетичної системи, зв'язку, логістичних платформ, що забезпечують конкурентоспроможність території в ширшому економічному контексті. Фактично, це основа інституційної стабільності регіону, на якій базується довготривалий соціально-економічний розвиток.

На третьому рівні розташовані пріоритети, які мають стратегічний, але відтермінований характер. Сюди відносяться цілі, пов'язані з інноваціями, технологічною модернізацією, розвитком людського капіталу, міжнародною інтеграцією, підвищенням інституційної спроможності місцевих громад. Реалізація цих завдань формує основу для стійкого зростання в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Утім, попри логічність такої структури, на практиці виникають численні проблеми з її застосуванням. Однією з них є уніфікований підхід до всіх регіонів, коли одні й ті самі пріоритети проголошуються актуальними для територій з абсолютно різними вихідними умовами. У результаті замість розвитку виникає імітація діяльності, не пов'язана із реальними потребами регіону.

Іншою проблемою є недостатня скоординованість між рівнями влади. Часто місцеві громади формулюють власні пріоритети, не маючи впливу на державну бюджетну політику чи програмне забезпечення їх реалізації. Натомість центральні органи влади можуть реалізовувати політику, що суперечить місцевим потребам або ігнорує потенціал певних територій.

Слід також враховувати, що відсутність належного аналітичного підґрунтя та системи моніторингу призводить до формування «фіктивних» пріоритетів, які не підкріплені емпіричними даними, прогнозними моделями чи сценарним аналізом. У таких умовах об'єктивне планування стає майже неможливим, а ресурси розпорошуються без досягнення помітного ефекту.

Для подолання цих проблем необхідно впровадити науково обґрунтовану систему формування пріоритетів [23], яка включає: попередню діагностику регіону; участь зацікавлених сторін; визначення ресурсної забезпеченості; побудову системи показників для моніторингу; механізми оперативної корекції стратегії. Такий підхід дозволить перетворити процес пріоритезації з формального етапу на інструмент реального розвитку.

Підсумовуючи, слід зазначити, що формування пріоритетів регіонального розвитку – це не лише технічна процедура, а складний соціально-політичний процес. Він потребує збалансованого врахування інтересів різних суб'єктів, системної аналітики, політичної волі та відповідальної управлінської дії. Тільки в такому випадку пріоритети стануть справжнім орієнтиром ефективної регіональної політики.

Пошук оптимальних напрямів розвитку регіону є одним із найбільш відповідальних етапів у процесі формування ефективної моделі територіального зростання. Розробка пріоритетів потребує комплексного підходу, що враховує як об'єктивні передумови – ресурсний потенціал, виробничу інфраструктуру, економіко-географічне положення, так і соціально-демографічні, культурні та екологічні аспекти. Оптимальні пріоритети повинні бути не лише економічно доцільними, але й такими, що

сприяють формуванню збалансованої регіональної системи, здатної до саморозвитку та інтеграції у національний соціально-економічний простір.

Існують різні підходи до визначення пріоритетів. Один із них ґрунтується на виокремленні тих галузей, які здатні забезпечити швидкий і масштабний ефект. Це, зокрема, галузі виробничого сектору – промисловість, сільське господарство, будівництво – що, на думку деяких дослідників, формують основу економічної стабільності регіону. Відповідно, пропонується зосередити основні зусилля на підтримці підприємств, що входять до складу зазначених галузей, а також на створенні умов для зростання обсягів виробництва споживчих товарів і надходжень від експорту.

Такий підхід, безперечно, має свої переваги, особливо в умовах потреби у швидкій стабілізації регіонального господарства. Однак обмеження лише сферою матеріального виробництва може виявитися недостатнім у довгостроковій перспективі. Відомо, що сучасний розвиток має базуватися не лише на кількісному зростанні, але й на підвищенні якості економічної структури, її адаптивності, екологічній безпеці, інноваційній спроможності. Відтак оптимальні пріоритети не можуть обмежуватися лише показниками зростання валового продукту.

Існує інша точка зору, згідно з якою варто робити ставку на ті галузі, які мають високий ступінь інтеграції в економіку регіону, забезпечують зайнятість населення, стимулюють розвиток малого і середнього бізнесу, формують соціальну інфраструктуру. До таких сфер можуть належати, наприклад, харчова промисловість, легка промисловість, сфера послуг, транспорт, логістика. Перевага цього підходу полягає в тому, що він орієнтований не лише на виробництво, а й на кінцевого споживача – мешканця регіону. Це дозволяє поєднувати економічну доцільність з соціальною ефективністю.

Особливої уваги заслуговує також ідея врахування функціонального навантаження регіону в загальнодержавному просторі. Так, регіони, які виконують транзитну, прикордонну, рекреаційну, аграрну або інноваційно-технологічну функції, мають будувати свої пріоритети відповідно до специфіки цієї ролі. Формування пріоритетів має виходити з місії регіону, яку він виконує у межах єдиного національного господарського комплексу. Наприклад, транзитний регіон доцільно орієнтувати на розвиток логістики, інфраструктури, міжнародної кооперації, а рекреаційний – на поліпшення сервісу, охорону природи, екологічну безпеку.

Ще один аспект – це урахування потенційних напрямів зростання. Йдеться про перспективні галузі, які нині не є провідними, однак мають високий інноваційний, технологічний чи ресурсний потенціал. Підтримка таких напрямів може забезпечити довготривалий ефект за умов грамотного управління. Серед них – біотехнології, зелена енергетика, ІТ-сектор, культурні та креативні індустрії. Інвестування в ці сфери має розглядатися як формування нового фундаменту регіонального розвитку, що відповідатиме сучасним світовим тенденціям.

Отже, оптимальні пріоритети мають визначатися на основі поєднання кількох критеріїв: актуальність для регіону, економічна віддача, соціальний ефект, інноваційний потенціал, відповідність загальнодержавним цілям. Необхідно уникати як вузькогалузевого підходу, так і декларативної багатовекторності, що розпорошує зусилля. Пріоритети мають бути концентрованими, підтриманими ресурсами, чітко структурованими за часом і масштабом реалізації. Такий підхід дозволить забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток регіону на засадах збалансованості, результативності й інтегрованості в загальнонаціональний простір.

Правильне визначення пріоритетних напрямів розвитку регіональної економіки має принципове значення, оскільки від цього залежить не лише ефективність поточної соціально-економічної політики, а й траєкторія майбутнього зростання. Помилки на етапі вибору базових векторів розвитку можуть спричинити довготривалі негативні наслідки, що ускладнюють або навіть блокують модернізаційні процеси в межах території. Це пов'язано з так званим хреодним ефектом – явищем, коли система продовжує рухатись за інерційною, неефективною траєкторією, навіть за наявності потенціалу для корекції напрямку.

Суть цього ефекту полягає в тому, що за умов тривалого функціонування системи в неадекватній парадигмі відбувається накопичення внутрішньої інерції, яка стримує адаптаційні процеси. У таких випадках повернення до альтернативного, оптимального вектору розвитку вимагає не лише радикального перегляду стратегій, а й значних ресурсних витрат, а іноді – системної реструктуризації. Водночас зростає ризик формування паралельних, неформальних структур – тіньових механізмів, що намагаються компенсувати управлінський вакуум, але при цьому лише підсилюють дію інерційних факторів.

Саме тому важливо не лише визначити перелік пріоритетів, а й забезпечити їх системну взаємозалежність. У цьому контексті системність означає узгодженість і взаємозв'язок пріоритетних сфер,

їхню спроможність впливати одна на одну через позитивні синергетичні ефекти. Спроба реалізації ізольованих, несумісних або конфліктних пріоритетів приречена на провал, адже вони не здатні створити структурну єдність або стимулювати комплексне зростання.

В умовах нестабільного середовища системний характер пріоритетів вимагає концентрації ресурсів на тих сферах, які можуть створити ефект мультиплікатора. Це дозволяє через підтримку окремих ключових напрямів активізувати суміжні галузі, оновити інфраструктурну базу, підвищити зайнятість та стимулювати внутрішній попит. Власне, в цьому і полягає сутність цілеспрямованої державної політики – у фокусуванні підтримки на так званих «точках прориву».

Підприємства стратегічних галузей на певному етапі можуть не відповідати актуальним соціально-економічним викликам регіону. Важливо враховувати не тільки загальнодержавну значущість, а й здатність об'єктів впливати на розв'язання місцевих проблем. Ми ж, своєю чергою, наполягаємо: якщо підприємство або галузь успішно включені до міжрегіонального поділу праці, то це автоматично означає їх внесок у локальний розвиток. І навпаки, формальна присутність у стратегічних списках без реальної ефективності не створює доданої вартості для регіону.

Отже, формування системних пріоритетів розвитку має базуватись на виявленні тих структур і галузей, які забезпечують найбільшу інтеграцію до загального простору відтворення, демонструють стабільну динаміку й мають потенціал до масштабування позитивного ефекту. Це означає, що вибір не повинен ґрунтуватися виключно на формальних показниках, а повинен враховувати реальні функції, які виконують підприємства у системі соціально-економічного середовища.

У підсумку, системний підхід до визначення пріоритетів – це не лише технічна операція, а глибока стратегічна робота, яка передбачає узгодження інтересів різних рівнів управління, адаптацію до середовища та орієнтацію на досягнення сталих і структурно збалансованих результатів. Такий підхід здатен перетворити окремі ініціативи на цілісну політику розвитку, що охоплює економіку, соціум, інституції та інфраструктуру регіону як єдину, динамічну систему.

Реалізація моделі соціально-економічного розвитку регіону передбачає впровадження комплексу практичних заходів, здатних забезпечити послідовне втілення визначених цілей на основі гармонійної взаємодії між ресурсами, інституціями, інструментами управління та потребами населення. В умовах перехідної економіки формування такого

підходу набуває особливого значення, оскільки має враховувати не лише формальні механізми впливу, а й специфіку адаптивної поведінки соціально-економічної системи, її чутливість до зовнішніх викликів.

Побудова ефективної моделі вимагає глибокого аналізу чинників, які впливають на стан регіональної системи. До них належать: економічна структура, рівень інфраструктурного розвитку, інвестиційна активність, доступ до фінансових ресурсів, трудовий потенціал, рівень освіти, культурна спадщина та екологічна ситуація. Усі ці елементи мають бути інтегровані у спільну концепцію розвитку, що дозволяє сформувати збалансовану багаторівневу стратегію.

Для забезпечення результативності впровадження моделі розвитку слід окреслити конкретні напрями реалізації. Одним із них є модернізація структури економіки регіону – перехід від сировинної та низькотехнологічної моделі до економіки знань, орієнтованої на інновації, продуктивну зайнятість, експорт технологій та високий рівень доданої вартості. Для цього необхідна не лише інвестиційна підтримка, а й оновлення освітньої системи, стимулювання наукових досліджень, створення технопарків та кластерів.

Другим важливим напрямом є формування адаптивного інституційного середовища, здатного забезпечити прозорість, стабільність і відкритість управлінських процесів. Йдеться про розвиток місцевого самоврядування, спрощення процедур доступу до ресурсів, впровадження цифрових інструментів у сфері управління, а також про активне залучення громадськості до прийняття рішень. Такий підхід дозволяє досягти не лише економічної ефективності, але й соціальної легітимності прийнятих стратегій.

Третім пріоритетним напрямом реалізації є забезпечення фінансової стійкості регіону через активізацію внутрішніх джерел доходу, зокрема податкового потенціалу, залучення приватного капіталу, розвиток державно-приватного партнерства. Водночас необхідно вибудувати ефективну систему перерозподілу ресурсів у межах територіальної громади, спрямовану на підтримку найбільш уразливих груп населення та територій, які мають нижчий рівень розвитку.

Наступний напрям – розвиток соціальної інфраструктури, що охоплює освіту, охорону здоров'я, житлово-комунальну сферу, транспорт і комунікації. Без належного рівня таких послуг неможливо забезпечити ні залучення інвестицій, ні утримання трудових ресурсів у регіоні. Соціальна інфраструктура повинна не лише забезпечувати базові

стандарти життя, а й сприяти формуванню комфортного середовища, яке стимулює розвиток людського капіталу.

Окремо слід виділити напрям екологічної модернізації економіки регіону [23]. Питання збереження природного середовища стає дедалі більш актуальним у зв'язку з інтенсивною урбанізацією, промисловими викидами, змінами клімату. Екологічна складова розвитку має бути інтегрована в усі галузеві стратегії. Йдеться про запровадження екологічних стандартів, перехід на відновлювані джерела енергії, розвиток екотуризму, вторинне використання ресурсів.

Надзвичайно важливе й налагодження міжрегіональної і трансрегіональної кооперації, що дозволяє подолати замкненість локальних ринків, розширити доступ до нових технологій, ринків збуту, ресурсів. У цьому контексті доцільний розвиток транспортних коридорів, інформаційних мереж, логістичних платформ, спільних інвестиційних проєктів між регіонами.

Нарешті, реалізація моделі соціально-економічного розвитку неможлива без системи моніторингу, оцінки та коригування стратегії. Така система має включати не лише показники економічного зростання, але й соціальні індикатори, екологічні параметри, рівень участі громадськості в ухваленні рішень. Це дозволяє уникати стратегічних помилок, вчасно реагувати на нові виклики і тримати розвиток регіону у відповідному руслі.

Як бачимо, напрями реалізації моделі розвитку регіону мають бути взаємопов'язаними, інтегрованими та узгодженими із загальнонаціональними пріоритетами. Лише за умов комплексного підходу та системної дії на основі глибокої аналітики і широкої участі громадських і приватних інституцій можливе створення конкурентоспроможної, соціально стійкої та екологічно відповідальної регіональної моделі.

Успішне втілення концепції соціально-економічного розвитку регіону потребує формування цілісного механізму, який забезпечував би гармонійне функціонування усіх складових системи – від ресурсної бази до інституційних регуляторів. У сучасних умовах цей механізм не може бути однорідним чи статичним: він багатокомпонентний, адаптивний і відкритим до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Його елементи утворюють ієрархічну систему, в межах якої кожен компонент виконує специфічні функції, але водночас взаємодіє з іншими в межах спільної цільової рамки розвитку.

Перш за все, до складу механізму реалізації моделі розвитку входить соціально-економічний потенціал регіону. Він охоплює всі види ресурсів

– природні, трудові, виробничі, інтелектуальні, фінансові, культурні – та визначає реальні можливості території щодо створення доданої вартості, поліпшення умов життя населення, підтримання екологічної рівноваги. Важливо розуміти, що сам по собі потенціал не гарантує результативності – його необхідно ефективно використовувати, активізувати, трансформувати в інституціоналізовані програми.

Другий базовий елемент механізму – це організаційно-правове середовище, в якому функціонує регіональна економіка. Йдеться про нормативно-правову базу, що регламентує діяльність суб'єктів господарювання, систему інституцій регіонального управління, законодавчі акти, податкові та інвестиційні режими. В умовах перехідної економіки важливо створити такі правові рамки, які поєднували б стабільність і гнучкість, відкритість і захищеність, конкуренцію і солідарність інтересів.

Наступний ключовий компонент – це фінансово-бюджетний механізм, який забезпечує розподіл, перерозподіл та ефективне використання фінансових ресурсів на рівні регіону. Він включає систему оподаткування, трансфертів, бюджетного планування, державного і приватного фінансування програм розвитку, а також механізми фінансової децентралізації. Від ефективності цієї підсистеми значною мірою залежить здатність регіону впроваджувати довгострокові проєкти, підтримувати соціальну інфраструктуру, реагувати на кризові явища.

Важливою складовою є також кадрово-освітній елемент, що формує людський капітал як основу інноваційного, інвестиційного і соціального зростання. Система освіти, професійної підготовки, наукових досліджень, а також культурно-гуманітарний простір регіону відіграють визначальну роль у забезпеченні здатності регіону адаптуватися до нових умов і створювати конкурентні переваги. Людський капітал не лише реагує на зміни, а й генерує їх, тому інвестиції в нього мають системний характер.

Особливу роль відіграє інфраструктурна компонента, що включає транспорт, логістику, комунікації, інженерні мережі, енергетику, цифрові платформи. Саме ця підсистема створює базу для з'єднання всіх інших елементів у єдине функціональне ціле. Без належної інфраструктури неможливе функціонування виробничої сфери, послуг, соціального сектору, що вимагає постійного інвестування, інноваційного оновлення та координації з іншими рівнями влади.

Кожен із згаданих елементів не автономний – вони вступають у динамічну взаємодію, утворюючи систему вищого порядку. При цьому кожен елемент виступає підсистемою з власною структурою, законами

функціонування, логікою адаптації. Наприклад, кадровий ресурс пов'язаний із системою освіти, але одночасно впливає на інноваційну активність, соціальну стійкість, якість інституційного середовища. Саме тому завдання управління полягає не лише в активізації окремих складових, а й у налагодженні міжелементних зв'язків, що забезпечують цілісність механізму.

Крім того, система реалізації соціально-економічного розвитку має бути відкритою – здатною до сприйняття нових технологій, підходів, форм участі. Вона повинна взаємодіяти з іншими регіонами, державними структурами, міжнародними організаціями, приватними інвесторами. Така відкритість гарантує не лише динаміку, а й мобільність у відповідь на глобальні виклики.

Отже, механізм реалізації соціально-економічного розвитку регіону є складною багаторівневою системою, яка включає взаємопов'язані елементи: ресурсний потенціал, нормативно-правові умови, фінансову інфраструктуру, людський капітал, інституції та технологічну основу. Ефективність реалізації регіональної стратегії безпосередньо залежить від того, наскільки чітко ці елементи узгоджені між собою, наскільки гнучко реагують на зовнішнє середовище та наскільки системно вибудовується логіка управлінських дій.

Регіон як соціально-економічна система перебуває в постійному русі, що зумовлюється множинністю зовнішніх та внутрішніх факторів. Його розвиток має багатовекторний характер і відображає не лише сукупність об'єктивних процесів, а й суб'єктивних управлінських впливів. Тому при формуванні ефективного механізму реалізації розвитку необхідно враховувати як стійкі, структурні параметри територіальної системи, так і динамічні фактори, що впливають на її поведінку у трансформаційних умовах.

Ключовим завданням є створення такого механізму реалізації цілей регіонального розвитку, який би дозволив синхронізувати різнорівневі процеси: від стратегічного планування до оперативного управління. Це означає необхідність поєднання довгострокових цілей із гнучкими інструментами реалізації, що здатні враховувати непередбачувані зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. В умовах нестабільності саме адаптивність і системність механізму є передумовою його ефективності.

Формування механізму реалізації вимагає визначення базових складових, серед яких основне місце займають соціально-економічний потенціал регіону, організаційно-правові умови його використання, інституційна структура управління, система стимулів та індикаторів ефективності. Кожен із цих елементів повинен бути не лише функціонально

обґрунтованим, а й взаємопов'язаним з іншими. У разі дисбалансу між ними відбувається зниження результативності всієї системи.

Особливістю регіонального механізму є його багаторівневність. З одного боку, йдеться про ієрархію функцій: стратегічне бачення розвитку, тактичне планування, оперативне управління. З іншого – про поєднання інтересів різних суб'єктів: держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства. Врахування цього багаторівневого підходу дозволяє досягти системної взаємодії та унеможливити конфлікти в реалізації цілей.

Формуючи механізм реалізації розвитку, важливо враховувати фазовість розвитку регіону. На різних етапах становлення соціально-економічної системи потреби та можливості змінюються. Тому структура механізму повинна зважати на те, перебуває регіон на етапі стабілізації, зростання, реструктуризації чи кризи. Універсальні рішення в такому разі втрачають ефективність. Потрібне чітке розмежування функцій і завдань у залежності від поточного стану регіонального середовища.

Важливою специфікою є також системна еволюція самого механізму. Його компоненти не статичні, вони розвиваються, змінюються, вдосконалюються. Інститути, які вчора були ефективними, сьогодні можуть втратити свою функціональність. У зв'язку з цим необхідно постійно переглядати складові механізму, модернізувати його інструменти, забезпечувати його оновлення відповідно до нових викликів.

Окрему увагу слід приділити взаємозв'язку між різними рівнями системи: регіоном як макроодиницею та його окремими елементами (територіальними громадами, галузями, підприємствами, інфраструктурними вузлами). Кожен із цих елементів має власну логіку функціонування, але у межах цілісної системи вони повинні діяти узгоджено, посилюючи один одного. Саме така логіка системної інтеграції дає змогу уникнути фрагментарності політик і досягти ефекту синергії.

З огляду на складність сучасних викликів, інституційна складова механізму реалізації розвитку набуває особливого значення. Йдеться про здатність органів управління не лише формулювати програми, а й ефективно реалізовувати їх через участь усіх зацікавлених сторін [30, с.59]. Сюди належать механізми партнерства, прозорості, підзвітності, а також використання сучасних цифрових технологій для прийняття рішень [13, с.152; 10, с.16]. Саме інституційна спроможність визначає здатність регіону реалізовувати обрані стратегії [17, с.32].

Отже, формування механізму реалізації регіонального розвитку – це складний процес, який вимагає врахування цілого комплексу чинників:

від стратегічних пріоритетів до гнучкості інструментів, від етапності розвитку до інституційної ефективності. Тільки за умови комплексного підходу та постійного вдосконалення можна забезпечити не лише декларативність стратегій, а і їх реальну, стійку реалізацію у практиці управління територіальним розвитком.

Список літератури

1. Бабець І. Г. Удосконалення управління сталим розвитком регіонів України на основі європейського досвіду формування агломерацій. *Регіональна економіка*. 2024. №4(114). С. 120-129.
2. Варналій, З., Шевченко, О., Кузьминчук, Н. Оцінювання показників диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів України на основі конвергентно-дивергентних процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2023. № 1 (222). С. 14-20.
3. Вахович І., Кондіус І. Теоретико-методологічні засади прогнозування трудоресурсного потенціалу регіону. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2018. № 5(200). С. 6-12.
4. Гарькава В. Економічна безпека регіонів України. *Економіка України*, 2022. № 5/2 (723). С. 37-49.
5. Гонта О. Проблеми диспропорційності економічного зростання національного господарства України та її окремих регіонів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2. С. 57-63.
6. Горобець О., Статистичне забезпечення управління відтворенням населення в регіоні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2010. № 118. С. 12-13.
7. Гур'янова Л.С. Моделювання збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів : монографія. Бердянськ : ФОП Ткачук О.В. 2013. 406 с.
8. Давимука С.А. Індустріальні парки як інструмент розбудови регіональної економіки: ретроспектива та проблеми розвитку. *Регіональна економіка*. 2025. №1(115). С. 28-44.
9. Давимука С.А. Національні імперативи економічної політики України на шляху розбудови самодостатньої держави. *Регіональна економіка*. 2024. №2(112). С. 5-22.
10. Давимука С.А. Регіональний розвиток України на шляху до європейської інтеграції: роль інноваційних інструментів. *Регіональна економіка*. 2024. №3(113). С. 15-26.
11. Європейська хартія про місцеве самоврядування. *Місцеве самоврядування*. 1997. №1-2. С.95-97.
12. Ізард У. Методи регіонального аналізу: Вступ до науки про регіони. К: Прогрес. 1966. 659 с.
13. Коляда Ю. В. Адаптивна парадигма моделювання економічної динаміки : монографія. К. : КНЕУ. 2011. 297 с.
14. Кондратенко Н. О., Красноносова О. М., Папп В. В. Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 198-204.
15. Кравців В. С., Жук П. В. Теоретико-прикладні аспекти сучасної візії регіональної екологічної політики в Україні. *Регіональна економіка*. 2024. №4(114). С. 21-29.

16. Кравців, В., Жук, П. Оцінка конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіонів України. *Економіка України*, 2023; 66/7 (740), 43-56.
17. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ: Основи, 2000. 198 с.
18. Паламарчук М. Регіональні дослідження: завдання і наукові підходи. *Регіональна економіка*. 1996. №1-2. С. 34.
19. Поповкін В.А. Регіонально-цілісний підхід в економіці. Київ. Наукова думка, 1993. 156 с.
20. Регіонально-просторові економічні системи України: методологія і сучасна практика формування : монографія. Л.Г. Чернюк, М.І. Фащевський, Т.В. Пепа та ін. Черкаси : ЧДТУ, 2011. 423 с.
21. Сардак С., Радзівська С. Перспективи України в процесах регіоналізації та глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2018; 5(200). 41-50.
22. Смірнов С.О., Бобір О.І. Тенденції розвитку процесу фінансування соціальної сфери в умовах підвищення самостійності регіонів. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. № 111. С. 6-8.
23. Стадницький Ю. І., Башинська Ю. І., Стадницька Ю. Ю. Ефективність бізнесу та модернізація регіональної екологічної політики: теоретичні та методичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2025. №1(115). С. 15-27.
24. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2023. №1(107). С. 5-13.
25. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Забезпечення дієвості політики регіонального розвитку на засадах посилення просторової інтегрованості в регіоні. *Регіональна економіка*. 2024. №2(112). С. 23-40.
26. Сторонянська І., Мельник М., Лещух, І. Передумови і стратегічні пріоритети смарт-спеціалізації регіону. *Економіка України*. 2020. № 63/4 (701). С. 39-55.
27. Сторощук Б.Д. Прийняття рішень в умовах кризових трансформацій економічної влади. *Науковий вісник Чернівецького університету : збірник наукових праць. Вип. 834: Економіка*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т. 2021. С.3-12.
28. Сторощук Б.Д. Системний підхід як основа ефективного моделювання економіки. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці : матеріали IX Міжнародної науково-методичної конференції*. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2025. С.163-164.
29. Сторощук Б.Д. Суперечності сучасного економічного постмодерного дискурсу. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали II Міжнародного форуму. за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк* : Київ. 2021. С.134-137.
30. Сторощук Б.Д., Цепенда М.М., Антонюк О.І. Особливості передумов та наслідків управлінських рішень на місцевому рівні. *Науковий вісник Чернівецького університету : збірник наукових праць*. Вип. 840. Економіка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2022. С. 58-67.
31. Шебанін В. С., Уманська В. В., Решетілов Г. О. Розвиток територій у системі державної регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 28-35.
32. Шульц С. Л., Луцків О. М. Підприємницька активність і просторово-структурна трансформація економіки України. *Регіональна економіка*. 2024. №3(113). С. 27-36.

РОЗДІЛ 6

Терлецька Ю.О.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Цифровізація національної економіки та сучасного суспільства, масовий перехід організацій у дистанційний режим функціонування, безперервний розвиток інформаційних технологій, удосконалення комп'ютерних систем зберігання та опрацювання службової інформації ставлять перед суб'єктами господарювання надзвичайно актуальні завдання. З одного боку, підприємства повинні протистояти негативному впливу внутрішніх інформаційних загроз, які дестабілізують процес функціонування системи управління розвитком, а з іншого – топ-менеджери повинні протидіяти інформаційним загрозам ззовні.

У нинішніх умовах, які фіксують зростання кількості випадків хакерських атак, поширення комп'ютерних вірусів та промислового шпигунства, варто кардинально підвищити рівень захисту службової інформації. Розбалансування процесу функціонування інформаційної системи може завдати організації значних економічних збитків. При цьому процес створення оптимальної системи, здатної протистояти потенційним загрозам та ризикам, потребує від організації значних фінансових витрат. У контексті викладеного вище обґрунтування доцільності цифрової модернізації у нинішніх умовах господарювання є вкрай важливим завданням, що передбачає кардинальну трансформацію парадигми управління розвитком суб'єкта господарювання. Інноваційність інформаційної сфери, зростання рівня складності архітектури накопичення та зберігання інформації, стрімкий процес удосконалення комп'ютерних технологій роблять тему дослідження актуальною з практичної та теоретичної точок зору.

Вагомий внесок у вивчення зазначеної проблематики зробили українські та зарубіжні вчені, зокрема, Г. Бібік, Ю. Білявська, Н. Брюховецька,

С. Веретюк, О. Вернигора, О. Вінник, В. Вишнiveцький, Ю. Глушач, О. Голобородько, О. Гудзь, А. Доманський, Д. Дячков, К. Завражний, Г. Карчева, Д. Кіреєв, Г. Коломієць, С. Коляденко, С. Князєв, Н. Краус, О. Криворучко, Л. Лігоненко, В. Ляшенко, Д. Огородня, В. Опенько, А. Паращук, В. Пілінський, Т. Сіташ, О. Сотник, А. Станкевич, О. Ткаченко, І. Токмакова, А. Хріпко, О. Чорна, Я. Шестак, І. Яненкова та інші.

На законодавчому рівні термін «цифрова економіка» закріплено у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України. Відповідно до Концепції, розвиток цифрової економіки у нашій країні передбачає створення ринкових стимулів, ефективної мотивації, попиту та формування потреб щодо використання у господарській практиці цифрових технологій, продуктів та послуг, у сфері життєдіяльності підприємницьких структур та суспільства з метою забезпечення належного рівня ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та рівня добробуту усіх верств населення.

Сьогодні перед Україною постало важливе завдання – здійснення цифрової трансформації бізнесу як чинника забезпечення економічного зростання традиційної економіки. Цей процес передбачає:

- трансформацію економічного укладу, соціальних відносин, традиційних ринків, державного управління, пов'язаних з проникненням у їхню сферу діяльності цифрових технологій;
- зміну основного джерела формування доданої вартості та структури національної економіки за рахунок ефективного функціонування економічних процесів, забезпечених цифровою інфраструктурою;
- перехід функцій механізму розвитку економіки до інститутів, які функціонують на всіх рівнях управління (галузь, сфера діяльності, ринок) та ґрунтуються на цифрових моделях і процесах;
- зміцнення технологічного рівня, на якому представлені новітні технології та прогресивні платформи [4; 8; 10; 12].

Практичний досвід свідчить про те, що активізація процесу діджитал-трансформації сприятливо впливає на інноваційний потенціал розвитку українських підприємств. Однак при цьому важливим питанням є процес забезпечення безпекових аспектів функціонування як суб'єктів господарювання, так і державної інституційно-правової інфраструктури в умовах загострення проблеми захисту службової інформації, кібертероризму, неконтрольованості окремих інформаційних зон глобальної мережі Інтернет [10].

У процесі імплементації цифрових технологій національна економіка одержує такі переваги:

- нове джерело формування ВВП, оскільки створюються та реалізуються нові програмні продукти та сервіси;
- можливість раціональнішого використання наявних ресурсів, оскільки за рахунок масової цифровізації бізнесу починає розвиватися економіка спільного споживання. При цьому нова хвиля цифрової революції призведе до того, що ресурси досить швидко знаходитимуть потенційних споживачів;
- створення вітчизняних апаратно-програмних систем для потреб стратегічного й операційного прогнозування, проведення трудомістких економічних розрахунків, торгівлі цінними паперами тощо;
- можливість розробки та впровадження на практиці технології «блокчейн» (відкритих розподілених реєстрів), оскільки недостатньо ефективного регулювання цього процесу в Україні може призвести не лише до ізоляції та неможливості надання конкурентоспроможних послуг банківським сектором, але й до часткової втрати контролю над процесом проведення фінансових операцій;
- надання легітимності процесу використання «криптовалюти» як форми розрахунків у чітко визначених сферах національної економіки;
- можливість одержання чистого ефекту від розвитку хмарних технологій, оскільки цей процес передбачає спільне користування інфраструктурою багатьох користувачів, що у кінцевому підсумку призводить до зниження витрат на виробництво одиниці продукції.

У межах цифрової трансформації важливими сферами суспільних відносин, які потребують правового регулювання, є:

- сфера бізнес-процесів: ощадливе виробництво шляхом проведення автоматизації збору, аналізу та опрацювання індикаторів у децентралізованих системах будь-якого рівня управління (сільське господарство, виробництво продукції та надання послуг, будівництво); інноваційні методи управління проектами (Agile, Kanban, Scrum, PRINCE2 тощо); управління ланцюжками постачання та автоматизація документообігу за рахунок практичного використання технології «блокчейн»;
- сфера фінансового обігу: використання криптовалюти; проведення електронних розрахунків; ICO (Initial Coin Offering) або первинне розміщення токенів;

- сфера електронної торгівлі: рекламування продукції та послуг за допомогою технологій аналізу «великих масивів даних» (big data), використання на практиці галузевих агрегаторів у сфері реалізації продукції та послуг (AliExpress, Amazon, Uber, Airbnb) [4].

Масштабне впровадження цифрових технологій, згідно з експертними прогнозами, відбуватиметься впродовж 2020-2030 років. Це безпосередньо відобразиться на організації бізнес-процесів та архітектурі ринків промислової сировини, продукції та послуг. Саме тому однією з амбітних цілей для України на період до 2035 року є здійснення «структурного маневру» у соціально-економічній системі. Цей процес передбачає, що Україна повинна перейти на нову модель розвитку, фундаментом якої мають стати високотехнологічні індустрії, що ґрунтуються на новітніх знаннях та сучасних інноваційних технологіях [14].

Четверта промислова революція та викликані нею трансформаційні процеси формують підвищений рівень вимог до парадигми управління розвитком організації. Реалії сьогодення свідчать про те, що цифрова трансформація поступово стає невід’ємною складовою процесу функціонування підприємницьких структур, яка коригує орієнтири їхнього розвитку.

Таблиця 6.1

Базові характеристики промислових революцій (ПР)

Етапи промислового розвитку	Часові межі (роки)	Основні технічні досягнення	Драйвери промислового розвитку
I ПР	1760-1890	Паровий двигун, розвиток залізниць	Текстильна промисловість, металургія
II ПР	1890-1960	Двигуни внутрішнього згорання, конвеєрне виробництво	Електроенергетика, металургія, автомобілебудування, машинобудування
III ПР	1960-2000	Комп’ютери, електроніка, роботи	Хімічна промисловість, машинобудування
IV ПР	2000-2100	Інтернет, 3D-друк, геноінженерія, цифрові технології	Високотехнологічні галузі (High Tech Industries)

Джерело: складено автором.

Імплементація організаційних змін є складним та довготривалим процесом, що супроводжується низкою непрогнозованих викликів та потенційно можливих ризиків. Проте без процесу практичного використання цифрових інструментів і технологій товаровиробник може назавжди втратити власні позиції на ринку.

Законодавче забезпечення розвитку цифрової економіки сформоване Законом України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» від 9 січня 2007 року № 537-V, Законом України «Про Національну програму інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР, Законом України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР, Законом України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16 жовтня 2012 року № 5450-VI, Законом України «Про електронні комунікації» від 16 грудня 2020 року № 1089-IX.

До складу підзаконних нормативно-правових актів, насамперед, слід віднести Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України й затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 року № 67-р та Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 року № 56.

Аналіз чинного законодавства України дає підстави стверджувати про те, що однією з важливих проблем, яка потребує розв'язання, є його надмірна деталізація. При цьому законодавство із зібрання загальних правил поведінки перетворено на казуїстичне, тобто розраховане лише на ті чи інші казуси або окремі випадки. Поспішне ухвалення вузькопрофільних законів на практиці спричинило ситуацію, у якій навіть висококваліфіковані експерти не завжди можуть дати однозначну відповідь на питання про те, яку норму закону слід застосовувати у кожному конкретному випадку. Невизначеність державної політики у деяких сферах суспільних відносин створює процес різновекторної та суперечливої регламентації нормативно-правових актів. При цьому має місце посилення змістовної неузгодженості як між самими законодавчими актами, так і між їхніми окремими нормами, а також безсистемність розвитку законодавства у кінцевому підсумку. Зважаючи на викладене вище, система законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів України у сфері цифрової трансформації, розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства потребує оптимізації шляхом узгодження, нейтралізації колізій та систематизації чинного законодавства.

Крім того, доцільно брати до уваги світовий досвід законодавчого регулювання цифрової трансформації на рівні національного законодавства.

Таблиця 6.2

Заходи цифровізації первинного сектору економіки

Назва	Характеристика
<i>Інтелектуальні датчики</i>	Масове впровадження інтелектуальних датчиків з метою діагностування індикаторів бізнес-процесів.
<i>Роботизовані технології</i>	Більшість технологічних процесів видобутку сировини замінена на сучасні автоматизовані процеси та системи.
<i>«Хмарні технології»</i>	Широке впровадження «хмарних технологій» з метою ефективного розподілення ресурсів та економії технічного оснащення для проведення технічних розрахунків та моделювання.
<i>Єдина інформаційна система</i>	Побудова внутрішньої інформаційної системи підприємства, що ґрунтується на принципах оперативності та доступності.
<i>Ефективна обробка даних</i>	Застосування актуального програмного забезпечення чи «хмарних технологій» з метою забезпечення доступу до систем обробки даних.
<i>Електронний документообіг</i>	Обов'язкове впровадження цифрової документації, створення цифрових резервів документів.
<i>Інженерне програмне забезпечення</i>	Імплементация програмного забезпечення інженерного характеру (цифрове проєктування, моделювання технологічних процесів, розрахунки на базі цифрових технологій тощо).
<i>Автоматизовані сервіси обслуговування</i>	Налаштування автоматизованих систем обслуговування процесів технологічного виробництва, а також систем закупівлі та постачання.
<i>Впровадження мобільних технологій</i>	Впровадження ефективної комунікаційної політики, заснованої на цифрових технологіях, а також застосування мобільних технологій безпосередньо у технологічному процесі.

Джерело: складено автором.

Пріоритетною метою вдосконалення законодавства у вказаній сфері є визначення на законодавчому рівні правових, економічних, організаційних і фінансових факторів цифрової трансформації, формування та розвитку цифрової економіки і цифрового суспільства в

Україні. Оновлене законодавство має містити концептуальні положення механізмів цифрової трансформації, формування та розвитку цифрової економіки і цифрового суспільства, які містяться у нормативних документах ООН та директивах і нормативних документах країн ЄС.

Таблиця 6.3

Заходи цифровізації вторинного сектору економіки

Назва	Характеристика
<i>Використання нових ринкових можливостей</i>	Широке застосування інструментів цифрового маркетингу, програмного забезпечення з метою оцінювання ринку та моделювання дистрибуції товару.
<i>Підвищення рівня якості обслуговування замовлень</i>	Використання інформаційних платформ, соціальних мереж, мобільних месенджерів та проведення автоматизації замовлень.
<i>Оптимізація бізнес-процесів</i>	Впровадження програмного забезпечення з метою створення стратегічних планів, автоматизації бізнес-процесів, застосування нових методів побудови бізнес-моделі.
<i>Розширення ринку</i>	Застосування інноваційних технологій побудови цифрових та комунікаційних каналів на ринку.
<i>Клієнтський сервіс</i>	Залучення програмного забезпечення з метою проведення аналізу поведінки клієнта, збору інформації, прогнозування та формування пропозицій.
<i>Імплементация інновацій</i>	Впровадження нової технологічної інфраструктури та постійного оновлення бізнес-процесів відповідно до цифрових інновацій.
<i>Партнерство і колаборація</i>	Створення та підтримання платформ для взаємодії з партнерами.
<i>Оптимізація роботи з інформацією</i>	Імплементация оперативних систем зберігання та обробки даних.
<i>HR-стратегія і культура</i>	Формування внутрішньої політики у контексті підвищення рівня кваліфікації та цифрових навичок персоналу.

Джерело: складено автором.

Центральним органом виконавчої влади, який несе відповідальність за процес формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, інтегрованості – взаємодії мережесистем базі уніфікованих інтерфейсів чи протоколів, впровадження електронних

послуг та розвиток цифрової грамотності громадян, є Міністерство цифрової трансформації України, створене у вересні 2019 року.

В умовах військового стану проблема діджиталізації набуває дедалі більш важливого значення у контексті пожвавлення життєдіяльності українського бізнесу. Чим швидше бізнес отримає можливість ефективно вирішувати поточні адміністративні та управлінські питання, тим оперативніше він зможе відновити процес операційної діяльності. Тому процес використання цифрових технологій з кожним днем набирає чимраз більших обертів, а причини такої ситуації зрозумілі – результативність діяльності та оптимізація бізнес-процесів.

Сьогодні в Україні сформовано передумови для здійснення цифрового прориву та технологічного переходу на якісно вищий рівень, а саме:

- спроможність виробляти й використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології;
- наявність професійних кадрів;
- доступність сучасного обладнання та новітніх технологій для потреб бізнесу; належний рівень системної інтеграції технологічних продуктів та послуг, включаючи проектування та комплексне впровадження сучасних технологій, програмних і апаратних засобів;
- креативна культура та спроможність генерувати життєздатні ідеї [8].

Розглянемо особливості цифрової трансформації парадигми управління розвитком організації на прикладі Пенсійного Фонду України.

Вітчизняна пенсійна система являє собою сукупність створених правових, економічних і організаційних інститутів та норм, метою яких є надання громадянам матеріального забезпечення у вигляді пенсії. Процес осучаснення системи пенсійного забезпечення, крім нових вимог щодо пенсійного віку та страхового стажу, передбачає комплексні зміни у процедурі нарахування та індексації пенсій. Згідно Закону України № 2148-VIII від 03.10.2017 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій», передбачено поступову зміну пенсійної системи до 2027 року. Це означає, що через зростання вимог до наявного страхового стажу, громадяни України щороку виходитимуть на пенсію за новими правилами.

Таблиця 6.4

Заходи цифровізації третинного сектору економіки

Назва галузі	Характеристика заходів
<i>Фінансова та банківська діяльність</i>	Використання сучасних засобів електронної комерції, вдосконалення цифрових та комунікаційних каналів, впровадження новітнього програмного забезпечення з метою активізації процесу взаємодії з клієнтом.
<i>Транспортна інфраструктура</i>	Застосування сучасних цифрових технологій з метою якісного обслуговування пасажирів, використання інженерного програмного забезпечення для управління маршрутами та його аналізу, впровадження автоматизованих систем керування.
<i>Оптова та роздрібна торгівля</i>	Широке застосування інструментів електронної комерції та введення автоматизованих систем обслуговування.
<i>Інформаційний простір</i>	Формування цільового контенту для потенційних споживачів на основі аналізу поведінки за допомогою цифрових технологій, поширення інформації щодо цифрових технологій, сприяння підвищенню рівня кваліфікації тощо.
<i>Страхова діяльність</i>	Впровадження систем електронної комерції та автоматизованих систем обслуговування клієнтів.
<i>Освітня галузь</i>	Застосування актуальних підходів до структури освітньої програми, впровадження предметів, пов'язаних з цифровими технологіями, розвиток цифрових навичок та вмінь, а також часткове введення дистанційної форми освіти.
<i>Медицина</i>	Використання сучасних технологій у процесі надання медичних послуг, ведення цифрового реєстру, запровадження діагностики на основі цифрових технологій тощо.
<i>Індустрія розваг</i>	Розширення асортименту індустрії розваг шляхом використання цифрових технологій.

Джерело: складено автором.

У сучасних умовах пенсійний вік для українських чоловіків та жінок залишився на колишньому рівні та складає 60 років. Однак вимоги до страхового стажу істотно зросли. Починаючи з 2020 року виходити на

пенсію після досягнення пенсійного віку можуть лише ті особи, які мають страховий стаж 27 та більше років. Щороку кількість років страхового стажу, необхідного для виходу громадянина України на пенсію, зростає на 12 місяців. Саме тому майбутньому пенсіонеру до 2028 року потрібно буде мати 35 років страхового стажу [2].



Рис. 6.1. Переваги впровадження електронних пенсійних справ
Джерело: складено автором.

Варто зауважити про те, що трирівнева структура пенсійної системи не забезпечує справедливе пенсійне забезпечення українським

пенсіонерам, оскільки, на думку експертів, функціонує неповноцінно. Мінімальний розмір пенсії українських пенсіонерів не відповідає чинному прожитковому мінімуму. Оптимальним шляхом для України є процес створення життєздатної пенсійної системи, яка була б прозорою та захищала інтереси осіб пенсійного віку.

Одним з пріоритетних напрямів осучаснення Пенсійного Фонду України та його регіональних відділень є процес оцифровування службової інформації, що передбачає переведення наявної інформації у цифрову форму. Оскільки Міністерство цифрової трансформації України створено у вересні 2019 року, саме у цей період розпочали свою роботу підрозділи ретроконсервації (оцифровування) Пенсійного Фонду України у всіх обласних центрах.

Працівники зазначених структурних підрозділів займаються оцифровуванням архіву пенсійних справ. Процес оцифрування відбувається поетапно та передбачає виконання наступних видів робіт: сканування матеріалів пенсійної справи, експорт документації, виконання пакетного завдання. Процес оцифрування паперових пенсійних справ громадян України забезпечує автоматизований контроль актуальності та достовірності наданих громадянином документів, на підставі яких проводиться виплата пенсії.

Чернівецька область є однією з областей, які першими в Україні проходили апробацію нового програмного забезпечення з ретроконверсії. Головне управління ПФУ в Чернівецькій області взяло участь у тестуванні програмного забезпечення в межах пілотного проєкту щодо створення регіональних центрів (відділів) із ретроконверсії.

Функціональні обов'язки персоналу відділу з ретроконверсії ГУ ПФУ в Чернівецькій області передбачають:

- забезпечення процесу переформатування паперових пенсійних справ у електронні, які зберігаються в архіві;
- проведення сканування службової документації, яка знаходиться в архівній частині пенсійної справи;
- забезпечення чіткого зображення відсканованих файлів пенсійної справи;
- внесення метаданих усіх наданих документів на паперових носіях, що містяться у пенсійній справі, до заздалегідь відсканованих примірників у електронному вигляді;
- формування електронної пенсійної справи пенсіонера;

-
- 
-
- аналіз практичної реалізації програмного продукту на всіх етапах проведення оцифровування службової інформації;
 - обґрунтування пропозицій щодо забезпечення процесу збереження та цілісності паперових пенсійних справ у процесі проведення ретроконверсії;
 - забезпечення практичної реалізації державної політики щодо захисту службової інформації з обмеженим доступом, дотримання чинного законодавства про інформацію й доступ до публічної інформації та персональних даних;
 - узагальнення інформаційних та аналітичних матеріалів з питань, віднесених до компетенцій держслужбовців, а також внесенні пропозицій стосовно пріоритетів удосконалення функціонування відділу з ретроконверсії ГУ ПФУ в Чернівецькій області [2].

У нинішніх умовах фахівці-практики визначають кіберпростір як потенційно можливу площину військових дій. З огляду на цей факт, спроможність України захищати власні національні інтереси є пріоритетним завданням кібербезпеки. Кібератаки та їхні різновиди, як свідчить практичний досвід, стають дедалі небезпечнішими, створюючи при цьому реальну загрозу для критично важливої інфраструктури України. Зловмисники зосереджують свою увагу на пошуку вразливостей систем управління та розробляють багатофункціональне шкідливе програмне забезпечення, віруси-шифрувальники, бот-нети, які здійснюють розподілені атаки на операційні мережі, виробничі системи, що використовують хмарні сервіси.

Починаючи з 2014 року, РФ активно використовує кіберпростір у веденні гібридної агресії проти України за рахунок здійснення деструктивного впливу на об'єкти критичної інфраструктури, систему управління військами та збройних сил оборони, а також органи державної влади. Впродовж останніх років в Україні значно зріс рівень загрози кібертероризму. Зростання рівня кіберзлочинності у національному сегменті кіберпростору є масштабною загрозою, що завдає шкоди державним інформаційним ресурсам, суспільним процесам, громадянам країни, адже знижує рівень довіри суспільства до інформаційних технологій та спричиняє значні матеріальні втрати. У нинішніх умовах набуває поширення використання кіберпростору з метою вчинення інших злочинів (зокрема, проти засад національної безпеки, незаконного обігу зброї, легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом тощо). На думку фахівців, державні інформаційні ресурси та об'єкти критичної

інфраструктури, призначені для забезпечення життєво важливих потреб громадян, суспільства і країни, в умовах війни недостатньо захищені від потенційно можливих кібератак [1].

Органи державної влади, зокрема й ПФУ, ухвалюючи рішення про необхідність цифрової трансформації, не завжди адекватно оцінюють можливі ризики, які виникають у процесі кіберзахисту інформаційних ресурсів. При цьому захист інформаційно-комунікаційних систем державних органів влади, у яких опрацьовуються великі масиви службової інформації та персональних даних громадян України, не відповідає вимогам сучасних реалій. Цей факт посилює небезпеку несанкціонованого втручання у роботу системи, загрожує конфіденційності, цілісності та доступності службової інформації (реєстри, бази даних), призначеної для забезпечення конституційно гарантованих інтересів громадян, суспільства та держави.

Варто зауважити, що кібератаки не здійснюються безпосередньо на уряд та державні установи. Переважно кібератаки спрямовано на розробників та постачальників програмних і апаратних засобів за рахунок зараження вірусами популярних додатків, а також внесення змін у вихідні коди та процедуру їхнього періодичного оновлення. Перелічене вище використовується з метою можливості проникнення до баз даних великої кількості споживачів та завдання їм масштабної шкоди.

Популярні вебсайти, соціальні мережі, реєстри даних накопичують великі масиви ідентифікаційних та персональних даних користувачів. Витоки службової інформації з баз даних, які їм належать, створюють потенційну загрозу використання одержаної злочинним шляхом інформації з метою здійснення атаки на інші ресурси та інформаційні системи [3].

При цьому основними перешкодами є:

- відсутність системи незалежного аудиту інформаційної безпеки в умовах цифровізації усіх сфер державного управління, що потребує належного дотримання існуючих стандартів;
- недосконалість нормативно-правової бази у сфері кібербезпеки, а також правової відповідальності за порушення вимог чинного законодавства у вказаній сфері;
- недосконалість організаційно-технічної моделі кіберзахисту, яка б відповідала сучасним загрозам у кіберпросторі та глобальним тенденціям розвитку індустрії кібербезпеки;

-
- 
-
- невідповідність сучасним вимогам рівня підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань кібербезпеки та кіберзахисту, а також недостатньо ефективний механізм процесу їхнього стимулювання у державних установах;
 - недосконалість системи підвищення рівня цифрової грамотності населення та культури безпекового поведіння у кіберпросторі. Пріоритетними напрямками забезпечення кібербезпеки України у сучасних умовах є:
 - убезпечення кіберпростору з метою захисту суверенітету держави та розвитку суспільства;
 - європейська та євроатлантична інтеграція у сфері кібербезпеки;
 - захист прав, свобод і законних інтересів громадян України в кіберпросторі.

Практичний досвід свідчить про те, що економіка практично всіх країн розвивається із врахуванням тенденцій нової індустріальної епохи, яка передбачає перехід на автоматизоване цифрове виробництво, кероване інтелектуальними системами у режимі реального часу у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, виходячи при цьому за межі одного суб'єкта господарювання, з перспективою об'єднання у глобальну промислову мережу речей та послуг.

Провідними країнами ЄС у сфері Індустрії 4.0 є Німеччина, Франція, Великобританія, Нідерланди, Італія, Бельгія, Іспанія, які першими випробували на практиці програми, пріоритетом яких є інтернетизована промисловість. Національні стратегії розвитку цих країн розробляються фахівцями із врахуванням виклику сучасності – недостатнього рівня цифровізації промислового сектору та розвитку інновацій. У зв'язку з цим урядами перелічених вище країн обґрунтовано концептуальні положення та стратегії розвитку, цілі, інструментарій та механізми практичної реалізації, а також сформовано бюджети, які забезпечують процес їхнього досягнення.

Основними елементами Індустрії 4.0 є:

- інтернет речей, який поєднує різноманітні пристрої (сенсори, смартфони тощо) через мережу Інтернет, уможливорюючи при цьому процес їхньої взаємодії між собою з метою досягнення спільних цілей;
- кіберфізична система, яка ґрунтується на комп'ютерних та мережевих технологіях, дає змогу спостерігати та керувати

процесом фізичного виробництва і підтримувати при цьому зворотний зв'язок;

- інтернет-послуги, які передбачають можливість надання послуг користувачам через мережу Інтернет;
- «розумні» продукти, що являють собою фізичні об'єкти чи пристрої, у які інтегровано цифрові технології та які формують певний рівень інтелекту (зокрема, спроможність ідентифікувати власний стан, передавати релевантну інформацію тощо);
- «розумний» завод, що являє собою підприємство, бізнес-процеси якого повністю автоматизовано, а його операційна діяльність керується комп'ютером. Крім того, такий елемент може надавати інформацію про стан об'єкта у фізичному просторі за допомогою встановлених сенсорів;
- хмарні обчислення, які формують інтернет-клієнт-серверну архітектуру. У ній різноманітні застосунки та сервіси мають власний хостинг. Послуги надаються через мережу Інтернет замість того, щоб утримувати комплекс спеціальної інфраструктури, сервісне програмне забезпечення та обслуговуючий персонал;
- штучний інтелект, який передбачає спроможність комп'ютера чи робота виконувати завдання замість фахівця організації [4].

Готовність українських підприємств до практичного використання Індустрії 4.0 залежить від рівня залученості до процесу діджиталізації промисловості та енергетики ІТ-сектору і науки; формування передумов для прискореного розвитку промислових хайтек-сегментів як пріоритетних факторів розвитку національної економіки; підтримання інноваційної та експортної діяльності інноваторів 4.0; обґрунтування дорожніх карт цифрової трансформації бізнесу.

У контексті інвестиційної привабливості ведення бізнесу Україна має всі шанси стати, як мінімум, регіональним лідером у сфері складних та наукомістких інженерних послуг за рахунок зниження рівня імпортозалежності, активного використання ІТ-продуктів та послуг, а також обладнання вітчизняних товаровиробників.

Пріоритетними напрямками розвитку Індустрії 4.0 в Україні мають стати військово-промисловий комплекс, комплексний інжиніринг, ІКТ, машинобудування, процес створення сучасних матеріалів, а також бізнес-технологій для альтернативних видів енергетики.

Проведений аналіз свідчить про те, що починаючи з 2020 року суспільство одержало потенційні переваги, виклики та імперативи п'ятої

промислової революції – Індустрії 5.0. Із середини ХХ століття широкого розповсюдження у всьому світі отримали засоби автоматизації, які частково звільнили людину від рутинних бізнес-процесів (Індустрія 3.0), а з 70-х років з’явилися мережеві інформаційні технології (Індустрія 4.0).

Індустрія 4.0 використовує такі технологічні концепції: Інтернет речей, штучний інтелект, кіберфізичні системи, робототехніку, хмарні обчислення, аналітику великих даних, віртуальну реальність, кібербезпеку. Саме вони формують підґрунтя «ощадливого виробництва», пріоритетною метою якого є процес зниження рівня витрат на продукування, логістику та управління якістю при одночасному збільшенні обсягів виробництва продукції.

Експерти вважають, що з розвитком Індустрії 3.0 збільшився рівень несприятливого впливу промисловості на довкілля. При цьому Індустрія 4.0 не може забезпечити його належний захист.

Таблиця 6.5

Використання можливостей Індустрії 4.0 у зарубіжних країнах

Країна	Програма (проект, платформа)	Мета імплементації
<i>Німеччина</i>	Industrie 4.0	Стартувала як один з десяти проєктів розвитку національної економіки в рамках більш загальної стратегії – Action Plan High-Tech Strategy 2020
<i>США</i>	Industrial Internet Consortium	Для об’єднання організацій і технологій, необхідних для прискорення зростання промислового інтернету шляхом виявлення, складання, тестування та поширення практичного досвіду
<i>Франція</i>	Usine du Futur	Програма «Фабрика майбутнього» для сприяння модернізації промислового виробництва та підвищення конкурентоспроможності за рахунок інновацій і технологічних змін
<i>Італія</i>	La Fabbrica del Futuro	Програма «Фабрика майбутнього» спрямована на створення важливих дослідницьких ініціатив з метою підвищення конкурентоспроможності італійської промисловості, зокрема, продукції «вироблено в Італії» у глобальному контексті, розробку нових продуктів та удосконалення бізнес-процесів, а також інтеграцію регіональної та національної політики щодо імплементації Індустрії 4.0 у чіткій відповідності до рекомендацій ЄС

<i>Іспанія</i>	Industria Conectada 4.0.	Спланована в рамках дорожньої карти розвитку інновацій у країні, де наведено набагато більший перелік викликів, які мали місце в Італії, включаючи кліматичні та демографічні зміни, вичерпаність ресурсів, зміцнення промислового сектору тощо
<i>Велико-британія</i>	High Value Manufacturing Catapult	Центр високотехнологічного виробництва з доданою вартістю створений, щоб подолати розрив між бізнесом і академічними колами, допомагаючи перетворити креативні ідеї на реальність, надаючи доступ до об'єктів досліджень і розробок світового класу, експертних знань, які в іншому випадку були б недоступними для багатьох підприємств Великобританії
<i>Японія</i>	Industrial Value Chain Initiative	Ініціатива щодо глобальних ланцюжків створення вартості покликана сформувати орієнтований на промисловість погляд на економічну глобалізацію, що підкреслює зв'язки між економічними суб'єктами через географічний простір
<i>Китай</i>	Made in China	Перший десятирічний план дій, спрямований на модернізацію національної обробної промисловості
<i>Індія</i>	Make in India	Проект став об'єднуючим чинником для зацікавлених сторін і партнерів Індії. Це потужний, стимулюючий заклик до громадян Індії та лідерів бізнесу, а також запрошення для потенційних партнерів та інвесторів у всьому світі
<i>Сингапур</i>	Singapore Manufacturing Consortium	Сингапурський виробничий консорціум (SIMCO) засновано з метою розгортання виробництва та розробок від публікації нових досліджень і висновків до висвітлення проблем у рамках виробничого ландшафту; надає пропозиції для виробників щодо масштабування власного бізнесу у Сингапурі, Південно-Східній Азії та у всьому світі

Джерело: складено автором.

Саме тому від Індустрії 5.0 фахівці очікують реальний перехід до сталого розвитку за рахунок зниження рівня відходів у біоекономіці, зростання ролі людського інтелекту у виробничих процесах, командної роботи персоналу та роботів (ко-боти). Інтенсивність цифрової трансформації бізнесу зумовлена розвитком високошвидкісного мобільного зв'язку та доступом до інтернету.

У перспективі ще швидший мобільний інтернет (5G) у поєднанні з технологіями інтернету речей та штучним інтелектом зробить можливим такі додатки, як посилене використання робототехніки. Це означає, що цифровізація кардинально змінить майбутнє економіки та суспільства [12].

У структурі Пенсійного Фонду України функціонує Департамент з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Пріоритетні завдання Департаменту такі:

- імплементація цифрового розвитку, цифрової трансформації адміністративних процесів та інформаційної інтеграції, цифрових технологій у сфері пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, осіб, що мають право на пільги, а також отримувачів житлових субсидій, використання інформації та її захист в інформаційно-комунікаційній системі, електронних реєстрах, які використовуються органами ПФУ;
- підготовка та реалізація пропозицій щодо пріоритетних напрямів цифровізації та цифрового розвитку ПФУ, встановлення стандартів, норм, правил, порядків, класифікаторів у сфері вітчизняного пенсійного забезпечення;
- обґрунтування заходів стосовно впровадження систем електронної взаємодії ПФУ з іншими державними електронними інформаційними ресурсами, банками та іншими суб'єктами інформаційних відносин;
- тестування нових версій Інтегрованої комплексної інформаційної системи ПФУ, програмного забезпечення обліку сплати страхових внесків, електронних реєстрів, прикладних підсистем, баз даних та інформаційно-аналітичних систем, які входять до складу інформаційно-комунікаційної системи Пенсійного Фонду України.
- практична імплементація в органах ПФУ технології цифрових трансформацій та цифровізації процесів;
- протоколювання обміну інформацією та алгоритму процесу її обробки, форматування електронних повідомлень та обмін даними електронної взаємодії, обґрунтування системи індикаторів електронної ідентифікації з Міністерством соціальної політики України, Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством фінансів України, Міністерством юстиції України, Міністерством освіти та науки України, Державною казначейською службою

України, Державною міграційною службою України, Державною податковою службою України та іншими державними органами, органами місцевого самоврядування та уповноваженими ними органами, організаціями, які, згідно з чинним законодавством, мають право здійснювати виплату та доставку пенсій і грошової допомоги, житлових субсидій і пільг, а також страхових виплат.

З метою поширення інформації про діяльність Головного управління ПФУ в Чернівецькій області його структурний підрозділ, а саме відділ зв'язків з громадськістю, використовує на практиці різноманітні організаційні форми комунікацій:

- публікацію та розповсюдження інформаційних бюлетенів, інформаційних збірників, пресрелізів, фото- та відеоматеріалів, експрес-інформації;
- організацію брифінгів, пресконференцій, теледебатів, пресклубів, інтерв'ю з начальниками управлінь ГУ ПФУ в Чернівецькій області та працівниками ЗМІ;
- участь працівників організації у теле- та радіопрограмах;
- підготовку для посадових осіб публікацій та виступів у засобах масової інформації;
- формування інформаційних архівів про ефективність функціонування державної установи;
- створення вебсторінки в інтернеті про результативність діяльності ГУ ПФУ в Чернівецькій області.

У нинішніх умовах державними установами та органами місцевого самоврядування використовуються також інші дієві форми поширення інформації. Зокрема, сформовано інтегрований веб-портал органів виконавчої влади з метою створення системи інформування громадськості про їхню діяльність та забезпечення прозорості функціонування урядових структур. Вебпортал є осередком електронної інформаційної системи «Електронний уряд». Його функціонування орієнтовано на інтеграцію інших вебсайтів, електронних інформаційних систем діяльності державних організацій, а також процедур надання громадянам України через інтернет адміністративних послуг.

Сьогодні українці мають можливість користування послугою мобільної ідентифікації. Так, використання додатка Mobile ID дає доступ до більшості електронних послуг. Важливою ініціативою Міністерства фінансів України стало оприлюднення інформації з 9683 місцевих бюджетів на порталі openbudget.gov.ua, де розміщено дані про динаміку їхньої діяльності.

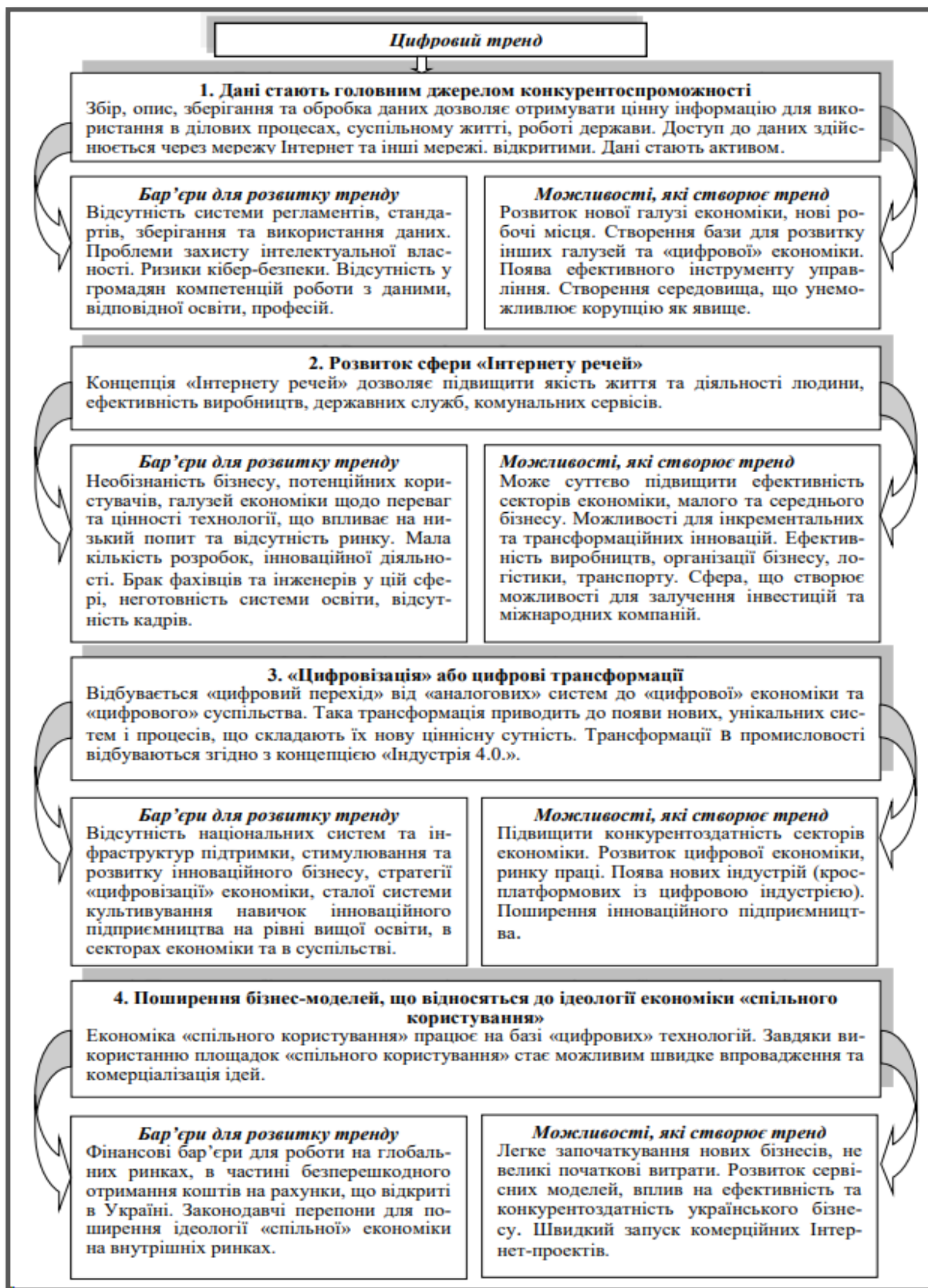


Рис. 6.2. Бар'єри розвитку та можливості, які створює цифровий тренд для українських підприємств

Джерело: складено автором.

Це значно підвищує рівень контролю за використання бюджетних коштів як на рівні держави, так і на рівні конкретного населеного пункту. Аудиторські органи оприлюднили дані про результати проведення 143000 перевірок діяльності підприємницьких структур. При цьому суттєво розширено перелік набору інформації, що потребує відкриття. З огляду на викладене вище, пріоритетним завданням Державного агентства з питань електронного врядування в Україні є необхідність підвищення рівня якості опублікованої інформації.

Варто зауважити, що найбільш поширені форми зв'язку між «Електронним урядом» та громадянами України такі:

- надання публічних послуг громадянам та організаціям;
- поширення інформації про діяльність органів державної влади;
- електронізація внутрішньої діяльності державних організацій.

Важливим напрямом підвищення рівня ефективності державного управління у процесі створення «електронного уряду» є процес функціонування адміністративно-правових інститутів, що забезпечують досягнення соціальних інтересів та нагальних потреб громадськості. На рис. 6.3. схематично зображено напрями формування позитивного іміджу державної установи шляхом розвитку потенціалу інформаційних технологій.

Слід зазначити, що склад, структура, процес оформлення інформації на власному вебсайті визначаються вимогами Постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», а також Порядком інформаційного наповнення та технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади. Діалог між державою і громадянами України забезпечує Інтернет. Саме він уможливив віртуальне надання послуг з меншими фінансовими й часовими витратами, активізував можливості залучення на практиці суспільства до політичного життя. Узагальнивши накопичений практичний досвід, можна з впевненістю стверджувати про те, що комп'ютерні технології електронного врядування істотно оптимізували процес функціонування органів виконавчої влади та їхніх структурних підрозділів.

Проекти, оприлюднені на вебсторінках електронного уряду з метою подальшого громадського обговорення, значно підвищують рівень ефективності управлінських рішень на рівні держави. Науковці та фахівці-практики надсилають практичні рекомендації та обґрунтовують оригінальні ідеї, які здійснюють не лише важливий економічний і соціальний вплив, але й сприяють процесу формування позитивного

іміджу органів державної влади. Прикладом практичної імплементації сучасних підходів до оприлюднення інформації та впровадження принципів відкритості й прозорості політики уряду є офіційна публікація на вебсайті Кабінету Міністрів України матеріалів про проведення засідань урядових комітетів, порядок денний урядових нарад, а також ухвалення нормативно-правових актів та відповідних розпоряджень.



Рис. 6.3. Напрями формування позитивного іміджу державної установи

Джерело: складено автором.

Інструментами плідної взаємодії з державними установами є також соціальні мережі, зокрема, Twitter, Facebook, Youtube тощо. Вони використовують інструменти інфографіки та описових відео, впливають на користувачів на інтуїтивно-доступному рівні. Однак варто зауважити про те, що сьогодні існує ціла низка проблем з комунікаційним процесом у сфері зв'язків з громадськістю. Наразі триває процес його осучаснення. Проблеми, що перешкоджають формуванню позитивного іміджу та

знижують рівень ефективності державних відносин у зв'язках з громадськістю, відображено на рис. 6.4.



Рис. 6.4. Проблеми, які перешкоджають формуванню позитивного іміджу державної установи та знижують рівень ефективності зв'язків з громадськістю

Джерело: складено автором.

Практичний досвід свідчить про те, що державно-управлінські рішення не завжди сприяють процесу врегулювання нагальних проблем та задоволенню очікувань громадян України. Формування довіри між громадянами та органами державної влади, а також консолідація суспільства є однією з найгостріших проблем у сфері управлінської

діяльності, а отже, й у процесі формування позитивного іміджу влади та її носіїв.

Аналіз особливостей функціонування комунікаційного процесу у Головному управлінні ПФУ в Чернівецькій області свідчить про те, що сформовані інформаційно-комунікаційні технології у нинішніх умовах потребують раціоналізації. Насамперед, це пояснюється тим, що у вітчизняній практиці комунікації суб'єктів державного управління знаходяться, зазвичай, у площині накопичення, зберігання та надання інформації. Крім того, має місце тенденція перенесення державно-управлінських комунікацій у політичну площину.

Комунікативний аспект у діяльності органів публічної влади, на думку фахівців, повинен відбуватися шляхом прямого та зворотного контакту органів управління будь-якого рівня з громадськістю з метою створення, формування та функціонування позитивного іміджу державної установи. Це безпосередньо впливатиме на процес формування сприятливого середовища для плідної взаємодії усіх зацікавлених сторін. Складовим елементом системи управління іміджем Головного управління ПФУ в Чернівецькій області у сучасному інформаційному суспільстві, безумовно, є ЗМІ. Саме тому сьогодні варто акцентувати увагу на необхідності осучаснення практичного інструментарію здійснення комунікаційного процесу, які властиві системі зв'язків з громадськістю, у цифрові комунікації, що передбачають підвищення стандартів та рівня якості спілкування державних службовців ГУ ПФУ в Чернівецькій області з населенням.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що пріоритетними напрямками процесу впровадження сучасних інформаційних технологій та сервісів у контексті цифрової трансформації парадигми управління розвитком ГУ ПФУ у Чернівецькій області є:

- впровадження електронної системи реєстрації трудових відносин;
- імплементація електронного свідоцтва соціального страхування;
- завершення процесу внесення інформації з паперових пенсійних справ до централізованої системи призначення та виплати пенсій шляхом створення Реєстру електронних пенсійних справ;
- розширення бази даних Реєстру застрахованих осіб стосовно різних соціальних виплат та інформації з інших державних реєстрів;
- дистанційне обслуговування громадян України та надання індивідуальних послуг через Контакт-центр ПФУ;

- розширення переліку послуг, які надаються громадянам через веб-портал, його інтеграція з Єдиним порталом адміністративних послуг та іншими інформаційними ресурсами;
 - запровадження індивідуально-масового інформування населення засобами мобільного зв'язку та електронною поштою;
- впровадження системи аудіо- та відеофіксації обслуговування відвідувачів у всіх регіональних відділеннях ПФУ.

Список літератури

1. Білявська Ю., Шестак Я. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 47-59.
2. Веб-сторінка Пенсійного Фонду України. URL: <http://www.pfu.gov.ua/pfu/control/uk/index>
3. Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertaintystate.html>.
4. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
5. Руденко М.В. Діджиталізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. №11. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2018/13.pdf.
6. Терлецька Ю.О., Каравчук К.В., Миколишин Ю.С. Чинники забезпечення ефективності механізму управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. Вип. № 27. 2019. С.228-232.
URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/37.pdf
7. Терлецька Ю.О., Головка Н.А. Сучасна парадигма антикризового менеджменту в умовах цифрової економіки. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції (7 жовтня 2022 р., м. Рига (Латвія)). 2022. С.456-460. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-25.pdf>
8. Терлецька Ю.О., Гембіцька А.І. Пріоритетні напрями процесу цифровізації українського бізнесу. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XXIX Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2023 р., м. Тепліце (Чехія)). 2023. С.401-405.
URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-29.pdf>
9. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск № 7 (21). 2023. С.151-158.
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5371/5402>
10. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54 (23). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>

11. Терлецька Ю.О. Трансформація системи менеджменту виробничого підприємства у контексті циклічності його розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск № 10 (24). 2023. С.178-185.

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/174>

12. Терлецька Ю.О., Нікітюк В.Я. Шляхи підвищення надійності інформаційного забезпечення державної установи в умовах цифрової трансформації. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали ХІІ Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2024 р., м. Анкара (Туреччина)). 2024. С.382-388. URL: <https://doi.org/10.52058/41>

13. Терлецька Ю.О., Годнюк А.А. Цифрова трансформація управлінських моделей у контексті циклічності організаційного розвитку. *Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends* : матеріали LII Міжнародної науково-практичної конференції (07 січня 2025 р., м. Мішкольц (Угорщина)). 2025. С.243-247. URL: <https://doi.org/10.52058/52>

14. Терлецька Ю.О., Бурлака Г.В. Управління організаційними змінами у сучасному інформаційному суспільстві. *Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends* : матеріали LIII Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2025 р., м. Кордова (Іспанія)). 2025. С.287-290. URL: <https://doi.org/10.52058/53>

15. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

РОЗДІЛ 7

Бойда С.В.

ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Тему соціального підприємництва в наукових дослідженнях справедливо можна віднести до міждисциплінарних, оскільки вона включає не тільки економічні категорії, а й питання соціальної справедливості, етики та моралі. Дедалі частіше в сучасних умовах спостерігається тенденція відхилення бізнесу від класичних економічних теорій, які вбачають основну причину існування підприємництва в максимізації прибутку. Соціальні підприємства теж не виключають необхідності одержання прибутку, але прибуток для них – не кінцева мета, а лише інструмент для досягнення вищої цілі.

У науковій літературі сформувалися чотири основні підходи до трактування суті соціального підприємництва: широкий, комбінований (комерційно-соціальний), інноваційний та проблемно-орієнтований [19, с. 13-14]. Основними представниками широкого підходу є Е. Shaw, J. Weerawardena, G. Mort, A. Fowler. Цей підхід розглядає соціальне підприємництво як будь-яку діяльність, спрямовану на розв'язання соціальних проблем, незалежно від форми власності чи організаційної структури.

Комбінований підхід поєднує комерційні та соціальні цілі. За цим підходом соціальні підприємства повинні генерувати прибуток, але також вирішувати певні соціальні питання. Комбінований підхід часто асоціюється з моделями бізнесу, які спрямовані на працевлаштування вразливих груп населення або створення соціально значущих товарів і послуг. Засади комбінованого підходу обґрунтовані у працях I. MacMillan, J. Robinson та ін.

Інноваційний підхід підкреслює важливість новаторських рішень та інновацій у соціальному підприємстві. Соціальні підприємства повинні не лише розв'язувати соціальні проблеми, але й робити це інноваційними

методами, часто використовуючи нові технології чи бізнес-моделі. Представники: J. Mair, E. Noboa, J. Austin, F. Perrini, C. Vurro та ін.

Проблемно-орієнтований підхід (С. Leadbeater) фокусується на вирішенні конкретних соціальних проблем. Соціальні підприємства повинні бути спрямовані на певні суспільні потреби та розробляти рішення саме для цих проблем.

Усі підходи мають спільну рису – спрямованість на вирішення соціальних питань. Вони також часто підкреслюють важливість комерційної діяльності як засобу забезпечення фінансової стійкості соціальних підприємств.

Основна розбіжність полягає в тому, як кожен підхід визначає соціальне підприємництво та його мету. Широкий підхід охоплює широкий спектр діяльності, тоді як комбінований та проблемно-орієнтований підходи фокусуються на конкретних аспектах діяльності соціальних підприємств. Інноваційний підхід підкреслює роль інновацій у процесі вирішення соціальних проблем.

Отже, соціальне підприємництво можна визначити як діяльність, яка поєднує комерційні цілі з соціальними завданнями, забезпечуючи інноваційні рішення для розв'язання конкретних суспільних проблем. Це визначення охоплює комбінований та інноваційний підходи, одночасно підкреслюючи важливість проблемно-орієнтованості. В Україні назріла потреба розвивати нормативно-правову базу, яка б підтримувала розвиток соціального підприємництва, забезпечуючи йому чітке визначення та механізми державної підтримки.

Становлення соціального підприємництва в Україні з моменту набуття нею незалежності можна умовно поділити на три етапи. Перший етап – пострадянський (1991-2010 рр.). У 1991 році був прийнятий Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», в якому статтею 14 передбачено можливість організаціям, які представляють людей з особливими потребами, створювати господарські підприємства [19, с. 53]. Прототипами класичних соціальних підприємств стали підприємства Українського товариства організацій сліпих (УТОС) та Українського товариства організацій глухих (УТОГ), які почали свою діяльність з 1993 року [19, с. 54]. Статутами цих підприємств визначено, що соціальна ціль є основною для їх створення і діяльності. Протягом 2004-2007 років Програма UCAN підтримала 28 пілотних проєктів створення соціальних підприємств в Україні за участю американських експертів. Відтоді словосполучення «соціальне підприємництво» набуло популярності в Україні.

Другий етап – інституціональний (2010-2022 рр.). У 2010 році було створено Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні», до якого увійшли British Council, «East Europe Foundation», «International Renaissance Foundation», «PricewaterhouseCoopers» та Erste Bank [6]. У рамках діяльності цього консорціуму проводилися тренінги для тренерів з соціального підприємництва, а в результаті було відкрито три ресурсні центри розвитку в Києві, Львові та Донецьку. Також було реалізовано спеціальну програму кредитування соціальних підприємств.

У 2013 році відбувалася перша спроба юридичного врегулювання питань створення та функціонування соціальних підприємств в Україні: підготовлено проєкт Закону України «Про соціальні підприємства» (№ 2508), але цей законопроєкт не знайшов достатньої підтримки та був відхилений. Також у 2013 році запущено портал *Social business IN UA* – інформаційний майданчик про соціальне підприємництво в Україні, який успішно функціонує дотепер.

2014 рік увійшов в історію розвитку соціального підприємництва в Україні завдяки виходу книги «Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія» (авторка – Катерина Смаглій). Книга включає теоретичну та практичну частину і справедливо вважається фундаментальним дослідженням розвитку та законодавчого регулювання в різних країнах цього типу бізнесу.

У 2016 році в окремих ВНЗ запроваджується курс «Соціальне підприємництво» (Львівська бізнес-школа, Національний університет «Києво-Могилянська Академія» тощо). У цьому ж році відбувся II Всеукраїнський Форум соціальних підприємців, у якому взяли участь приблизно 300 учасників (перший такий форум відбувся ще у 2013 році, його учасниками були приблизно 100 підприємств та організацій).

Третій етап – період повномасштабної війни (від 2022 року). Зростання кількості внутрішньо-переміщених осіб, осіб з інвалідністю, учасників бойових дій стало ще одним стимулом для створення соціальних підприємств з метою соціальної інтеграції цих верств населення. Сучасний стан розвитку соціальних підприємств характеризується поєднанням традиційних моделей з інноваційними підходами, більша частина соціальних підприємств працюють у сфері соціальних послуг, але також значна частина – у переробці відходів.

Необхідно розрізняти поняття «соціальна відповідальність бізнесу» та «соціальне підприємництво», позаяк вони мають суттєві відмінності у своїй суті та реалізації:

1) основна мета: соціальне підприємництво спрямоване на вирішення соціальних проблем як основну діяльність, тоді як соціальна відповідальність бізнесу – це додаткова діяльність, яка підтримує соціальні цілі підприємства;

2) фінансова модель: соціальне підприємництво генерує прибуток для підтримки своєї соціальної місії, тоді як соціальна відповідальність бізнесу часто фінансується за рахунок прибутку від основної діяльності підприємства;

3) організаційна структура – соціальне підприємництво часто передбачає створення окремих підприємств чи організацій, тоді як соціальна відповідальність бізнесу реалізується у рамках існуючих підприємств.

У контексті цього дослідження, варто звернути увагу на те, які підприємства не слід відносити до соціальних. По-перше, це підприємства, які декларують соціальну відповідальність, про що говорилося вище. До соціальних підприємств не треба включати бізнес у соціальній сфері. Приватні медичні клініки, приватні освітні заклади, приватні пансіонати для літніх людей – це підприємства, які працюють для отримання комерційної вигоди, іншими словами, заробляють на соціальних послугах. У них немає соціальної мети, тому такі підприємства не «соціальні». Не варто плутати із соціальним підприємництвом і надання соціальних послуг (платних) організаціями різних форм власності, наприклад, державними соціальними службами.

Характерною особливістю соціальних підприємств, яка відрізняє їх від інших форм ведення бізнесу, є підвищена вмотивованість. До характерних рис соціальних підприємств також належать:

- *Пріоритетність соціальної мети.* В основі діяльності соціальних підприємств лежить бажання створити позитивний соціальний вплив. Досягнення бізнес-мети є проміжною ціллю, необхідною для досягнення соціальної мети. Це визначає всі аспекти управлінських рішень та інновацій, що впроваджуються в організації.

- *Реінвестування прибутку.* На відміну від традиційних компаній, де прибуток розподіляється між власниками чи акціонерами, надлишкові доходи соціальних підприємств переорієнтовуються назад у проекти, пов'язані з реалізацією їхньої соціальної місії. Це сприяє сталому розвитку організації й підвищенню її впливу на місцеве середовище.

- *Прозорість діяльності та соціальна відповідальність.* Для забезпечення довгострокового впливу соціальних підприємств важливо дотримуватися принципів відкритості та звітності. Регулярне публікування звітів про соціальні результати та використання фінансових

ресурсів є ключовим елементом формування позитивного іміджу та довіри з боку партнерів і спільноти.

- *Фінансова самостійність*. Означає, що соціальне підприємство здатне генерувати власні доходи від своєї комерційної діяльності, що дозволяє йому незалежно розвиватися. Підприємство не залежить виключно від грантів, донорських коштів чи державних субсидій, а знаходить стабільне джерело фінансування через продаж продуктів чи послуг.

- *Залучення зацікавлених сторін і активна участь спільноти*. Успіх соціального підприємництва значною мірою визначається здатністю працювати в партнерстві з місцевою спільнотою. Це означає включення у процес прийняття рішень широкого кола зацікавлених осіб, від співробітників і волонтерів до місцевих лідерів і благодійних організацій. Такий підхід сприяє підвищенню довіри і формує стійку екосистему підтримки.

- *Масштабованість*. Полягає у здатності бізнес-моделі підприємства розширювати свій соціальний ефект без пропорційного зростання витрат чи ресурсів. Тобто, якщо певна ініціатива чи продукт довела свою ефективність на локальному рівні, вона може бути адаптована для роботи в інших географічних регіонах або серед різних груп суспільства.

- *Інноваційні та гнучкі бізнес-моделі*. Соціальні підприємства часто експериментують з новими підходами та гнучкими моделями управління, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку та суспільства. Вони впроваджують цифрові технології та інші інновації для підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення соціальних цілей.

- *Сприятливе інституційне середовище*. Підтримка з боку державних ініціатив, фондів і міжнародних партнерів сприяє створенню умов для розвитку соціальних підприємств, даючи їм можливість працювати в умовах ринкової конкуренції без шкоди для їхньої соціальної місії.

Передумови створення соціальних підприємств в Україні можна згрупувати в такі категорії (табл. 7.1).

Попри наявність певних передумов та позитивних тенденцій, існують також і виклики, зокрема недосконале законодавство, недостатня фінансова підтримка та порівняно низька обізнаність суспільства про соціальне підприємництво. Проте з кожним роком кількість успішних соціальних підприємств в Україні зростає, що, безперечно, свідчить про значний потенціал цього напрямку.

Прикладами успішних соціальних підприємств, які виникли ще до повномасштабного вторгнення, є Veterano Group, Urban Space 100, Zelenew, Львівська свічкова мануфактура, «Горіховий дім», Соціальна Майстерня WoodLuck, «Україна без сміття» та інші.

Передумови створення соціальних підприємств в Україні

Передумови		Характеристика
Соціальні передумови:	Наявність гострих соціальних проблем	В Україні існує низка невирішених соціальних проблем, які особливо гостро відчуються під час війни (безробіття, бідність, соціальна ізоляція вразливих груп населення – людей з інвалідністю, випускників інтернатів, літніх людей, екологічні проблеми). Створення соціальних підприємств є дієвим шляхом вирішення таких питань.
	Зростання соціальної свідомості	Повномасштабне вторгнення і реалії воєнного часу призвели до усвідомлення необхідності розв'язання соціальних проблем не лише державою, але й силами громадськості та бізнесу. Соціальне підприємництво є ефективним інструментом для цього.
	Потреба у створенні інклюзивного суспільства	Соціальні підприємства часто створюють робочі місця для людей з інвалідністю та інших вразливих груп, сприяючи тим самим їхній соціальній інтеграції та економічній незалежності.
Економічні передумови:	Пошук нових бізнес-моделей	Соціальне підприємництво пропонує бізнес-модель, яка поєднує отримання прибутку з досягненням соціальних цілей. Тому соціальні підприємства цілком здатні стати своєрідними каталізаторами післявоєнної відбудови економіки.
	Можливість залучення додаткових ресурсів	Перевагою соціальних підприємств є можливість залучати фінансові ресурси не лише від традиційних інвесторів, але й від благодійних фондів, грантових програм та інших джерел, орієнтованих на підтримку соціальних ініціатив.
	Розвиток місцевих економік	Соціальні підприємства створюють робочі місця та сприяють розвитку місцевих громад.
Юридичні та інституційні передумови:	Поступова законодавча підтримка	Окремі нормативні акти, які регулюють діяльність неприбуткових організацій і благодійних фондів, можуть слугувати нормативним підґрунтям для створення та функціонування соціальних підприємств в Україні. Однак прийняття закону України «Про соціальні підприємства» могло б чітко врегулювати правові аспекти їх діяльності.
	Діяльність організацій підтримки	В Україні діють організації, які надають консультативну, інформаційну та фінансову підтримку соціальним підприємцям. Це має позитивний вплив на розвиток екосистеми соціального підприємництва.
	Міжнародний досвід	Наявний досвід інших країн у розвитку соціального підприємництва може бути успішно використаний в Україні, за умов його адаптації до вітчизняних умов.

Джерело: складено автором.

Офіційний статистичний облік діючих соціальних підприємств в Україні не ведеться, однак у різні періоди часу різними організаціями все ж були спроби їх підрахувати. Так, у рамках проекту «Соціальні підприємства в Україні» громадської організації «Молодіжний центр з проблем трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ-XXI»» був виданий Каталог соціальних підприємств 2016-2017 років, до якого включено 150 соціальних підприємств в Україні [20, с. 7]. Зазначений Каталог містить самозадекларовані підприємницькі ініціативи, тобто ті підприємства, які самі вважають себе соціальними.

У 2024 році в Києві на першій конференції з фандрейзингу та соціального підприємництва IMPACTPRENEURSHIP CODE 2024 представили інший Каталог соціальних підприємств [28]. Ця подія об'єднала понад 300 учасників, серед яких соціальні підприємці, експерти, представники влади та бізнесу. Мета проведення конференції – популяризація соціального підприємництва як ключового інструменту для розвитку України в умовах сучасних викликів.

Соціальні підприємства в нашій країні переважно спрямовують свої зусилля на досягнення наступних цілей: працевлаштування соціально вразливих груп населення (61 %); генерування прибутку для підтримки діяльності організації (53 %), надання послуг певним групам населення (40 %), фінансування певних видів послуг (27 %), розв'язання екологічних проблем (3 %) [7].

За даними досліджень та аналізу статистичних джерел, в Україні сьогодні функціонує приблизно 1000 соціальних підприємств. Заслужують на увагу такі приклади соціальних підприємств, які демонструють різноманітність напрямків і цілей цього типу бізнесу:

Good Bread from Good People – інклюзивна пекарня у Києві, працівниками якої є люди з ментальною інвалідністю [22]. Підприємство допомагає їм у роботі та адаптації до суспільства, а також безоплатно передає продукцію військовим і тим, хто постраждав від війни;

WoodLuck – соціальна меблева майстерня у Львові, яка працевлаштовує ветеранів і людей, що пройшли реабілітацію від залежностей. Підприємство виготовляє меблі на замовлення та для благодійних проєктів [22];

Vbrani – соціальне підприємство, яке продає в'язані вироби, створені людьми старшого віку. Проєкт заснували волонтери ГО «Старість на радість» [22];

Veterano Pizza – мережа закладів, яка працевлаштовує ветеранів і сприяє їх реалізації та інтеграції в соціум. Є частиною компанії Veterano Group, яка об'єднує різні бізнеси ветеранів [5];

Львівська свічкова мануфактура – підприємство, засноване у Львові для відродження ремісництва та підтримки жінок, які потрапили у кризові ситуації. У співпраці з громадською організацією «Народна допомога» надає їм місце для праці та фінансову підтримку [26];

Zelenew – студія дизайнерських рішень з переробленого пластику та лабораторія досліджень вторинного застосування пластикових відходів [5]. Підприємство переробляє старі пластмасові речі на нові дизайнерські предмети інтер'єру;

Green Bean Bag (Зелена Коробка) – займається виготовленням крісел-мішків з переробленого пінопласту як екологічного наповнювача [26]. Така діяльність сприяє створенню переробки пінопласту у Львові та підтримці громадських ініціатив;

Очі Тари – масажний кабінет, в якому працюють лише незрячі майстри та пропонують послуги відновлюючого масажу тіла для жінок [26].

Ці приклади демонструють різноманітність соціального підприємництва в Україні, яке охоплює галузі від виробництва товарів до надання послуг, а також спрямоване на підтримку різних соціальних груп та вирішення екологічних проблем.

Оскільки законодавчо в Україні не визначені форми та вимоги до соціального бізнесу, це може бути ФОП, ТОВ, асоціація підприємств або інша форма, яка буде оптимальною з точки зору бізнес-моделі та системи оподаткування. Від вибраної форми соціального підприємництва залежатиме механізм реєстрації. Реєстрація ФОП відбувається досить просто, оскільки статут не обов'язковий, потрібно тільки вказати види діяльності, які характеризують бізнес як соціальний. У випадку реєстрації ТОВ – соціальна місія чітко прописується у статуті. Цей момент надзвичайно важливий для залучення інвесторів і грантодавців. Варто враховувати передбачену законодавством можливість отримання статусу неприбуткової організації для соціального бізнесу. Такий статус дозволяє залучати додаткові ресурси та отримувати податкові пільги.

За оцінками World Economic Forum, соціальний бізнес у світі вдвічі більший за рекламну індустрію. В Україні ця форма бізнесу також активно розвивається, про що свідчать наступні дані:

- Соціальна функція бізнесу є важливою для багатьох покупців – опитування Gradus Research показало, що 44% респондентів під час

покупки звертають увагу, чи допомагає бізнес ЗСУ, а для 21% опитаних є важливою волонтерська активність компанії.

- Бізнес, який не був заснований як соціальний, трансформується в умовах війни та допомагає громадам і державі. Інше дослідження Gradus Research каже, що 84% опитаних підприємств залучені до розв'язання соціальних питань. Найчастіше вони надають товари чи послуги з благодійною метою (43%) та фінансово підтримують соціальні ініціативи (36%) [23].

Якщо підприємець хоче займатися саме соціальним бізнесом, необхідно враховувати певні особливості при заснуванні справи. Насамперед необхідно максимально точно визначити проблему чи потребу, для вирішення якої створюється соціальне підприємство. Від цього безпосередньо буде залежати місія та мета бізнесу, на яку слід орієнтуватися. Наступним важливим моментом є визначення очікуваного соціального впливу та, обов'язково, конкретних способів його вимірювання. Наприклад, прогнозний розрахунок кількості людей із вразливих груп населення, які можуть бути працевлаштовані. Далі на основі критичного аналізу слід здійснити вибір бізнес-моделі, здатної реалізувати місію і розв'язати обрану проблему.

Сформульована концепція конкретизується у бізнес-плані підприємства. Бізнес-план є своєрідною дорожньою картою, за допомогою якої можна побачити, які ресурси потрібні, які загрози та ризики можуть виникнути, які можливості досягнення успіху існують.

Бізнес-план повинен відповідати на такі основні запитання:

- у чому полягає суть та актуальність діяльності;
- хто є потенційними клієнтами підприємства;
- як буде організована операційна діяльність;
- яка кількість фінансових, технологічних, людських та інших ресурсів потрібна для старту; які є джерела доходів (від інвесторів, партнерів чи/та комерційної діяльності);
- за допомогою яких показників буде вимірюватись ефективність підприємства.

Зовнішніми джерелами фінансування для соціальних підприємств можуть виступати інвестиції бізнесу чи фондів, спонсорські внески, гранти. Все більш популярним методом залучення коштів у сучасних умовах є краудфандинг. Краудфандинг – це процес збору фінансування від великої кількості людей, зазвичай через онлайн-платформи [25]. Для соціальних підприємств краудфандинг цікавий ще й тим, що дає можливість перевірити попит на свій продукт або послугу до того, як

діяльність буде повністю запущена. Активна фінансова підтримка широкої аудиторії є важливим показником майбутнього успіху запропонованої ініціативи. Прикладом такої платформи є Соціальна країна, де кожен бажаючий може описати свій соціальний проєкт. Поданий проєкт доступний для всіх користувачів платформи, відповідно всі, хто бажає, можуть вкладати кошти у його реалізацію. Варто також згадати про платформу Спільнокошт (Biggggidea), яка досить ефективно діє в Україні. Завдяки Biggggidea десятки проєктів уже зібрали фінансові ресурси на стартапи, екологічні та громадські акції тощо [21].

Ключову роль в успішній діяльності соціального підприємства відіграє вдала комунікаційна стратегія. Завданням ефективної комунікаційної стратегії є не тільки презентувати ідеї інвесторам і продавати продукт, але й привертати увагу до соціальних проблем. Для вдалої комунікаційної стратегії необхідно:

- 1) визначити цільову аудиторію – провести дослідження аудиторії, з'ясувати проблеми та інтереси потенційних клієнтів, специфіку їх діяльності;
- 2) залучати аудиторію – проводити опитування серед клієнтів про соціальні проблеми, організовувати тематичні вебінари, тренінги й онлайн-зустрічі з експертами;
- 3) для ефективної комунікації з клієнтами використовувати комплексні додатки (наприклад, пакет рішень Microsoft 365).

Для соціальних підприємств характерна досить висока плинність кадрів, але у цьому випадку це радше показник ефективної роботи менеджменту, а не навпаки. Чим вищий темп проходження конкретним працівником передбаченої для нього програми, тим швидше він зможе перейти на традиційний ринок праці.

Особливості функціонування соціальних підприємств відображено на рис. 7.1.

Менеджмент соціальних підприємств в Україні має ряд специфічних рис, які пов'язані з їхньою соціальною спрямованістю та особливостями діяльності. Соціальні підприємства мають подвійну місію: досягнення фінансової стійкості та вирішення соціальних проблем, що вимагає від менеджерів балансувати комерційні та соціальні цілі, а це часто є складним завданням. Найчастіше цим видом бізнесу починають цікавитися і займатися люди, які особисто стикнулися з певними проблемами в житті. Часто – самі ж придумали способи розв'язання цієї проблеми та захотіли допомогти іншим. Саме завдяки інноваційності вони здатні конкурувати на ринку з традиційними комерційними компаніями.

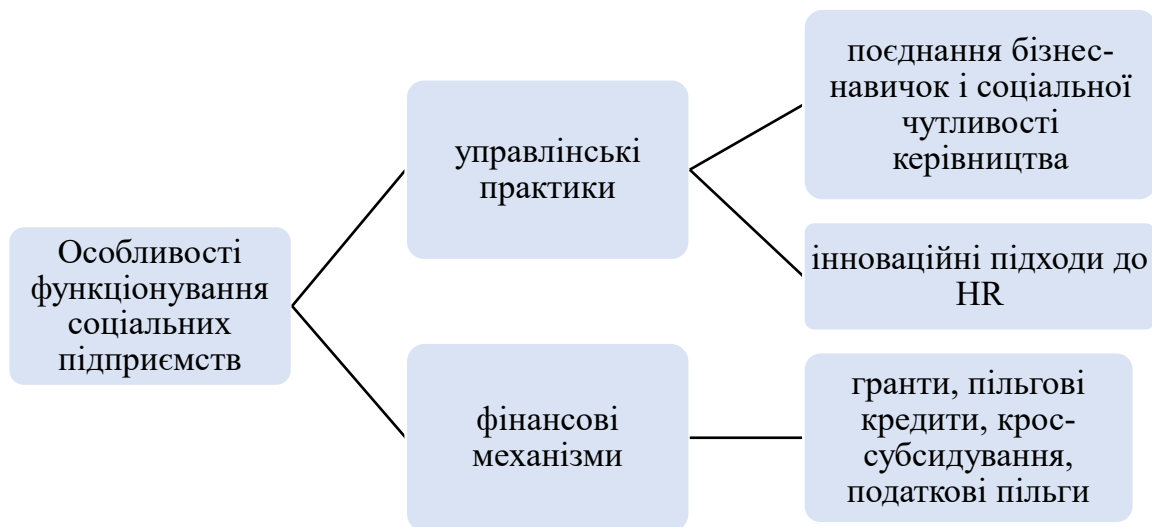


Рис. 7.1. Особливості функціонування соціальних підприємств
Джерело: складено автором.

Управління зацікавленими сторонами (стейкхолдер-менеджмент) є важливим аспектом менеджменту соціальних підприємств. Він включає взаємодію з різними групами, такими як працівники, клієнти, донори, державні органи влади тощо. Ефективний стейкхолдер-менеджмент дозволяє соціальним підприємствам отримувати підтримку та ресурси від цих груп, що сприяє їхньому розвитку та впровадженню соціальних ініціатив [15].

Відома в наукових дослідженнях теорія стейкхолдерів стверджує, що організація повинна враховувати інтереси всіх суб'єктів, які мають вплив на її діяльність чи якими охоплюється її вплив. До основних категорій зацікавлених сторін належать: внутрішні стейкхолдери (співробітники, керівництво, акціонери – якщо вони є в контексті соціального підприємства) та зовнішні стейкхолдери (місцеві спільноти, державні установи, неурядові організації (НУО), донори, постачальники, клієнти та навіть конкуренти). В умовах війни традиційні категорії розширюються:

- громадські організації та волонтерські ініціативи набувають більшої ваги, вони можуть допомогти з логістикою, гуманітарною підтримкою та комунікаціями;
- державні та локальні органи влади стають ключовими партнерами через необхідність оперативного реагування на кризові ситуації;
- міжнародні донори та фінансові установи відіграють важливу роль, надаючи фінансову підтримку та експертну допомогу для адаптації до нестабільних умов.

На рис. 7.2 представлено циклічний процес управління зацікавленими сторонами для соціальних підприємств.

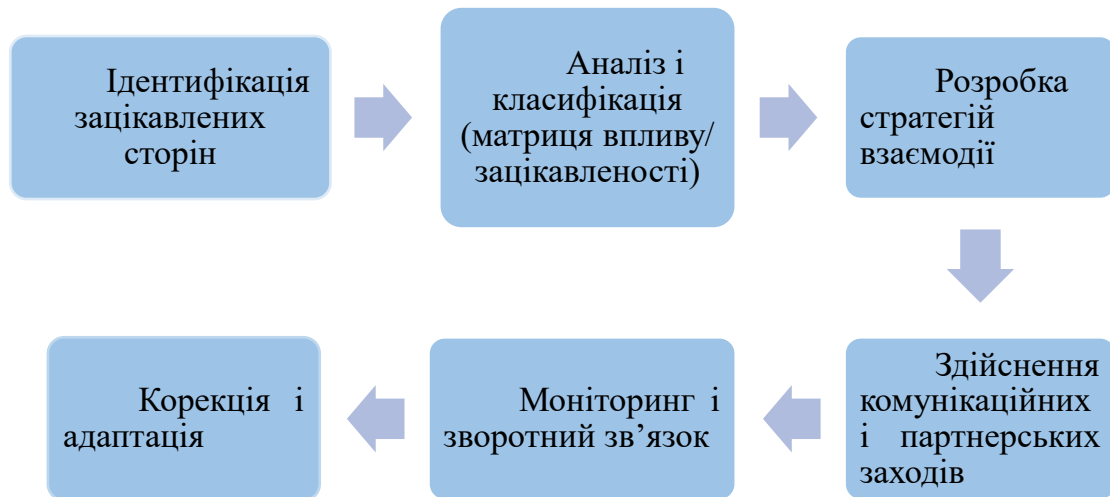


Рис. 7.2. Циклічний процес управління зацікавленими сторонами для соціальних підприємств

Джерело: складено автором.

Соціальні підприємства постійно шукають шляхи оптимізації взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. На фоні кризових ситуацій (економічних, політичних або соціальних) важливість інновацій у зовнішньому управлінні зростає. Тому особливо актуальними стають гнучкість партнерських мереж, неперервна комунікація через цифрові платформи, оперативне прийняття рішень за допомогою AI та аналітичних систем. Досвід інших країн свідчить, що у кризових умовах часто відбувається тимчасове перегрупування партнерів, це дозволяє оперативно вирішувати нагальні питання. Такий підхід може бути адаптований в Україні для швидкого залучення додаткових ресурсів та підтримки. В умовах криз, як у Іспанії та Індії, часто підприємства переходять на цифрові комунікаційні платформи, що забезпечують миттєвий обмін інформацією. Такий досвід показує, що використання соціальних мереж, мобільних додатків і чат-ботів дозволяє оперативно інформувати стейкхолдерів і залучати їх до прийняття рішень. Інтерактивні рішення дозволяють громадськості не лише отримувати, але й надавати зворотний зв'язок, що сприяє своєчасній адаптації стратегії підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Системи AI здатні аналізувати великі обсяги даних, отриманих із різних джерел, що дозволяє прогнозувати розвиток кризових сценаріїв і

оперативно коригувати стейкхолдер-стратегії. Автоматизація комунікацій за допомогою чат-ботів дозволяє оперативно реагувати на запити та потреби стейкхолдерів, зменшуючи навантаження на управлінський персонал. Це особливо актуально для соціальних підприємств в умовах обмежених ресурсів.

Отже, успішне впровадження підходів стейкхолдер-менеджменту сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності соціальних підприємств, що особливо актуально в умовах війни, коли кожен крок може стати вирішальним для виживання та подальшого розвитку організації.

Соціальний менеджмент відіграє ключову роль у розвитку соціального підприємництва в Україні. Він включає застосування методів та практик, які спрямовані на підвищення соціальної відповідальності підприємства та його впливу на суспільство. Соціальний менеджмент допомагає підприємствам ефективніше розв'язувати соціальні проблеми та створювати довгострокові партнерства з іншими організаціями та громадою [10, с. 53].

Соціальні підприємства в Україні часто стикаються з проблемами фінансування. Вони не мають доступу до спеціальних податкових пільг чи фінансових інструментів, які існують в інших країнах. Тому соціальні підприємства залежать від грантів, донорської підтримки та приватних інвестицій. Успішний менеджмент фінансових ресурсів дуже важливий для забезпечення їхньої стійкості.

Соціальні підприємства часто мають особливу організаційну структуру, яка відрізняється від тієї, що притаманна традиційним підприємствам. Для традиційних підприємств характерна вертикальна ієрархія. Рішення приймаються централізовано – від ради директорів до вищого керівництва, після чого вони транслиуються вниз за допомогою формалізованих ланок командування. Тут акцент робиться на контроль, підзвітність і дотримання встановлених процесів, що дозволяє ланцюгу команд чітко розподіляти ролі та відповідальність.

Соціальні підприємства, як правило, демонструють гнучкішу та більш децентралізовану модель управління. Влада розподіляється більше горизонтально, що сприяє участі широких верств співробітників і представників зацікавлених груп (стейкхолдерів). Прозорість і спільне прийняття рішень ключові, оскільки важливо, щоб всі учасники організації відчували свою причетність до соціальної місії.

Має свою специфіку й процес прийняття рішень. У випадку традиційних підприємств рішення часто приймаються виключно вищим

керівництвом або спеціалізованими комітетами, при цьому основна увага звертається на економічна ефективність і прибутковість. Процес формалізований і стандартизований: встановлюються чіткі процедури аналізу ризиків і прийняття стратегічних кроків, що дає змогу швидко реагувати на ринкові виклики, проте може обмежувати інноваційність.

На соціальних підприємствах прийняття рішень більш колективне. У процес залучаються не лише топ-менеджери, але і співробітники всіх рівнів, а іноді навіть представники місцевих громад та клієнтів. Це забезпечує врахування як фінансових, так і соціальних чинників. Таке мультизацікавлене прийняття рішень дозволяє глибше враховувати вплив діяльності підприємства на суспільство та навколишнє середовище.

Для соціальних підприємств механізм зворотного зв'язку інтегрований у повсякденну діяльність: регулярні обговорення, відкриті форуми, робочі групи, де кожен голос важливий для досягнення спільної мети. Для традиційних підприємств зворотний зв'язок часто має формалізований характер і полягає у періодичних зустрічах, річних оглядах продуктивності, контролі виконання планів тощо. Порівняння структури управління традиційних і соціальних підприємств здійснено в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

Порівняння структури управління традиційних і соціальних підприємств

Аспект	Традиційні підприємства	Соціальні підприємства
Ієрархія	Чітка вертикальна структура з централізованим прийняттям рішень	Гнучка, горизонтальна чи гібридна структура із розподіленою відповідальністю
Прийняття рішень	Централізоване, формалізоване – рішення приймає верх керівництва або рада директорів	Колективне, з широким залученням співробітників і представників зацікавлених сторін
Склад керівних органів	Чітко розділені ролі (CEO, CFO, COO тощо), формалізовані функціональні підрозділи	Наглядові ради або комітети з представництва різних груп, інклюзивний підхід до лідерства
Корпоративна культура	Орієнтована на ефективність, виконання планів і максимізацію прибутку	Орієнтована на досягнення соціальної та екологічної місії, відкритість і співпраця
Зворотний зв'язок	Формалізований, регулярний, структурований	Постійний, інтегрований у щоденну діяльність, відкритий та двосторонній

Джерело: складено автором.

У цілому, структура управління в традиційних підприємствах спрямована на швидке та ефективне досягнення економічних цілей, що забезпечується через централізований контроль і чітке розмежування ролей. Натомість соціальні підприємства розбудовують свої моделі управління з урахуванням соціальних, екологічних та етичних аспектів, тому акцент робиться на колективній участі, прозорості та інтегрованому підході. Це визначає не лише спосіб прийняття рішень, але й формує корпоративну культуру, що дозволяє кожному співробітнику відчувати свою причетність до спільної місії. Такий підхід може бути більш адаптивним до змін у зовнішньому середовищі, проте вимагає постійного діалогу та координації між усіма рівнями організації.

Фокус традиційних підприємств зосереджений на максимізації прибутку. Ринок сприймається суто як економічний простір, де успіх визначається обсягом продажів, часткою ринку, зростанням доходів і прибутковістю. Досягнення конкурентних переваг здійснюється через класичні маркетингові стратегії, акцентуючи увагу на аналізі тенденцій, конкурентній боротьбі, ціноутворенні та управлінні брендом.

Ринок соціальні підприємства розглядають дещо з іншого аспекту. Хоча фінансова стабільність для них важлива, основною метою завжди залишається виконання соціальної або екологічної місії. Ринок тут розглядається не лише як джерело доходів, а й як простір для розв'язання соціальних проблем. Це означає, що крім звичайних фінансових показників, підприємство використовує набори індикаторів соціального впливу.

Кадровий потенціал соціального підприємства повинен включати фахівців з підприємницького досвіду та соціальної сфери. Підтримка розвитку кадрів через освітні програми та наставництво – суттєвий аспект менеджменту соціальних підприємств.

Взаємодія з державними органами влади та місцевими адміністраціями важлива для соціальних підприємств. Вони можуть отримувати підтримку у вигляді грантів, податкових пільг та інших форм державної допомоги. У результаті децентралізації влади в Україні місцеві адміністрації отримали більше повноважень, що відкриває нові можливості для співпраці з соціальними підприємствами. Водночас це вимагає від підприємств адаптації до нових умов управління.

Місцеві держадміністрації відіграють роль координаторів у реалізації соціальних програм, включаючи моніторинг якості соціальних послуг і розробку територіальних програм соціально-економічного розвитку. Необхідна також практична підтримка соціальних підприємств органами влади, яка найчастіше полягає у створенні інфраструктури для

працевлаштування інвалідів і соціально вразливих груп населення. Однак відсутність єдиного алгоритму взаємодії між підприємствами та місцевими адміністраціями є перешкодою розвитку соціального підприємництва.

Підвищення обізнаності серед населення та місцевих чиновників може суттєво допомогти соціальним підприємствам, сприяючи їхньому розвитку та інтеграції в економіку. Багато людей сприймають соціальні підприємства як традиційні благодійні організації. Освітні кампанії можуть пояснити, що соціальні підприємства є самостійними бізнесами, які спрямовують прибуток на розв'язання соціальних проблем, а інформування про успішні приклади соціальних підприємств може зменшити скептицизм серед громадськості щодо їхньої ефективності та надійності.

Соціальні підприємства повинні мати механізми для вимірювання свого соціального впливу. Це дозволяє їм оцінювати ефективність власної діяльності та коригувати стратегію відповідно до досягнутих результатів.

У світі використовуються різні стандартизовані методи для вимірювання соціального впливу соціальних підприємств. Наприклад, Велика Британія активно використовує SROI та IRIS+ для оцінки соціальних підприємств. США часто застосовують B Impact Assessment та IRIS+ для оцінки соціального впливу. Такі країни Європи, як Німеччина та Франція, використовують комбінацію методів, включаючи IRIS+ та SROI, для підтримки соціальних підприємств [16].

Social Return On Investment (SROI) вимірює фінансову цінність соціальних та екологічних результатів. Це дозволяє порівнювати витрати з отриманою суспільною цінністю. **IRIS+** пропонує понад 590 метрик для оцінки соціального та екологічного впливу, пов'язаних з Цілями сталого розвитку ООН і використовується багатьма міжнародними організаціями та інвесторами для оцінки соціальних підприємств. **B Impact Assessment** оцінює вплив підприємства на працівників, клієнтів, громаду та довкілля. Використовується для сертифікації B Corp, що свідчить про відповідність високим стандартам соціальної та екологічної відповідальності. Поширена й **Theory of Change (Теорія змін)**: методологія, яка допомагає визначити мету організації та шлях до її досягнення. Дозволяє розробити метрики для вимірювання впливу, широко застосовується у Європі та США для стратегічного планування та оцінки соціальних підприємств.

В Україні відсутність стандартизованих методів вимірювання соціального впливу створює додаткові виклики для менеджерів соціальних підприємств.

Класичні функції менеджменту як-от планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, базові для будь-якої організації.

Проте спосіб їх реалізації істотно відрізняється для традиційних і соціальних підприємств через різні основні цілі та стейкхолдерів. Тому підхід до менеджменту в цих організаціях повинен розглядатися по-різному. У таблиці 7.3 наведено порівняльний аналіз функцій менеджменту традиційних і соціальних підприємств.

Таблиця 7.3

Порівняльний аналіз класичних функцій менеджменту на традиційних і соціальних підприємствах

Функції менеджменту	Традиційні підприємства	Соціальні підприємства
Планування	Планування фокусується на фінансових результатах, зростанні ринку і скороченні витрат	Крім економічної ефективності, планування включає досягнення соціальних цілей, таких як поліпшення умов життя певних груп населення чи збереження екології.
Організація	Організаційна структура орієнтована на чіткий розподіл функцій і обов'язків, часто ієрархічна	Структура більш гнучка, з акцентом на співпрацю та залучення різних зацікавлених сторін.
Мотивація	Мотивація працівників базується на матеріальних винагородах, преміях, підвищеннях.	Велика увага приділяється нематеріальній мотивації: відчуттю соціальної значущості, залученості до місії підприємства.
Контроль	Контроль орієнтований на досягнення фінансових цілей.	Контроль охоплює як фінансові, так і соціальні показники, наприклад вплив на суспільство чи екологію.
Прийняття рішень	Рішення приймаються в інтересах акціонерів та фінансової ефективності.	Рішення часто узгоджуються з громадами та соціальними партнерами, зважаючи на соціальні цілі.

Джерело: складено автором.

Отже, менеджмент соціальних підприємств в Україні вимагає поєднання підприємницьких навичок із соціальною відповідальністю та здатністю взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами. Розвиток законодавства та інфраструктури підтримки соціального підприємництва може суттєво поліпшити умови для діяльності таких підприємств в Україні.

В Україні існують різні програми підтримки менеджменту соціальних підприємств, спрямовані на розвиток цього сектора та надання необхідних інструментів для ефективного управління соціальними підприємствами. Серед цих програм: Акселератор соціального підприємництва від Української соціальної академії, Програма соціального інвестування

«Вестерн Ен-Ай-Ес. Ентерпрайз Фонд», Програма «Власна справа», Програма «Мріємо та діємо», Міжнародний благодійний фонд «Імпакт Хаб Одеса», Платформа Соціальних Змін.

Акселератор соціального підприємництва – це програма, спрямована на розвиток підприємницьких компетенцій учасників, удосконалення їхніх продуктів та послуг, масштабування бізнесу та залучення інвестицій. Програма складається з п'яти модулів, які охоплюють організаційний дизайн, інвестиції тощо [26].

Програма соціального інвестування «Вестерн Ен-Ай-Ес. Ентерпрайз Фонд» забезпечує комплексну підтримку соціальних підприємств шляхом інвестування та надання необхідних ресурсів для їхнього розвитку. За програмою «Власна справа» можна отримати мікрогранти від 50 до 250 тисяч гривень для створення нових робочих місць. Ця програма спрямована на підтримку соціального підприємництва в умовах воєнного стану [12]. Програма «Мріємо та діємо» реалізується за підтримки USAID та спрямована на підтримку соціальних молодіжних підприємств. Програма пропонує експертну підтримку, гранти до \$10 000 та менторську допомогу для розвитку бізнесу під час та після війни [1]. Міжнародний благодійний фонд «Імпакт Хаб Одеса» займається популяризацією та розвитком соціального підприємництва через інкубаційні та акселераційні програми. Більшість учасників цих програм запускають свої соціальні підприємства або креативні бізнеси. Платформа Соціальних Змін надає фінансову та менторську підтримку соціальним підприємцям, розвиває культуру соціально відповідального бізнесу та створює інноваційні соціально-підприємницькі моделі [17].

Ці програми забезпечують соціальним підприємствам необхідні інструменти для розвитку та впровадження соціальних змін. Однак порівняльний аналіз законодавства ЄС та України виявляє певні розбіжності, які стримують розвиток цього сектору. Соціальне підприємництво в Україні досі залишається правовою «сірою зоною». Водночас такі країни, як Бельгія, Іспанія, Італія, Польща, Франція та інші, вже мають спеціальне законодавство, що регулює сферу соціального підприємництва та стимулює його розвиток. Дуже цікавий також досвід Ізраїлю. Наприклад, на підприємстві «Nameshaket» (на 50% належить державі) 95% працівників є особами з інвалідністю, а підприємство не лише сприяє працевлаштуванню, але й виконує місію соціалізації та реабілітації людей з інвалідністю [7]. Це підприємство отримує фінансову допомогу від держави, обсяг якої залежить від кількості працівників, а також звільняється від сплати міського податку.

Ключовими проблемами українського законодавства є:

1) відсутність чітких дефініцій, зокрема, не визначено поняття «соціальна місія», «користь для суспільства» тощо. Наразі ми маємо проєкт закону України «Про ветеранське підприємство», яке можна вважати, згідно з контекстом документа, різновидом соціального підприємництва. Однак навіть прийняття цього закону недостатнє для повного врегулювання нормативної бази. Правове закріплення могло б стати каталізатором розвитку цього бізнесу та системної взаємодії держави, підприємців і громадян;

2) фіскальна нейтральність – відсутність податкових стимулів для інвесторів. Більша частина вітчизняних соціальних підприємств функціонують у вигляді ТОВ або ФОП без спеціальних пільг. Водночас, законодавством багатьох європейських країн передбачено різні пільги та додаткові умови для соціальних підприємств. Для прикладу, в Данії після прийняття у 2015 році парламентом «Акту реєстрації соціальних підприємств» ті компанії, які відповідають прописаним критеріям автоматично отримують доступ до програм фінансування і пільг;

3) фрагментарність підтримки – часто програми розвитку не узгоджені з місцевими бюджетами. Для ефективного супроводу соціального підприємництва можна запропонувати створення відповідного центру науково-методичного забезпечення, а також Національного фонду підтримки соціального підприємництва.

Активна фаза війни з росією посилила дух соціального підприємництва в українському суспільстві. Після повномасштабного вторгнення в Україні виникла нова хвиля ініціатив у сфері соціального підприємництва. Війна стала своєрідним каталізатором для переосмислення ролі бізнесу в суспільстві, стимулюючи появу проєктів, які не лише допомагають пережити важкі часи, а й закладають основу для довгострокової трансформації економічних та соціальних процесів. Найпомітніші ідеї включають:

1. Цифрові платформи для гуманітарної допомоги та координації волонтерських ресурсів. Швидкий перехід на цифрові рішення дозволив за лічені дні створювати сервіси, які об'єднують волонтерів, постраждалих, донорів і організації. Такі платформи оптимізували розподіл допомоги, зробили її більш прозорою та адаптивною до мінливих умов війни.

2. Соціальні ініціативи для відновлення місцевих громад та підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Поштовхи до створення мікрофінансових програм, стартапів на базі локальних ресурсів та послуг з перекваліфікації стали відповіддю на економічні виклики, що зросли внаслідок воєнних дій.

3. Інноваційні моделі фінансування соціальних проєктів. З'явилася тенденція використання краудфандингу, соціальних облігацій та impact investing, що дозволяє залучати інвестиції не лише з державних чи міжнародних джерел, а й безпосередньо від громадян та приватного сектору.

4. Гібридні проєкти, що об'єднують соціальну місію з підприємницькою активністю. Зросла кількість ініціатив, де традиційні бізнес-моделі переплітаються із соціальними цілями. Наприклад, окремі підприємства не обмежуються пошуком прибутку, а також активно працюють над інтеграцією ветеранів, забезпеченням психологічної підтримки постраждалих чи створенням інклюзивних робочих місць.

5. Партнерства між державним, приватним та волонтерським секторами. У відповідь на виклики війни активно розвиваються мережі співпраці, де об'єднуються зусилля різних суб'єктів суспільства. Ці партнерства сприяють обміну досвідом, залученню експертного потенціалу та розширенню можливостей для реалізації ініціатив, що стимулюють соціальні та економічні трансформації.

Варто зазначити, що військова агресія росії активізувала механізми європейської фінансової підтримки соціальних підприємств. У таблиці 7.4 наведено діючі європейські програми підтримки соціального підприємництва в Україні.

У контексті цього дослідження, цікавий для України іноземний досвід виникнення і становлення соціального підприємництва. Аналіз іноземного досвіду дозволить виокремити ключові моделі та механізми, які можуть бути адаптовані в Україні з урахуванням вітчизняних реалій. Світовим лідером у сфері соціального підприємництва справедливо вважається Італія завдяки інституціоналізації кооперативів. До основних особливостей соціальних підприємств в Італії належать: акцент на участь працівників в управлінні та колективна власність; підтримка державою через податкові пільги та спеціальні програми фінансування; успішна інтеграція в Європейський кооперативний рух. Щодо останнього, то цей досвід успішно використовують Іспанія та Франція.

Окремі аспекти італійського досвіду, зокрема модель соціальних кооперативів, можуть бути адаптовані в Україні. Наприклад, законодавча інституціоналізація в Італії передбачає участь вразливих груп (інваліди, біженці, колишні ув'язнені) у роботі кооперативів – їхня частка має становити не менше 30% штату. Для України було б актуальним створення аналогічного законопроекту з урахуванням військового контексту (наприклад, квоти для ВПО та ветеранів).

Таблиця 7.4

**Поточні європейські програми підтримки
соціальних підприємств (2024-2025 рр.)**

Назва проєкту	Ціль проєкту	Умови	Фінансова підтримка
Проект «Business Bridge – Ukraine-Ready4EU»	підтримка українських малих і середніх підприємств для успішної інтеграції в єдиний ринок ЄС	- діюче підприємство з реєстрацією в Україні; - доведені втрати через війну (знищені активи, перервані ланцюжки поставок та ін.)	фінансова підтримка Business Bridge може покривати відшкодування зовнішніх витрат до 2500 євро
EU4Youth – соціальне підприємництво в молодіжних центрах (СТАРТУЙ)	допомога молодіжним центрам у створенні соціальних підприємств, щоб зробити їх фінансово незалежними	- досвід реалізації грантових проєктів (3+ роки); - наявність соціальної місії (наприклад, працевлаштування переселенців)	гранти: до €15,000 на центр
Ukraine Facility	- відновлення, відбудова та модернізація України; - зміцнення соціальної згуртованості; - поступова інтеграція України до ЄС; - підтримка макрофінансової стабільності	- проєкти у сфері відновлюваної енергетики, цифровізації або соціальної інклюзії; - публічна звітність про використання коштів	€190 млн гарантій + €10 млн грантів для SMEs через ЄІБ €45 млн на відновлення сільського господарства та бізнесів у прифронтових регіонах

Джерело: складено автором на основі [4, 8, 13, 27].

Щодо організаційної моделі, то 80% італійських соціальних кооперативів об'єднуються у мережі для лобіювання інтересів та обміну ресурсами. Крім того, до 50% учасників кооперативу можуть бути волонтерами без фінансової винагороди, що зменшує витрати підприємства. Для України цей досвід може бути адаптованим через розвиток кластерів у сферах відновлення інфраструктури та аграрному секторі (наприклад, переробка сільгосппродукції за підтримки італійських

партнерів), а також залучення волонтерських ініціатив (наприклад, «Повернись живим») до управління соціальними підприємствами.

Актуальне для України запозичення практики навчання через програми типу Fertillity, де 47,5% фінансованих проєктів у Італії реалізуються в депресивних регіонах.

Поєднання італійського досвіду з українськими реаліями може сприяти перетворенню соціальних підприємств у інструмент відбудови після Перемоги. Для цього важливі такі кроки: 1) акцент на безпеку – інтеграція соціальних підприємств у системи цивільного захисту; 2) швидкість реалізації – спрощення процедур реєстрації у регіонах, постраждалих від військової агресії; 3) мобілізація міжнародної допомоги – через альянси, які залучають кошти для підтримки соціальних стартапів.

Цікавий також досвід США та Канади, для яких характерні децентралізована система (соціальні послуги, такі як освіта, охорона здоров'я тощо, надаються через громадські організації), активна роль фондів (наприклад, Фонд Білла Дрейтона, який підтримує соціальні стартапи), бізнес-модель TOMS Shoes: «Одна покупка – одна допомога» (понад 100 млн пар взуття передано безоплатно з 2006 року) [9].

З досвіду соціального підприємництва в США корисними для України можуть бути такі аспекти: 1) комерційна життєздатність (американські соціальні підприємства часто орієнтовані на отримання прибутку як головного критерію успішності, що дозволяє їм бути фінансово незалежними та стійкими до зовнішніх факторів, а використання комерційних механізмів для підтримки соціальної діяльності зменшує залежність від державних субсидій та донорів); 2) гнучкість організаційних форм (соціальні підприємства в США можуть функціонувати у різних правових формах, що дозволяє їм адаптуватися до різних умов та потреб ринку, використання статусу некомерційних організацій для отримання податкових пільг та державної підтримки); 3) державна підтримка через гранти та програми (створення спеціальних департаментів чи фондів для підтримки інноваційних соціальних проєктів, використання державних коштів для фінансування окремих програм та проєктів, які спрямовані на вирішення соціальних проблем); 4) міжсекторне партнерство (розвиток співпраці між різними секторами для підвищення ефективності соціальних підприємств та їх інтеграції у суспільство).

Впровадження цих аспектів може допомогти Україні розвинути більш стійку та незалежну модель соціального підприємництва, яка б поєднувала комерційну життєздатність із соціальним впливом.

Скандинавські країни, зокрема Швеція та Данія, мають передові програми соціального підприємництва, спрямовані на інтеграцію уразливих груп населення: ветеранів, біженців, людей з інвалідністю. Наприклад, у Швеції існує модель «Фонду соціального підприємництва» (Social Enterprise Fund), який надає гранти на підтримку стартапів, що працюють у соціальному секторі. Це стимулює інновації і забезпечує сталість.

У Данії та Швеції існують чіткі визначення та умови, за яких підприємство може отримати статус соціального. Це включає не лише кооперативи, а й громадські, волонтерські та благодійні організації. Україні варто розробити аналогічні законодавчі механізми, що дозволять різним формам бізнесу отримувати статус соціального підприємства.

У Данії також діє «Програма соціального зростання», яка надає підтримку через індивідуальний коучинг і тренінги для соціальних підприємств, що працюють з уразливими групами населення. В Україні можна було б запровадити подібні програми, які б включали бізнес-консультації та фінансову підтримку для нових підприємств.

Цікавим фактом є те, що у Швеції соціальне підприємництво інтегроване в освітні програми, це дозволяє молоді з раннього віку ознайомлюватися з цими концепціями.

Ще для України може бути корисним досвід Великої Британії, Німеччини, Фінляндії. У Великій Британії соціальні підприємства часто мають колективну форму власності, що спрямована на користь місцевих громад. Україна могла б вивчити досвід створення підприємств типу «компанії у інтересах громади» (Community Interest Companies). Велика Британія має розвинену систему соціальних інвестицій, яка включає державні та приватні фонди для підтримки соціальних підприємств.

Німеччина має сильний кооперативний рух, який може слугувати прикладом для України в розвитку сільськогосподарських та робочих кооперативів. Крім того, Німеччина активно розвиває соціальні підприємства у сфері освіти та професійної підготовки, що може бути корисним для України в підвищенні рівня кваліфікації населення.

Фінляндія має досвід створення соціальних підприємств у галузях охорони здоров'я та соціальних послуг, що може бути важливим для України в розвитку цих сфер. Фінляндія активно підтримує місцеві громади через соціальні підприємства, що дозволяє їм забезпечувати власну економічну стабільність.

Досвід цих країн можна запозичити з метою розвитку законодавства щодо соціального підприємництва, підтримки соціальних інновацій та створення міжсекторного партнерства. Крім того, Україна могла б

вивчити досвід створення підприємств з колективною формою власності та підтримки місцевих громад через соціальне підприємництво.

Одним із аналітичних інструментів, який може допомогти краще зрозуміти стан, оцінити діяльність, а також ефективність розподілу ресурсів соціальних підприємств, є портфельний аналіз. Він дозволяє визначити, які бізнес-одиниці або проєкти найбільш перспективні для інвестування, а які потребують перегляду або навіть закриття. Портфельний аналіз для соціальних підприємств в Україні у сучасних умовах досить складний через наявні обмеження, але все ж можливий.

Основні аспекти портфельного аналізу:

1. Оцінка бізнес-одиниць. Кожна стратегічна бізнес-одиниця (СБО) аналізується з точки зору її рентабельності, ризиків та перспектив розвитку.

2. Розподіл ресурсів. На основі аналізу приймаються рішення щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між СБО.

3. Матричні методи. Найпоширеніші інструменти портфельного аналізу – це матриці, такі як: Матриця BCG (Boston Consulting Group) – аналізує частку ринку та темпи зростання; Матриця GE/McKinsey – оцінює привабливість ринку та конкурентоспроможність; матриця Ансофа – визначає стратегії розвитку продуктів і ринків.

Прикладом портфельного аналізу для сучасних соціальних підприємств в Україні може бути аналіз, виконаний за допомогою матриці BCG (Boston Consulting Group), яка дозволяє оцінити позиції різних напрямків діяльності соціальних підприємств (табл. 7.5).

Цей аналіз допомагає визначити, які напрямки діяльності соціальних підприємств варто підтримувати, а які потребують перегляду або реструктуризації.

Ефективним інструментом для дослідження соціальних підприємств в Україні, особливо в умовах сучасних викликів, є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають на розвиток соціального підприємництва. В умовах економічної турбулентності та соціальних змін SWOT-аналіз допомагає соціальним підприємствам адаптуватися до викликів і знаходити нові шляхи розвитку.

Запропонована матриця SWOT-аналізу функціонування соціальних підприємств у сучасних умовах в Україні (табл. 7.6) дозволяє стратегічно оцінити ситуацію та розробити подальші кроки для розвитку соціальних підприємств.

Таблиця 7.5

Застосування матриці BCG для соціальних підприємств в Україні

Категорія	Характеристика	Стратегія	Приклади
«Зірки»	Висока частка ринку та високі темпи зростання завдяки популярності соціальних ініціатив та інноваційних підходів. Соціальні підприємства, які займаються інноваційними екологічними проектами (наприклад, переробка відходів або виробництво екологічно чистих продуктів). Вони мають великий потенціал через зростаючий попит на екологічні рішення.	Підтримка та подальший розвиток, інвестування.	Good Bread from Good People: інклюзивна пекарня у Києві, яка активно розширює свою діяльність, залучаючи нових клієнтів та підтримуючи соціальні ініціативи. WoodLuck: соціальна меблева майстерня у Львові, яка поєднує інноваційний підхід до виробництва з соціальною місією.
«Дійні корови»	Стабільний попит на соціальні послуги, але обмежені можливості для масштабного розширення. Підприємства, які працюють у сфері працевлаштування вразливих груп населення. Вони мають стабільний попит, але темпи зростання обмежені через специфіку ринку.	Підтримка стабільності, отримання прибутку.	Соціальні їдальні та майстерні для людей з інвалідністю.
«Знаки питання»	Низька частка ринку, але потенціал зростання через інноваційність і популярність сталого розвитку. Соціальні підприємства, які займаються цифровими інноваціями або освітніми проектами. Вони мають потенціал для зростання, але потребують значних інвестицій для досягнення успіху.	Ретельний аналіз, інвестування за умови високого потенціалу.	Цифрові освітні платформи: соціальні підприємства, які розробляють онлайн-курси для підвищення кваліфікації, але ще не мають значної частки ринку.
«Собаки»	Обмежений попит через специфіку ніші, низькі темпи розвитку. Підприємства, які працюють у нішевих сферах з обмеженим попитом або стикаються з високою конкуренцією. Наприклад, деякі традиційні ремісничі проекти.	Згортання або реструктуризація	Традиційні ремісничі проекти.

Джерело: складено автором.

Таблиця 7.6

SWOT-аналіз функціонування соціальних підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Чітка соціальна місія, що привертає підтримку громади і донорів. • Висока мотивація персоналу, залученість до соціальних змін. • Інноваційні бізнес-моделі, що поєднують соціальну цінність та економічну ефективність. • Можливості партнерства з державними, міжнародними організаціями та бізнесом. • Лояльність споживачів, що надають перевагу етичному бізнесу.	• Обмежене фінансування, залежність від грантів та донорів. • Відсутність сталої бізнес-моделі для довгострокової фінансової стабільності. • Недостатня правова підтримка та нерозвинене нормативне регулювання. • Обмежений ринок для продуктів соціального підприємництва. • Слабка обізнаність населення про соціальні підприємства та їхню діяльність.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розвиток соціальної відповідальності бізнесу та зростаючий інтерес до сталого підприємництва. • Державні програми підтримки та міжнародні гранти для соціальних підприємств. • Збільшення попиту на екологічні та етичні продукти. • Використання цифрових технологій для розширення впливу та ефективності бізнесу. • Розширення співпраці з іноземними партнерами та соціальними інвесторами.	• Ризики воєнного часу. • Економічна нестабільність та кризи, що впливають на фінансування та споживчий попит. • Конкуренція з традиційними комерційними підприємствами. • Бюрократична складність у реєстрації та функціонуванні соціального підприємства. • Нестача кваліфікованих кадрів, що мають компетенції в управлінні соціальними підприємствами. • Політичні ризики та зміни в законодавстві, що можуть вплинути на правові умови діяльності.

Джерело: складено автором.

На сучасному етапі розвитку соціальні підприємства в Україні відіграють важливу роль у сприянні екологічним ініціативам, що є одним з ключових аспектів сталого розвитку. Соціальні підприємства активно впроваджують енергоефективні та екологічно чисті технології, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. Це включає утилізацію відходів, використання відновлюваних джерел енергії та

популяризацію принципів соціально відповідального бізнесу. Соціальні підприємства організовують також інформаційно-просвітницькі кампанії, спрямовані на формування екологічної свідомості серед населення та бізнесу. Вони залучають і громади до розв'язання проблем забруднення навколишнього середовища. У рамках навчальних програм для молоді, таких як «Відновлення через соціальне підприємництво», особлива увага приділяється екологічній сталості та впровадженню зелених практик у бізнес-процеси. У період післявоєнної відбудови економіки України розвиток соціального підприємництва матиме особливе значення, оскільки соціальні підприємства здатні частково замінити уряд у наданні соціальних послуг і задоволенні соціальних потреб, вивільняючи в такий спосіб частину фінансових ресурсів держави на інші важливі напрямки.

Основними факторами, що сприяють успішному функціонуванню соціальних підприємств, є:

1. Наявність чіткої соціальної місії: Соціальне підприємство повинно мати чітко сформульовану соціальну місію, яка визначає його діяльність та відрізняє від традиційного бізнесу.

2. Ефективна бізнес-модель: Соціальне підприємство повинно бути фінансово стійким та генерувати достатній прибуток для забезпечення своєї діяльності та досягнення соціальних цілей.

3. Залучення стейкхолдерів: Успішне функціонування соціального підприємства залежить від залучення різних стейкхолдерів, таких як клієнти, працівники, місцева громада, органи влади та інші організації.

4. Вимірювання соціального впливу: Важливим аспектом діяльності соціального підприємства є вимірювання та оцінка його соціального впливу. Це дозволяє продемонструвати ефективність діяльності та залучити додаткові ресурси.

Отже, соціальне підприємництво в Україні розвивається як складна система, в якій інтегруються сучасні підходи до управління, інноваційні моделі фінансування та активне залучення громадського сектору. Історія становлення і передумови виникнення цього виду підприємницької діяльності свідчать про те, що умови пострадянського перетворення разом із викликами сучасної економіки сприяли пошуку нових бізнес-моделей, які можуть вирішувати не лише економічні, а й соціальні питання.

Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні полягають в удосконаленні політик підтримки соціальних підприємств і розвитку стійких бізнес-моделей, які здатні відповідати викликам сучасного суспільства.

Список літератури

1. Бізнес-підтримка соціальних молодіжних підприємств. *The SCHOOL of ME Mindful Entrepreneurship*. URL: <https://schoolofme.me/18-35-se>
2. Валюс Л.О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2>
3. Дороніна О.А., Терегубов О.С., Якимова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С. 31-39. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4>
4. Євросоюз остаточно ухвалив рішення про виділення Україні 50 млрд євро. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225956_vrosoyuz-ostatochno-ukhvaliv-rshennya-pro-vidlennya-ukran-50-mlrd-vro
5. Кононенко С. Популярні соціальні підприємства в Україні. *Social business IN UA*. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/populiarni-sotsial-ni-pidpriemstva-v-ukraini/
6. Корнецький А. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? *Social business IN UA*. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpriemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/
7. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho>
8. 3,75 млн євро на підтримку українських МСП, які постраждали від війни: відкрито проект «Бізнес-міст». *Офіційний сайт Європейського Союзу*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eu375-million-support-ukrainian-smes-affected-war-business-bridge-project-open-2024-03-21_en
9. 10 найуспішніших соціальних підприємців. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp>
10. Огінок С., Когут М., Когут А. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2024. № 1 (111). С. 51-58. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-7>
11. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.3.87](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.87)
12. Підтримка соціального підприємництва в умовах воєнного стану. *Офіційний вебсайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації*. URL: <https://www.if.gov.ua/sotsialne-pidpryyemnytstvo/pidtrymka-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-v-umovakh-voiennoho-stanu>
13. Рада ЄС затвердила інструмент Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024-2027 роки. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/rada-yes-zatverdyla-instrument-ukraine-facility-obsyagom-50-mlrd-yevro-na-2024-2027-roky/>

14. Розвиток соціального підприємництва в Україні та його роль у реінтеграції Донбасу. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/rozvitok-socialnogo-pidpriemnictva-v-ukraini-ta-yogo-rol-u>
15. Санлайф К. Стейкхолдер-менеджмент: завдання та вплив. *Social business IN UA*. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/steykkholder-menedzhment-zavdannia-ta-vplyv/
16. Сергуля Софія. Що таке соціальний вплив і як його виміряти? *Social business IN UA*. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/shcho-take-sotsial-nyy-vplyv-i-iak-yoho-vymiryaty/
17. Середовище розвитку соціального підприємництва. Платформа Соціальних Змін. URL: <https://social-change.com.ua/>
18. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>
19. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2017. 188 с.
20. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз: аналітичний звіт. За ред. Каменко І. С. 2020. 37 с. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf
21. Спільнокошт – краудфандинг в Україні. *ВЕЛИКАІДЕЯ*. URL: <https://biggggidea.com/opportunities/>
22. Федорова Х. Які соціальні підприємства працюють в Україні. *Kyivstar Business hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi>
23. Федорова Х. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. *Kyivstar Business hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi>
24. Швець Г.О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 243-251. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21>
25. Як відкрити соціальний бізнес в Україні. *Welfare Green*. URL: <https://welfare.green/yak-vidkriti-socialnij-biznes-v-ukraini/>
26. Як в Україні розбудовують соціальне підприємництво: 5 кейсів. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-v-ukrajini-rozbudovuyut-sotsialne-pidpryemnytstvo-5-kejsiv>
27. EU4Youth: нова можливість фінансування для молодіжних організацій в Україні. *Офіційний вебпортал Міністерства молоді та спорту України*. URL: <https://mms.gov.ua/events/eu4youth-nova-mozhlyvist-finansuvannia-dlia-molodizhnykh-orhanizatsii-v-ukraini>
28. IMPACTPRENEURSHIP CODE: соціальні підприємства – драйвер економіки. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=impactpreneurship-code-sotsialni-pidpryemstva-drajver-ekonomiky>

РОЗДІЛ 8

Заволічна Т.Р.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

У сучасному світі, що характеризується нестабільністю, економічними кризами, військовими конфліктами, кліматичними викликами та швидкою цифровізацією, роль громадських організацій (ГО) суттєво зростає. Громадські організації сьогодні є серцем, голосом і вартовим демократичного суспільства. Їх сила – в солідарності та здатності згуртовувати довкола спільних цілей людей, генерувати їх енергію й ресурси задля сталості цінностей чи проведення суспільних змін. Основою життєдіяльності ГО є довіра населення та донорів до їх ефективності в контексті сприяння розв'язанню низки соціальних проблем та посилення індикаторів гатунку життя в громадах.

Громадські організації є ключовими інституціями громадянського суспільства, що виконують функції представництва, захисту інтересів, розвитку соціального капіталу та забезпечення участі громадян у суспільному житті. Їхня діяльність визначається низкою характерних ознак, які виокремлюють їх серед інших типів організацій. Згідно з визначенням, громадські організації – це «добровільні, неприбуткові об'єднання громадян, створені для задоволення соціальних, культурних, освітніх, правових, екологічних та інших потреб суспільства» [26, с.90]. Організації громадянського суспільства називаються такими, у більш загальному значенні, коли йдеться про будь-які групи поза межами приватного бізнес-сектору та державних установ [1, с. 91]. Цікаве трактування громадянського суспільства закордонним науковцем Н. Джайсавал, який стверджує, що це «арена, де сучасна людина законно задовольняє свої власні інтереси та розвиває свою індивідуальність, а також засвоює цінність групових дій, соціальної солідарності, яка виховує її до громадянства та готує до участі в політичній сфері держави» [14, с. 1]. Дослідник стоїть на позиції того, що в якісному громадянському суспільстві повинні забезпечуватися кордони громадянської активності, довіра, забезпечуватися міжособистісна взаємність.

Основна специфіка діяльності громадських організацій полягає у:

- неприбутковості – їхня мета не полягає у отриманні прибутку, хоча організації можуть провадити економічну діяльність задля забезпечення сталості;
- добровільності – участь у ГО ґрунтується на принципах відкритості та вільного вибору;
- орієнтації на суспільну користь – діяльність ГО спрямована на досягнення позитивних соціальних змін.

Заслужують на наукову увагу дослідження науковця Й. Нугрохо, адже йому вдалося представити особливості розвитку громадянського суспільства крізь призму впровадження інновацій у волонтерському секторі. Дослідник проаналізував роботу організацій громадянського суспільства як множину груп добровільного (третього) сектору в частині цифрової трансформації в середині організації [10, с.17]. Вказану науковцем тенденцію засвідчила й сучасна динаміка розвитку громадянського суспільства в Україні. В умовах війни до цілей вітчизняних громадських організацій додалися ще завдання щодо надання гуманітарної, психологічної та реабілітаційної підтримки як населення, так і ЗСУ. Відповідно, зростає запит нашого суспільства на новітні та традиційні послуги громадських організацій, зокрема [19, с. 34]:

- на початок 2024 року зареєстровано в Україні 160 тисяч різних неприбуткових організацій, із них – 92,5 тисячі ГО;
- опитування засвідчили, що баланс довіри загалом до ОГС (організацій громадянського суспільства) в минулому році становив 51,6 %, до волонтерів – 88% й до громадських організацій – 66%.

В умовах війни та криз (приклад – війна в Україні) ГО взяли на себе критично важливі функції з гуманітарного забезпечення, медичної допомоги, правової підтримки переселенців, реабілітації ветеранів. Сьогодні громадські виконують низку функцій, які мають значний вплив на суспільно-економічні відносини:

- соціальна інтеграція – громадські організації сприяють об'єднанню громадян навколо спільних цінностей, соціальних проблем чи інтересів, формуючи соціальний капітал і довіру у суспільстві;
- представництво інтересів – громадські організації є каналами впливу різних груп населення на прийняття суспільно важливих рішень, адвокатуєть права та потреби вразливих верств;
- регулятивна функція – громадські організації беруть участь у формуванні політики, контролюють прозорість та ефективність дій влади й бізнесу;

- економічна роль – через залучення ресурсів, створення робочих місць, організацію проєктної, благодійної, грантової та підприємницької діяльності громадські організації формують сегмент неприбуткової економіки.

Сучасні суспільства функціонують на основі взаємодії трьох ключових секторів: громадянського, бізнесового та державного. Кожен із них розробив свою унікальну систему менеджменту, яка відповідає його місії, функціям, логіці підзвітності та типу ресурсів. У контексті реформ, децентралізації, війни та глобальних викликів питання синергії управлінських моделей стає особливо актуальним. Менеджмент як наука охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю й розвитку. Водночас особливості середовища та цілей діяльності різних секторів зумовлюють відмінності в застосуванні цих функцій (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Характеристика систем менеджменту у ГО, бізнес-структурах та органах державної влади

Критерій	ГО	Бізнес	Органи влади
Мета	Досягнення суспільного блага	Прибуток і зростання	Реалізація публічної політики
Критерій успіху	Соціальний вплив, довіра	Рентабельність, ріст, бренд	Законність, ефективність, легітимність
Підзвітність	Перед членами своєї ГО, громадськістю, донорами	До власників, акціонерів	До виборців, громадян, контролюючих органів
Управлінська структура	Горизонтальна, мережна, іноді гібридна	Ієрархічна або матрична	Жорстко ієрархічна
Фінансування	Гранти, пожертви, проєктні кошти	Продаж товарів/послуг	Податки, трансферти, бюджети
Мотивація персоналу	Соціальна місія, цінності	Фінансове стимулювання	Соціальні гарантії, стабільність

Джерело: розроблено автором на основі [6; 17; 27].

Науковці підкреслюють, що ефективність управління в ГО визначається не лише процесами, а й рівнем соціального капіталу, волонтерської активності та здатності до інституційного розвитку. Зокрема, І. Паламарчук твердить, що: «Складові управління ГО мають відображати не лише функції, а й цінності: прозорість, участь, сталий розвиток» [26, с.88]. На його думку, особливу роль в системі менеджменту ГО відіграють такі аспекти: адаптивне стратегічне

планування, участь стейкхолдерів, мережеве управління та гнучкість до змін. Отже, менеджмент у громадських організаціях має свою специфіку, зумовлену їхнім статусом, ресурсною базою, ціннісними орієнтирами та залежністю від зовнішніх стейкхолдерів.

Основними характеристиками управлінських процесів у ГО є:

1. Публічність та прозорість – ГО, на відміну від бізнесу, функціонують у відкритому середовищі, що вимагає високого рівня звітності та комунікації з громадськістю.

2. Орієнтація на місію, а не на прибуток – основним критерієм ефективності є не фінансові показники, а досягнення цільових соціальних результатів.

3. Залучення волонтерів та партнерських ресурсів – формує гнучкі, мережеві структури управління.

4. Висока залежність від грантів і донорського фінансування – зумовлює нестабільність та потребу у стратегічній гнучкості.

Як зазначає І. Бекешкіна, «менеджмент у ГО передбачає поєднання класичних управлінських функцій з акцентом на ціннісні орієнтири, публічну комунікацію та партнерську взаємодію» [19, с. 52].

Менеджмент у бізнесі орієнтований на ефективність. Зокрема, Друкер зазначає: «Менеджмент у бізнесі – це раціональний інструментальний підхід до створення доданої вартості» [3, с. 33]. Загалом, класичні бізнес-моделі (TQM, BSC, Lean) спрямовані на оптимізацію ресурсів, максимізацію прибутку, інноваційність і конкурентоспроможність. Вони базуються на жорсткому плануванні, оцінці KPIs, а також високому рівні автоматизації. Успішні бізнеси часто використовують клієнтоцентричність, ризик-менеджмент, маркетингові стратегії – чого не завжди вистачає в ГО.

Менеджмент у публічному секторі характеризується балансуванням між законністю та ефективністю. В демократичних країнах публічне управління функціонує в жорстких рамках нормативно-правової бази. Основою сучасних моделей управління в державних органах є принципи «good governance» – прозорість, відповідальність, участь, ефективність. Експерти акцентують увагу на тому, що «Публічне управління не може бути ефективним без відкритості до громадянського діалогу» [2, с. 8]. Водночас жорстка вертикаль підзвітності та політичні впливи обмежують інноваційність та адаптивність, характерні для ГО чи бізнесу.

Маємо підстави виокремити напрями синергії запозичення міжсекторальних менеджерських практик:

- в модель управління ГО доцільно інтегрувати від бізнесу – KPIs, CRM-системи, фінансовий менеджмент; а від держави – комплаєнс, підзвітність, інституціоналізацію;
- держава в свою модель управління може запозичити від ГО – гнучкість, участь, відкритість; а від бізнесу – ефективність, цифровізацію, планування;
- бізнесу варто перейняти такі управлінські аспекти, як: етика, соціальна відповідальність (від ГО) та правові рамки, регуляції (від держави).

Порівняльний аналіз доводить, що ефективне управління залежить не стільки від секторальної приналежності, скільки від культури управління, здатності до адаптації, прозорості та ціннісної орієнтації. У майбутньому варто орієнтуватися на гібридні моделі, які поєднують найкращі практики ГО, бізнесу та держави.

У теорії та практиці виокремлюють декілька моделей управління ГО, які суттєво відрізняються за принципами організації, прийняття рішень та взаємодії із зовнішнім середовищем (табл.8.2).

Таблиця 8.2

Порівняльний аналіз моделей управління громадськими організаціями

Ключові характеристики	Переваги	Недоліки
Ієрархічна (бюрократична) модель		
Централізована структура, чіткий розподіл ролей, вертикаль прийняття рішень	Високий рівень контролю, ефективність у стабільному середовищі	Недостатня гнучкість, ризик формалізації
Мережева (партнерська) модель		
Децентралізація, горизонтальні зв'язки, активна взаємодія з партнерами та стейкхолдерами	Гнучкість, адаптивність, залучення ресурсів	Складність координації, можливий конфлікт інтересів
Проектно-орієнтована модель		
Управління діяльністю через реалізацію окремих проєктів, тимчасові команди, залежність від грантового фінансування	Оперативність, можливість швидко реагувати на виклики	Висока ресурсна нестабільність, обмеження довгострокового планування
Гібридна модель		
Поєднання елементів різних моделей з урахуванням особливостей середовища та цілей організації	Баланс стабільності та гнучкості	Ускладнене управління, потреба у високій кваліфікації керівництва

Джерело: розроблено автором на основі [3; 7].

У світі склалося кілька провідних моделей управління громадськими організаціями, що відрізняються за принципами, джерелами фінансування, характером взаємодії з державою та суспільством. Ці моделі формуються під впливом історичних традицій, політичних режимів та особливостей ринку праці.

Як зазначає І. Паламарчук, «організаційні моделі ГО суттєво різняться між країнами через відмінності в інституційній довірі, економічній моделі та участі громадян у суспільному житті» [26, с. 90]. Зокрема, він виокремлює такі основні міжнародні моделі:

1. Ліберальна (американська) модель – ГО функціонують автономно від держави, фінансуються переважно з приватних внесків, грантів та благодійних фондів. У функціях ГО цієї моделі переважають: соціальні послуги, захист прав, адвокація, просвіта. В системі менеджменту ГО переважає корпоративно-експертна модель із залученням фахівців, представників бізнесу, донорів. Яскравим представником американської моделі є ГО United Way, International Rescue Committee, Ashoka.

2. Соціал-демократична (скандинавська) модель – ГО інтегровані в систему соціальної політики, виконують функції державного партнера. Фінансування отримують переважно з державного бюджету та муніципальних програм. Фокусуються на соціальних послугах, адаптації вразливих груп, участі в прийнятті рішень. Домінує партнерська модель управління за принципом співвиробництва (co-production), до прикладу – діяльність Red Barnet (Данія), Rädda Barnen (Швеція).

3. Кооперативна (німецька) модель – ГО тісно взаємодіють із державними структурами, мають високий рівень державної підтримки та стандартизації. Характеризується змішаною формою фінансування (державне, членські внески, гранти), яка покриває затрати з надання соціальних послуг, реабілітацію, громадську участь. Управління формується через наглядові ради, представництва муніципалітетів, зокрема як в відомій ГО Caritas Germany, Deutsches Rotes Kreuz.

4. Плюралістична (британська) модель – ГО діють автономно, але активно співпрацюють із державними структурами; джерелами фінансування виступають приватні пожертви, гранти, державні субсидії. Функціональна місія зосереджена на захисті прав, адвокації, роботі з молоддю, підтримка меншин. Управління ґрунтується на збалансованій участі менеджменту, громадськості та професіоналів, до прикладу – модель управління Oxfam, Amnesty International (UK) (табл. 8.3).

Порівняльна таблиця міжнародних моделей

Фінансування	Взаємодія з державою	Управління	Основні функції
Ліберальна (США)			
Приватні внески, гранти	Мінімальна	Корпоративна, експертна	Захист прав, адвокація, допомога
Соціал-демократична (Скандинавія)			
Державне, муніципальне	Інституційне партнерство	Співвиробництво	Соцпослуги, інтеграція, консультації
Кооперативна (Німеччина)			
Змішане	Тісне співробітництво	Наглядові ради, муніципалітети	Соцпослуги, меддопомога, адаптація
Плюралістична (Велика Британія)			
Змішане	Партнерська участь	Балансована участь	Захист прав, підтримка громад

Джерело: розроблено автором на основі [6; 25].

Українські ГО переважно наближаються до ліберальної моделі – залежать від грантових коштів, мають значну автономію та орієнтуються на захист прав, адвокацію, допомогу в кризових умовах. Проте із розвитком децентралізації, цифрових сервісів і соціальних послуг в Україні поступово формуються елементи соціал-демократичної та плюралістичної моделей. На думку А. Лавриновича, «в Україні наявна змішана модель громадського сектору, що поєднує автономність із посиленням ролі місцевих влад та грантових програм у фінансуванні» [24, с. 75].

Питання ефективності управління громадською організацією є предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема в контексті організаційного розвитку, спроможності до адаптації, інституційного лідерства та громадянської участі. Більшість підходів сходяться на думці, що система управління ГО є інтегрованим механізмом стратегічних, операційних, кадрових, фінансових та комунікаційних рішень, адаптованих до контексту громадянського суспільства.

Заслужують на увагу дослідження еволюції розвитку ГО в Україні та їх вплив на соціально-економічні відносини. Наразі, громадські організації України перетворюються з допоміжних соціальних інституцій

на активних суб'єктів суспільно-економічних відносин, впливаючи як на соціальні процеси, так і на економічну динаміку. Розвиток громадських організацій в Україні має кілька етапів, кожен з яких супроводжувався трансформаціями в соціально-економічній площині, зокрема:

I. Початкова фаза (1991-2004 рр.):

Відразу після здобуття незалежності ГО почали виникати як відповідь на вакуум у соціальних послугах та потребу в громадянській самоорганізації. Цей етап характеризується низькою інституційною спроможністю, фінансовою залежністю від донорів, але водночас – високим ентузіазмом та мобілізаційною здатністю. Відтак, на цій осі розвитку ГО суттєвого соціально-економічного впливу в аспектах:

- створення соціальних мереж підтримки у громадах;
- просування правозахисних ініціатив (наприклад, прав осіб з інвалідністю);
- поява нових форм самозайнятості (через проєкти підтримки).

II. Фаза інституціоналізації (2005-2013 рр.):

ГО починають формувати стабільні організаційні структури, розробляти стратегії, впроваджувати внутрішні політики управління. У цей період відбувається зростання експертного потенціалу ГО та розширення напрямків діяльності, зокрема найбільшого ефекту досягли в площинах:

- формування громадської експертизи у сфері освіти, охорони здоров'я, екології;
- активна участь у формуванні державної політики (через консультації);
- створення галузевих коаліцій та мереж (наприклад, коаліція з питань ВІЛ/СНІДу).

III. Фаза мобілізації та трансформації (2014-2022 рр.):

Після Революції Гідності ГО відіграють ключову роль у волонтерському русі, захисті прав людини, реформуванні державних інституцій. В умовах війни (з 2014 року) ГО активізуються у сфері гуманітарної допомоги, роботи з ВПО та ветеранами. На вказаному етапі оптимальний ефект ГО отримали щодо:

- заміщення державних функцій в умовах кризи (медицина, логістика, евакуація);
- соціально-економічна підтримка родин військових та ВПО;
- підвищення довіри до громадянського сектору та формування партнерств з бізнесом.

IV. Сучасна фаза адаптації та сталого розвитку (з 2022 року по сьогодні):

У нових умовах повномасштабної війни ГО не лише адаптуються, але й стають центрами інновацій, локального розвитку та фасилітаторами змін. Розширюється використання цифрових інструментів, антикризових стратегій, моніторингу та оцінки впливу. Новими здобутками вітчизняних ГО є:

- інституційна співпраця з міжнародними донорами та урядом;
- посилення фінансової грамотності та сталого розвитку громад;
- формування нових моделей соціального підприємництва та інклюзії.

Отже, можемо констатувати, що наші ГО за невеликий в історичному плані період успішно еволюціювали від стадії формування до зрілості. В контексті цього І. Шевченко стверджує: «ГО в Україні перестали бути маргінальними суб'єктами – вони перетворились на соціальних агентів змін із потужним потенціалом до формування нової якості громадянського суспільства» [30, с.43].

У ході свого розвитку українські ГО удосконалювали й підходи до структурування своєї системи управління. В науковому полі переважають три основні підходи до розуміння складових системи управління громадською організацією:

1. Системний підхід (А. Лавринович, О. Фесенко):

Науковці вважають, що управління ГО має розглядатися як система взаємопов'язаних підсистем – стратегічної, кадрової, організаційної, фінансової та комунікаційної. Система управління ГО повинна атестуватися такими ознаками як: реактивністю на зміни в суспільстві, стратегічно ціле наповненою, структуризованою, транспарентною й ефективною, та головне – орієнтованою на продукування суспільної користі.

2. Підхід спроможності (capacity approach) – Лайт, USAID, CIVICUS:

Цей напрямок ґрунтується на ідеї, що ефективне управління – це не лише структура, а й здатність організації залучати, координувати й розвивати ресурси для досягнення місії. У звітах USAID систематизовано ключові блоки:

- лідерство та управління;
- внутрішні процеси;
- людський капітал;
- фінансова сталість;
- зв'язки з громадськістю.

Перевагою в підході є те, що на перший щабель на рівні висунуто такі елементи культури як: відповідальність, системність в розвитку ГО та її адаптивна здатність. Ці складові культури управління ГО рівнозначні за силою впливу зі статутними документами та присутністю в організації посад.

3. Інституційно-функціональний підхід (І. Паламарчук, О. Костирко):

Автори акцентують на тому, що управління ГО повинно охоплювати інституціалізацію процедур: від формального врядування (наглядова рада, внутрішній аудит) до неформальних механізмів (включення активістів, участь бенефіціарів у прийнятті рішень). Відповідно, функціональна модель менеджменту ГО акцентується на концептах повної прозорості дій, сталого розвитку, інклюзії та здатності до саморегулювання.

Прихильники різних підходів єдині в тому, що головна мета системи управління ГО – забезпечення ефективної реалізації місії організації, стійкості функціонування та соціального впливу в умовах динамічного середовища. До складових системи менеджменту ГО відносять сім ключових напрямів.

І. Стратегічне управління:

Формування стратегічного бачення є фундаментальною функцією управління ГО. Це ключова складова, що визначає довгострокові напрями розвитку ГО, зокрема:

- місія та візія: чітко сформульована місія є основою ідентичності ГО, а візія – орієнтиром для стратегічного планування;
- стратегічні цілі та пріоритети: мають бути узгоджені з потребами цільової аудиторії та зовнішнім середовищем;
- SWOT-аналіз та моніторинг середовища: інструменти стратегічної адаптації.

Як зазначає Б. Браун, стратегія в ГО – це не статичний план, а динамічна форма діалогу між обсягом ресурсів та корпоративними цінностями.

II. Організаційна структура:

Це форма внутрішньої організації ГО, що визначає ефективність розподілу повноважень, відповідальності та комунікацій. Концепти формування організаційної структури:

- горизонтальні та вертикальні зв'язки: мають бути гнучкими для забезпечення відкритості до змін;
- наявність чітких ролей та функцій: особливо важливо для розмежування між правлінням, виконавчими органами та активістами;
- розподіл відповідальності: структура має уникати надмірної централізації або, навпаки, анархії у прийнятті рішень.

Організаційна структура має забезпечувати як чіткий розподіл повноважень, так і гнучкість для оперативного прийняття рішень. Вона може бути ієрархічною, матричною або мережевою – залежно від масштабів і місії ГО. Ефективна структура дозволяє уникати конфліктів інтересів та, що важливо – дублювання функцій. Оскільки громадянське суспільство складається з множини груп та різноаспектних організацій, «формальних» і «неформальних», що функціонують самостійно від держави й незалежно від ринку для просування багатоманітних інтересів у суспільстві та являє собою самогенеруючі, самоокупні, незалежні від держави організації, які дозволяють громадянам діяти колективно у публічній сфері, щоб висловлювати свої інтереси [5, с. 1], то цінним було б проаналізувати інституційний складник Індексу сталого розвитку (рис. 8.1).

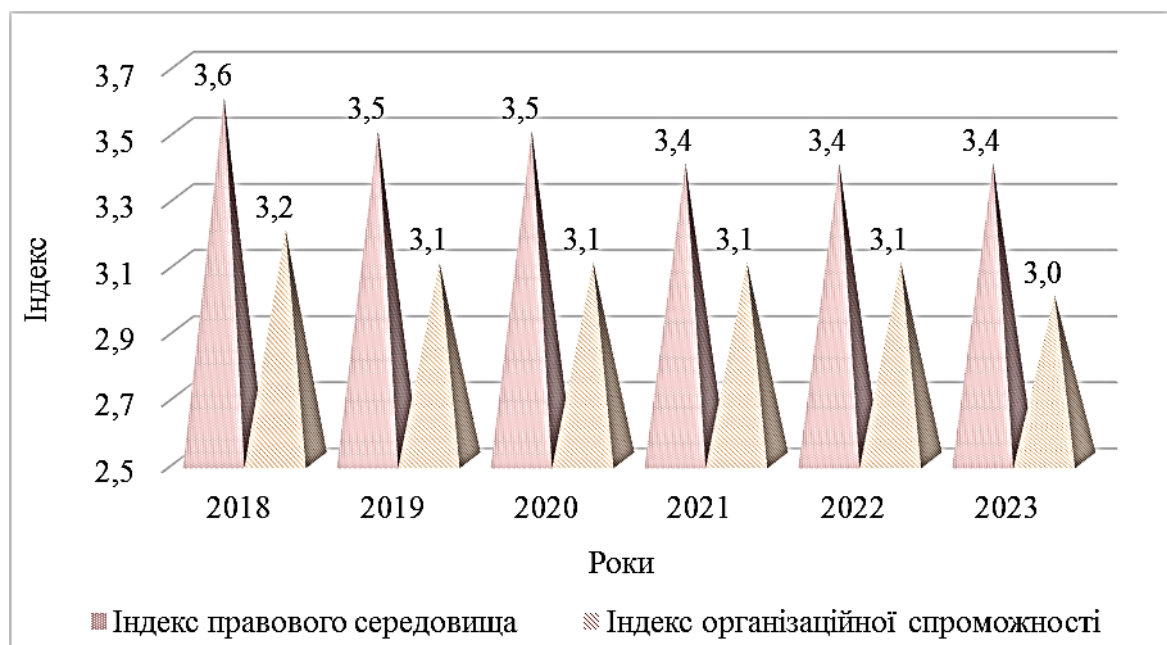


Рис. 8.1. Динаміка зміни Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у розрізі показників «Правове середовище» та «Організаційна спроможність» за 2018-2023 роки
Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [21].

З рис. 8.1 стає зрозумілим, що з 2018 по 2023 роки сталість розвитку організацій громадянського суспільства в Україні системно погіршувалася, що засвідчено субіндексами «Правове середовище» та «Організаційна спроможність». Погіршення за 6 років склало 0,2 бала (рис. 8.2). Тож з цих даних стає очевидним, що є потреба в зміцненні існуючої організаційної спроможності шляхом впровадження цифрових технологій в е-інфраструктуру; напрацюванні інструментів підтримки

(наприклад, компенсацію частини витрат на цифровізацію) громадських організацій, що прийняли рішення щодо проведення ними цифрової модернізації; напрацюванні нових правил функціонування інститутів громадянського суспільства в частині субсидіювання досліджень на «зелені» інновації.

III. Фінансове управління:

Фінансове управління у громадських організаціях (ГО) має низку суттєвих особливостей, що відрізняють його від аналогічної діяльності у комерційному секторі. Основна мета ГО – не отримання прибутку, а досягнення соціально значущих цілей, що суттєво впливає на підходи до фінансового планування, контролю, підзвітності та управління ризиками. Система фінансового менеджменту повинна поєднувати прозорість, підзвітність, ефективність і довіру стейкхолдерів.

Фінансова система ГО має базуватися на таких ключових принципах:

1. Цільове використання коштів – витрати мають відповідати статутній діяльності;
2. Прозорість і підзвітність – регулярна звітність донорам, членам ГО, органам контролю;
3. Диверсифікація – уникнення фінансової залежності від одного донора;
4. Раціональне використання ресурсів – орієнтація на соціальний ефект;
5. Фінансова стійкість – здатність організації забезпечити безперервність діяльності.

Фінансова стійкість ГО залежить від наявності інституційної фінансової політики. Фінансове управління – складова, яка забезпечує сталу життєздатність ГО, її здатність до залучення, розподілу і прозорого використання ресурсів.

У ГО можна виокремити такі ключові функціональні напрями фінансового менеджменту:

1. Бюджетування – планування доходів і витрат відповідно до проєктів, програм або річної стратегії ГО з умовою дотримання стандартів транспарентності.
2. Облік та звітність – ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової та програмної звітності на засадах публічності. Зауважимо, що фінансовий облік ГО має свою нормативну специфіку:
 - ГО повинні вести бухгалтерський облік згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку (або МСФЗ – за потреби);

-
- ◆
- фінансова звітність має включати дані про надходження, використання коштів, залишки, витрати за проєктами;
 - у зв'язках із донорами ГО часто використовують паралельний облік (за проєктною логікою, індикаторами, категоріями витрат);
 - звіти публікуються відкрито (на сайті, у публічних звітах, соцмережах) – це норма для розвиненої ГО.

3. Фінансовий контроль – це важливий інструмент підвищення довіри до організації, який складається з таких ланок як: внутрішній аудит, ревізійні комісії, перевірка цільового використання ресурсів.

4. Фандрейзинг – залучення коштів до ГО з різних джерел. Експерти виокремлюють, що ГО, залежно від типу, масштабу та стратегії, можуть формувати свій бюджет з таких джерел:

- гранти від міжнародних організацій (USAID, UNDP, EU, GIZ тощо);
- благодійні внески фізичних або юридичних осіб;
- членські внески;
- фандрейзингові кампанії (онлайн-платформи, краудфандинг);
- послуги та товари у рамках соціального підприємництва;
- фінансування з державного/місцевого бюджету (у формі конкурсів, соціального замовлення);
- партнерські проєкти з бізнесом (КСВ).

Науковці підкреслюють на важливості багатоканального фінансування як умови довгострокової спроможності ГО.

5. Управління ризиками – аналіз фінансових ризиків, створення резервів, страхування, юридичне супроводження витрат.

У сучасних умовах системних викликів, спричинених повномасштабною війною, питання фінансової стійкості громадських організацій в Україні набуває критичного значення. Від ефективного пошуку та управління джерелами фінансування залежить не лише поточна діяльність, а й здатність ГО зберігати свою місію, вплив та автономію у довгостроковій перспективі. Науковці (Salamon, 2010; Kerlin, 2017) вказують, що фінансова сталість громадських організацій залежить від рівня диверсифікації доходів, ефективності використання ресурсів, адаптивної здатності до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, гібридна модель ресурсної стратегії визнається найефективнішою в умовах нестабільного фінансового ринку.

Світові дослідники підкреслюють, що фінансова сталість ГО – це не лише про гроші, а й про здатність підтримувати місію незалежно від донорських коливань. Тож у міжнародній практиці переважають моделі, де громадські організації поєднують кілька джерел (4-6): державне та

приватне фінансування, пожертви, послуги, соціальне підприємництво, членські внески. У публікації OECD (2021) підкреслюється важливість не тільки отримання фінансів, а й побудови довіри через прозорість, регулярну звітність, залучення громади. Отже, фінансова прозорість є визначальним фактором легітимності кожної ГО, вона забезпечується через: відкриту фінансову звітність; наявність антикорупційної політики; зовнішній аудит або незалежну ревізійну комісію; регулярне інформування громадськості та донорів про стан фінансів. Загалом, власне, фінансова прозорість є ключовим критерієм при визначенні інституційної спроможності ГО в індексі сталості. За результатами досліджень USAID (2023), фінансова підзвітність ГО є визначальним фактором для довіри до організації в площині достатності її фінансової стійкості (рис. 8.2).

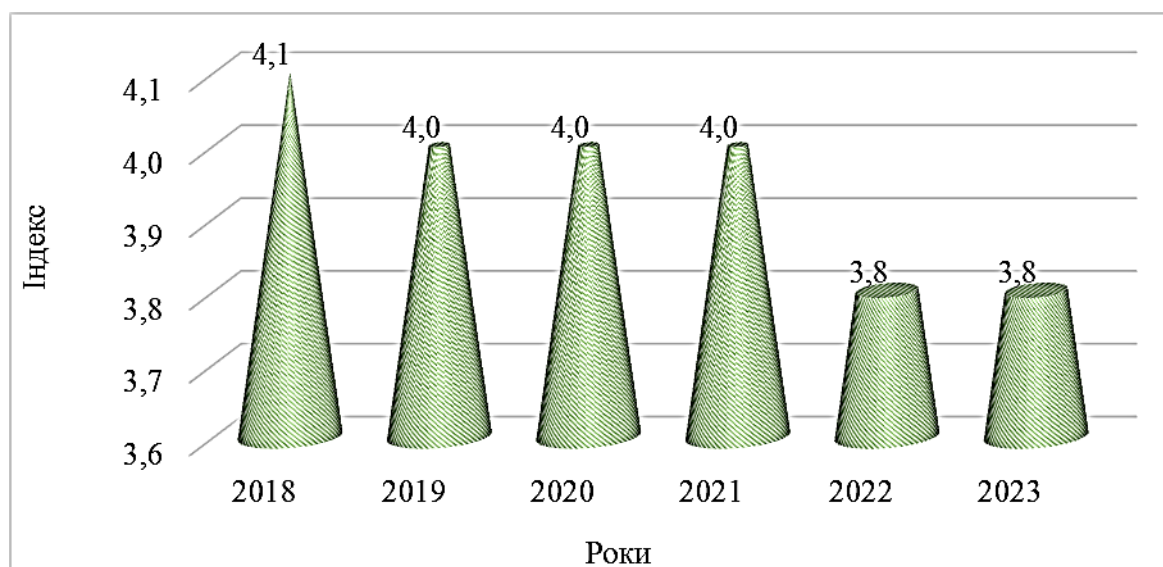


Рис. 8.2. Динаміка зміни Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у розрізі показника «Фінансова стійкість» за 2018-2023 роки

Джерело: [20].

Для того, щоб якість функціонування інститутів громадянського суспільства була кращою, потрібно звертати особливу увагу на їх фінансову стійкість. Аналіз даних рис. 8.2 дає об'єктивну оцінку погіршення роботи інститутів громадянського суспільства за останні 6 років в частині фінансової стійкості на 0,3 бала. Така ситуація зумовлена тим, що українські ГО здебільшого історично орієнтувалися на зовнішні грантові джерела, що призводило до короткотермінового мислення та високого рівня залежності. Проте останнє десятиріччя демонструє зсув у бік більшої фінансової

автономії. Так, за даними USAID NGO Sustainability Index (2023), спостерігається зростання ролі таких джерел: краудфандинг (наприклад, Patreon, Spilnota); соціальне підприємництво (освітні та сервісні проекти); бізнес-партнерства з елементами соціальної відповідальності; регулярні пожертви від громадян (donor loyalty base). Позитивними прикладами в Україні виступають ГО «Повернись живим», «Будуємо Україну разом», «Інша Освіта», які демонструють практику прозорої фінансової звітності, залучення місцевих ресурсів та поєднання джерел.

Для комплексної оцінки фінансової спроможності ГО доцільно використовувати інтегровану систему індикаторів (табл. 8.4), яка включає кількісні та якісні показники: рівень диверсифікації, частку власних доходів, стабільність фінансових резервів, ефективність фандрейзингу.

Таблиця 8.4

Показники ефективності фінансування громадських організацій

Категорія показника	Назва показника	Формула / Методика розрахунку	Цільове значення / Коментар
Диверсифікація джерел	Коефіцієнт диверсифікації фінансування	Кількість різних джерел / Загальна кількість доходів	> 3 – оптимально, < 2 – високий ризик залежності
Фінансова автономія	Частка власних доходів	Власні доходи / Загальний дохід ГО	> 30% – висока автономія
Стабільність	Коефіцієнт фінансової стабільності	(Фонд стабілізації / Середньомісячні витрати) × 100%	> 25% – достатній резерв
Ефективність фандрейзингу	ROI фандрейзингу	(Залучені кошти – Витрати на фандрейзинг) / Витрати на фандрейзинг	> 2 – ефективно
Надійність донорської бази	Частка повторних донорів	Кількість повторних донорів / Загальна кількість донорів	> 40% – стабільна підтримка
Транспарентність	Наявність відкритої фінансової звітності	Так / Ні	Обов’язкова умова для довіри
Ефективність витрат	Частка адміністративних витрат	Адмін. витрати / Загальні витрати	10–20% – оптимально
Залучення локальних ресурсів	Частка локального фінансування (від бізнесу, громади)	Місьцеве фінансування / Загальний дохід	> 25% – індикатор локальної підтримки

Джерело: розроблено автором на основі [5; 23].

Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, але й планувати розвиток фінансової моделі ГО з урахуванням стратегічних ризиків та можливостей. Основними викликами для ГО України в контексті фінансової сталості є: надмірна залежність від грантових джерел; нестабільність валютних курсів (для міжнародних коштів); обмеженість фінансової грамотності у малих ГО; відсутність інституційного фінансування (операційні витрати не покриваються). Поле перспективних напрямів розвитку параметрів фінансової стійкості вітчизняних ГО окреслюється низкою заходів, зокрема:

- впровадження фінансового планування на 3-5 років;
- розвиток фінансової аналітики і цифрових інструментів;
- професійний розвиток фінансових менеджерів ГО;
- соціальне підприємництво як джерело самозабезпечення;
- активізація нових інструментів (Patreon, регулярні пожертви, інституційні ендаменти).

Маємо підстави узагальнити, що фінансове управління в громадських організаціях є системною діяльністю, що має стратегічне значення для їх спроможності, довіри громадськості й результативності програм. Ефективна фінансова політика, заснована на принципах прозорості, диверсифікації та відповідальності, дає змогу ГО діяти стабільно, адаптивно, з високою соціальною віддачею.

IV. Управління людськими ресурсами (HR і волонтерський менеджмент).

Сучасна ГО функціонує на перетині кадрового менеджменту та волонтерського залучення. Управління трудовими ресурсами (HRM) в громадському секторі має свою специфіку, зумовлену не лише обмеженими фінансовими ресурсами, а й ціннісними орієнтирами, волонтерською участю та високою соціальною місією організацій. Ефективне управління персоналом у ГО передбачає поєднання формальних HR-практик (набір, мотивація, розвиток) із неформальними механізмами залучення та утримання працівників і волонтерів.

Дослідження публікацій з проблематики HR-у засвідчив, що здебільшого сьогодні виділяють три групи основних підходів науковців:

1. Соціально-мотиваційний підхід: підкреслює значення нематеріальної мотивації, ціннісного лідерства, атмосфери довіри та спільної місії. До прикладу, український дослідник О.Костирко акцентує: «Ключовим чинником залучення кадрів у ГО є не розмір заробітної плати, а відчуття значущості, можливість бути частиною змін» [23, с.61].

2. Системний підхід до управління персоналом: орієнтується на інституціоналізацію HR-процесів (планування, найм, навчання, оцінка ефективності). На думку Т. Лаврової, «ГО повинні розвивати повноцінну HR-систему, навіть при нестачі ресурсів, інакше ризикують втратити якість послуг» [25, с.22].

3. Волонтерський менеджмент як складова HR: управління волонтерами визнається окремим напрямком, що вимагає спеціальних підходів до залучення, навчання, емоційної підтримки. Науковиця Н.Швець наголошує, що: «У волонтерстві найцінніше – це зворотний зв'язок і емоційна винагорода. ГО мають створювати умови для збереження ресурсності волонтерів» [30, с.30].

У цій площині доцільна розробка внутрішніх регламентів щодо набору, навчання, атестації персоналу, а також створення стимулів для довготривалого залучення волонтерів. Зауважимо, що інструменти управління персоналом в ГО мають певні особливості в порівнянні з бізнес-сектором (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Порівняння концептів HRM в ГО з приватним сектором

Параметр	Громадські організації	Приватні компанії
Мотивація	Цінності, місія, вплив	Оплата, кар'єра, бонуси
Стиль керівництва	Демократичний, фасилітативний	Ієрархічний, KPI-орієнтований
Підхід до рекрутингу	Цільова добірка, мережеві рекомендації	Формалізований, масовий
Залучення волонтерів	Основна складова	Відсутня або епізодична
Навчання та розвиток	Проектне, наставництво	Корпоративне, інвестоване

Джерело: розроблено автором на основі [20; 30].

Згідно зі Звітом Zagoriy Foundation (2023): 57% ГО в Україні використовують гібридну модель персоналу: поєднання штатних працівників і волонтерів; 41% мають розроблену HR-стратегію та лише 28% ГО системно оцінюють ефективність роботи працівників.

Наведемо приклад успішних практики управління HR у ГО України:

- ГО «Будуємо Україну Разом», яка зорієнтована на розвиток скілів молоді та емоційну підтримку вразливих груп, в своєму HR-менеджменті практикує наставництво, волонтерські програми, ротація лідерів;
- Фонд «Повернись живим» створив в своїй структурі управління професійний HR-відділ та втілює адаптацію стандартів корпоративного

HR. Цей Фонд має потужний рівень довіри благодійників завдяки продемонстрованому високого рівня відповідальності та прозорості;

- ГО «Українська Волонтерська Служба» створила онлайн платформу взаємодії та визнання волонтерів. В своїй практиці застосовує цифрові HR-інструменти, відповідно, якість менеджменту забезпечується через синергію офлайн та онлайн інструментів.

Експерти узагальнюють, що: «ГО України стають дедалі професійнішими у сфері HR, проте залишаються залежними від зовнішніх ресурсів підтримки» [19, с. 4]. Відтак, можемо сформулювати резюме щодо стану та ролі менеджменту персоналу в сучасних ГО нашої держави:

- управління трудовими ресурсами в ГО має соціальну, а не лише інструментальну природу;
- в умовах нестабільності ринку праці ГО повинні формувати HR-бренд, систему нематеріального стимулювання та професійної підтримки;
- волонтерський менеджмент є унікальним елементом HR-політики, що вимагає окремого підходу;
- поступове зближення практик HRM у ГО та приватному секторі зберігає баланс між цінностями і професійністю.

Від гатунку системи управління в ГО людськими ресурсами безпосередньо залежить її репутація. На ефективність роботи організацій громадянського суспільства впливає публічний імідж. І за цим показником в Україні простежується негативна тенденція (рис. 8.3), що погано впливає на міжнародне співробітництво, реалізацію політики економічної відбудови країни, розширення виробничих та промислових зв'язків з країнами партнерами, якість роботи ОТГ. З 2018 по 2023 рік практично не змінним залишається показник «Адвокація» (2,2 бали) організацій громадянського суспільства (рис. 8.3).

Узагальнимо, що у сфері HR більшість ГО України поступово переходять на рамки професійності та системності, проте досі спостерігається велика залежність ГО від зовнішніх ресурсів підтримки. Актуальний для українських ГО аспект формування ефективної моделі менеджменту персоналу. Управління трудовими ресурсами в громадських організаціях (ГО) та благодійних фондах (БФ) є однією з ключових умов ефективного функціонування та сталого розвитку таких структур. Особливості цих організацій – місієцентричність, обмежене фінансування, домінування нематеріальних стимулів – формують унікальне середовище для кадрового менеджменту, що вимагає гнучких і

водночас ціннісно-орієнтованих підходів. У науковій літературі виокремлюють кілька концептуальних моделей управління трудовими ресурсами в неприбутковому секторі:

1. Ціннісно-орієнтований менеджмент (Jeavons (1992), Light (2002)) – управління на основі місії, довіри та етичних норм.
2. Гуманістичний підхід (Drucker (1990), Fowler (1997)) – розвиток потенціалу особистості, емоційна підтримка.
3. Волонтерський менеджмент (McCurley&Lynch (2011)) – специфіка рекрутингу, утримання, мотивації волонтерів.
4. Портфельний підхід (Eikenberry (2004), Kearns (2015)) – комбінація постійного, проєктного та волонтерського персоналу.
5. Компетентнісний підхід (Mitchel&Taylor (2015)) – підвищення ефективності через розвиток компетентностей.

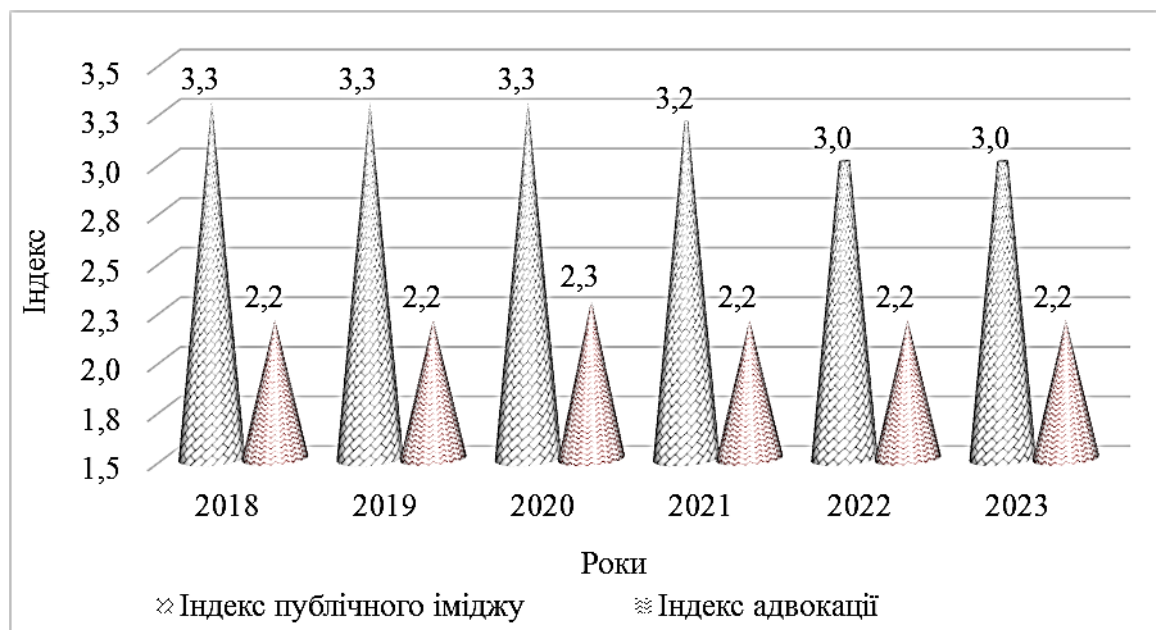


Рис. 8.3. Динаміка зміни Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у розрізі показників «Публічний імідж» та «Адвокація» за 2018-2023 роки
Джерело: [20].

Доречне в цьому контексті дослідження зіставлення міжнародного досвіду мистецтва керівників ГО формувати дієві команди з практиками українських ГО, зокрема:

- США, Велика Британія: формалізовані HR-стратегії; модель competency-based HRM; активне використання «performance review»;
- Скандинавія: баланс праці та життя; демократичне управління; мінімальна ієрархія; орієнтація на психоемоційний комфорт працівників;

• Український контекст: за останнє десятиліття українські ГО та БФ демонструють еволюцію від волонтерського активізму до професійного підходу в управлінні персоналом. Особливо динамічні зміни відбулися у 2022–2024 рр. під впливом воєнних викликів: активна мобілізація волонтерів; формування «гібридних» команд; розвиток системи емоційної підтримки персоналу; залучення у межах організаційного розвитку HR-консультантів (БФ «Таблеточки», ГО «Схід-SOS»).

Одним із аспектів успішного управління людьми в ГО є вирощування лідерів. Лідерство у громадській організації – це не лише формальне керівництво, а й здатність формувати цінності, підтримувати мотивацію команди та представляти організацію на національному й міжнародному рівнях. Ефективні ГО зазвичай мають керівників, які поєднують інклюзивний стиль управління, етичність, стратегічне мислення та досвід антикризового менеджменту. Особливої актуальності набувають компетенції в таких сферах: управління проєктами; цифрова трансформація; фандрейзинг і звітність перед донорами; кризові комунікації.

На нашу думку, напрямками вдосконалення HR-менеджменту в громадському секторі України на ближчий період мають стати:

1. HR-стратегія – формалізований план управління персоналом, ротації, адаптації.
2. Психоемоційна підтримка – різноаспектні тренінги, консультації, командна терапія.
3. Управління волонтерами – формування бази дієвих волонтерів, впровадження мотиваційних програм, навчання основ менеджменту.
4. Освітній розвиток – постійне навчання членів ГО, сертифікація, наставництво.
5. KPI та зворотний зв'язок – впровадження критеріїв ефективності, регулярні фідбеки.

Можемо зробити узагальнення про те, що ефективне управління трудовими ресурсами є наріжним каменем спроможності ГО до виконання своїх функцій, забезпечення сталості та зміцнення довіри. Використання поєднання міжнародних і локальних практик, формування HR-стратегій, підтримка працівників – це ключ до професіоналізації третього сектору в умовах гібридних викликів.

V. Комунікації.

Комунікаційна складова охоплює як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки. ГО повинна мати комунікаційну стратегію, присутність у цифровому середовищі, механізми кризової комунікації та

прозору звітність для зацікавлених сторін (stakeholders). Ефективна комунікація генерується на трьох інформаційних потоках:

- внутрішні комунікації: циркуляція інформації між членами, правлінням, працівниками;
- зовнішні комунікації: публічна звітність, зв'язки з громадськістю, цифрова присутність (сайт, соцмережі);
- кризова комунікація: особливо актуальна для ГО, що діють у конфліктних або непередбачуваних умовах.

VI. Юридична та етична підзвітність:

ГО мають дотримуватися законодавчих норм (статут, звітність, персональні дані), впроваджувати етичні кодекси, антикорупційні політики та інструменти захисту прав людини. Це підвищує легітимність організації в очах громадськості.

VII. Моніторинг, оцінювання та навчання (M&E):

Інтеграція системи моніторингу та оцінювання у внутрішнє управління ГО дає змогу своєчасно коригувати діяльність, забезпечувати навчання організації (organizational learning) та підвищувати ефективність реалізації програм і проєктів. Цикл «планування – реалізація – аналіз – навчання» має бути інституційно закріпленим. Фахівці рекомендують застосовувати менеджерам ГО сучасні інструменти оцінки моніторингу: індикатори ефективності (KPIs); інструменти самооцінки (наприклад, McKinsey Capacity Assessment) та показники, що характеризують системність зворотного зв'язку та адаптації.

Дослідження історії формування систем управління вітчизняних ГО (табл. 8.6) засвідчила їхню життєздатність та впливовість на суспільні реформи.

Наразі, громадські організації перетворюються з допоміжних соціальних інституцій на активних суб'єктів суспільно-економічних відносин, впливаючи як на соціальні процеси, так і на економічну динаміку. В контексті сучасних концептів щодо розвитку менеджменту ГО можемо акцентувати на важливості трьох функціональних напрямків:

1. Залучення громади та комунікаційна відкритість:

Сучасна ГО є не лише реалізатором проєктів, а й інтегратором громадянської участі. Спроможні ГО постійно взаємодіють зі своєю цільовою аудиторією, залучають волонтерів, підтримують зворотний зв'язок, формують інформаційну прозорість. Комунікаційна спроможність (включно з присутністю в соцмережах, медіавідносинами та кризовою комунікацією) є окремим чинником довіри.

Таблиця 8.6

Трансформації функцій керівництва ГО України

Функції управління	1991-2004 (становлення)	2005-2013 (інституціоналізація)	2014-2022 (мобілізація і трансформація)	2022-дотепер (адаптація і сталість)
Стратегічне планування	Відсутнє або короткострокове	Формується серед лідерських ГО	Кризове планування, орієнтація на виживання	Стратегічно-адаптивне, з елементами гнучких сценаріїв
Організаційна структура	Горизонтальні, неформальні	Стандартизована ієрархія, підрозділи	Мережеві моделі, коаліції	Гібридні структури (поєднання ієрархії та мережі)
Фінансове управління	Донорозалежність, відсутність бюджету	З'являються бюджети, політики звітності	Швидкий збір коштів, краудфандинг	Професійний фандрейзинг, прозора звітність
Кадрова політика	Лідер-засновник, волонтери	Перші професійні працівники, кадрова структура	Масове волонтерство, розподілена відповідальність	Комбінована система: штат + волонтери + експерти
Комунікації	Локальні, персональні	ЗМІ, інтернет, звітність	Соцмережі, кризові кампанії, медіаактивізм	Цифрові платформи, стратегічна репутаційна політика
Лідерство	Харизматичне, неформальне	Інституційне, управлінське	Ситуаційне, мобілізаційне	Візійне, партнерське, фасилітативне
Підзвітність та прозорість	Відсутня або умовна	Початок впровадження політик підзвітності	Публічні звіти, відповідальність перед донорами	Інституціоналізована підзвітність, аудит, онлайн-звіти
Оцінка ефективності	Не ведеться	Базові індикатори (кількість заходів тощо)	Вимір соціального впливу, збір зворотного зв'язку	Механізми M&E, індикатори результативності та сталості

Джерело: розроблено автором на основі [4; 23; 27].

2. Мережування та партнерства:

ГО, що мають стійкі партнерські зв'язки з органами влади, бізнесом, іншими ГО та міжнародними структурами, демонструють вищу здатність до впливу. У кризовий час партнерства стають вирішальними для координації дій, обміну ресурсами, масштабування впливу. Особливо актуальні горизонтальні мережі (коаліції, платформи), які забезпечують колективний голос ГО у політичних процесах.

3. Адаптивність та інновації:

Як зазначає І. Бекешкіна, «громадські організації дедалі активніше беруть участь у економічному житті, створюючи додану вартість у соціальній сфері, розвиваючи послуги, що не забезпечуються державою чи бізнесом» [19, с.73]. Громадські організації не лише виконують соціальні функції, а й генерують економічну цінність: залучають грантові кошти та інвестиції; створюють робочі місця; розвивають соціальне підприємництво; формують інфраструктуру послуг у громадах.

В ХХІ столітті, як ніколи до цього, гостро постало питання інституціоналізації інститутів громадянського суспільства з позицій формування нових правил їх функціонування, запровадження технологічних і проривних організаційних інновацій, напрацювання цифрової стратегії розвитку громадських інститутів розвитку. Аналіз останніх досліджень засвідчує інтерес науковців до проблематики ролі громадських організацій в сучасних соціально-економічних взаєминах та, відповідно – концептів їх ефективного менеджменту. Закордонна дослідниця М. Віджая у своїй публікації розкрила проблеми громадянського суспільства крізь реалізацію Цілей сталого розвитку, а саме циркулярної економіки [18, с.100].

Проаналізував ґрунтовно зміст і особливості функціонування громадянського суспільства, соціальну роботу та демократичний простір закордонний науковець Н. Джайсавал, який вказав на потребу забезпечення інклюзивного зростання через допомогу соціальним працівникам [6, с.12].

Фокус наукової уваги П. Чен та С. Кім сконцентрований на з'ясуванні впливу цифрової трансформації на інноваційну ефективність інститутів розвитку і тому, що цифрова трансформація сприяє корпоративним інноваціям, які є посередниками між знаннями, людьми та інвестиціями в дослідження і розробки [2, с. 1]. Цифровізація, гнучке планування, крос-секторальний підхід – ключові елементи нової спроможності. Цифровізація менеджменту громадських організацій (ГО) є стратегічним фактором інституційного розвитку та підвищення ефективності

діяльності. Науковці акцентують увагу на трансформаційному характері цифрових інструментів, які змінюють управлінські моделі, формати участі та комунікаційні платформи. Зокрема, дослідниця Т.Лаврова вважає, що «Цифровізація управління ГО – це не лише про онлайн-звіти, а й про нові моделі лідерства, горизонтального управління та відкритої участі» [25, с.20]. Сьогодні існує досить багато векторів цифровізації менеджерських процесів в організаціях, зокрема й у ГО, (табл. 8.7).

Таблиця 8.7

Основні напрями цифровізації управління

Напрямок цифровізації	Характеристика	Приклади ГО України
Цифрова комунікація	Соцмережі, месенджери, email-маркетинг	ГО «Марш жінок», ГО «Люди в дії»
CRM-системи	Облік волонтерів, донорів, партнерів	ГО «BUR», Tabletochki
Системи фінзвітності	Прозорі платформи донатів, інтеграція з обліком	ГО «Загін небайдужих», «УВС»
Хмарні сервіси	Спільна робота з документами, бази даних	ГО «UAnimals», «Схід SOS»
Цифрова аналітика	KPI, соціальний вплив, динаміка донорів	ГО «Антикорупційний штаб», «Центр демократії»

Джерело: розроблено автором.

Процеси цифрової трансформації моделей менеджменту ГО містять як можливості, так і ризики щодо стійкості їх розвитку, зокрема:

- до переваг цифровізації ГО зараховуємо їх вплив на такі аспекти: підвищення прозорості та підзвітності; оптимізацію внутрішніх процесів; поліпшення комунікації з волонтерами та донорами; розширення географії впливу

- до викликів відносимо: низький рівень цифрових навичок персоналу; обмежене фінансування цифрових рішень; ризики захисту даних та кібербезпеки; залежність від сторонніх цифрових платформ.

Закордонні науковці Р. Макдліян та Д. Сетіаван, займаючись вивченням роботи посередників і наслідків інновацій в організаціях державного сектору, дійшли висновку, що організаційні інновації здатні стимулювати підвищення організаційної ефективності [10, с. 3]. Дослідники Т. Ременцова та А. Новак Седлачкова присвятили своє

дослідження модернізації цифрових технологій та представленню їх потенційного впливу на зниження витрат, стверджуючи, що «технологічні інновації впливають на ефективність, безпеку та швидкість роботи організацій» [12, с. 18].

Експерти USAID (2023) вважають, що: «ГО України продемонстрували зростання цифрових компетенцій, особливо у сфері відкритої звітності та онлайн-волонтерства, що формує новий тип цифрової довіри» [17, с.4]. В цьому плані показові інноваційні практики таких ГО України: ГО «Гараж Генг» (Дніпро) – чат-боти для гуманітарної координації; ГО «Схід SOS» – інтерактивна GIS-карта потреб громад; БФ «Tabletochki» – CRM-платформа донорських відносин із гейміфікацією; ГО «UAnimals» – масові віртуальні кампанії в TikTok та Instagram. Цифровізація в менеджменті ГО України є потужним інструментом зростання організаційної спроможності, забезпечення прозорості та формування довіри. Успішна цифрова трансформація потребує інвестицій у людський капітал, кібербезпеку та адаптацію інструментів до специфіки громадянського суспільства. Проте варто враховувати, що хід цифровізації системи управління залежить від секторної приналежності (табл. 8.8).

Таблиця 8.8

Аспекти оцифрування системи менеджменту

Критерій	Приватний сектор	Громадські організації
Інвестиції у цифровізацію	Постійне фінансування	Донорські або проектні кошти
Культура управління даними	Data-driven управління	Залежність від наявних інструментів
Професійний розвиток	Курси, сертифікація, HR-стратегії	Тренінги, волонтерське навчання
Адаптивність	Гнучкість, відповідь на ринкові тренди	Швидкість адаптації до соціальних змін

Джерело: розроблено автором на основі [20; 30].

У середовищі високої турбулентності спроможні ГО – це ті, що вміють швидко адаптуватися, переосмислювати пріоритети, впроваджувати інновації. В цій площині цінними вважаємо результати досліджень Т. Соуза Амарал, С. Сілвейра Баррос, яким вдалося представити внесок соціальних інновацій у розвиток громадянського суспільства та сталого соціального бізнесу [4, с.53]. Дослідники В. Лехтола та П. Штале дійшли висновку, що «суспільні та соціальні інновації змінюють взаємодію держави та громадянського суспільства на

блага зацікавлених сторін» [9, с. 155]. Узагальнимо, що в умовах кризи, війни, економічної нестабільності та цифровізації ГО стають більш гнучкими, мобільними й технологічними. Основні напрями трансформації в сучасних умовах викликів:

1. Гуманітарна функція – допомога переселенцям, ветеранам, постраждалим від воєнних дій, до прикладу – відома за межами України БФ «Повернись живим» забезпечує фронт обладнанням, навчанням і підтримкою.

2. Економічна підтримка громад – розвиток соціального підприємництва, освітніх програм, мікрогрантів для бізнесу, зокрема – ГО «Соціальний центр МХП-Громаді» реалізує проекти з економічного розвитку сільських територій.

3. Антикорупційний та цифровий контроль – використання відкритих даних і IT-рішень для моніторингу діяльності влади. До прикладу: ГО «Антикорупційний штаб» працює з цифровими платформами для громадського контролю.

4. Адвокація реформ – активна участь у створенні публічних політик, публічних консультаціях, зокрема: «Реанімаційний пакет реформ» – це коаліція ГО, яка впроваджує реформи у співпраці з владою.

Цінними в даному аспекті вважаємо здобутки науковців Н. Краус, К. Краус [7] та І. Іщенко [22], які зробили спробу проаналізувати якість управлінських рішень крізь призму інноваційних розробок і відкриттів. Науковці визначили зміни в якості та ефективності функціонування інститутів інноваційного розвитку Індустрії 5.0 [6]. Ми свого часу також робили спроби вивчити інноваційний розвиток інститутів громадянського суспільства, вивчаючи інноваційно-інвестиційний потенціал механізму підтримки цифрового підприємництва в умовах інституціонально-структурних змін [7].

Сучасні цифрові стандарти змінюють зміст та правила функціонування інститутів громадянського суспільства. Цифрова модернізація та застосунок проривних інновацій роблять виклик у плані функціонування громадських організацій. Гостро постає питання потреби в інвестиційних коштах для можливості проведення цифрової модернізації та техніко-технологічного вдосконалення роботи інститутів громадянського суспільства. Цифрова модернізація має неабиякий вплив на роботу громадських організацій через управлінські інновації. Цифрова модернізація – це не лише про запровадження високих технологій, а й про структурні зміни в організації, оцифрування роботи працівників, цифрова трансформація процесів громадських інститутів розвитку. Важливим компонентом для якісного функціонування громадських організацій є комунікація та взаємодія між учасниками бізнес середовища та

безпосередньо людьми. Та все ж варто пам'ятати і про інноваційність та здатність до продукування й застосування інновацій громадянським суспільством. Громадянське суспільство має великий потенціал у зміцненні належного управління, розширенні участі громадськості та боротьбі за соціальну справедливість у контексті сталого розвитку [16, с. 96]. «Громадянське суспільство намагається втілити соціальні інновації на практиці різними способами, занурене в різні публічні сфери з різними режимами управління, що проявляються у складній мережі акторів, інструментів, норм, процедур, звичок, досвіду, ситуацій доказів та суперечок» [13, с.7]. Організаційна структура, управління, механізми координації, е-інфраструктура та людські ресурси, визначають гнучкість та адаптивність кліматичного адаптивного потенціалу громадських організацій [12, с. 1].

У сучасних умовах господарювання на громадянське суспільство покладається роль у поширенні обізнаності про зміну клімату як на місцевому, так і на національному рівнях, а також у допомозі донорам, урядам та міжнародним організаціям у розробці стратегій, спрямованих на обмеження зміни клімату, зосереджуючись на тих, хто найбільше постраждає від наслідків зміни клімату [12, с. 2]. З рис. 8.4 стає зрозумілим, що найкращий індекс сталого розвитку ОГС в 2023 році був за субіндексом фінансова життєздатність 3,8 бали, а найменший спостерігався за адвокацією (2,2 бала).

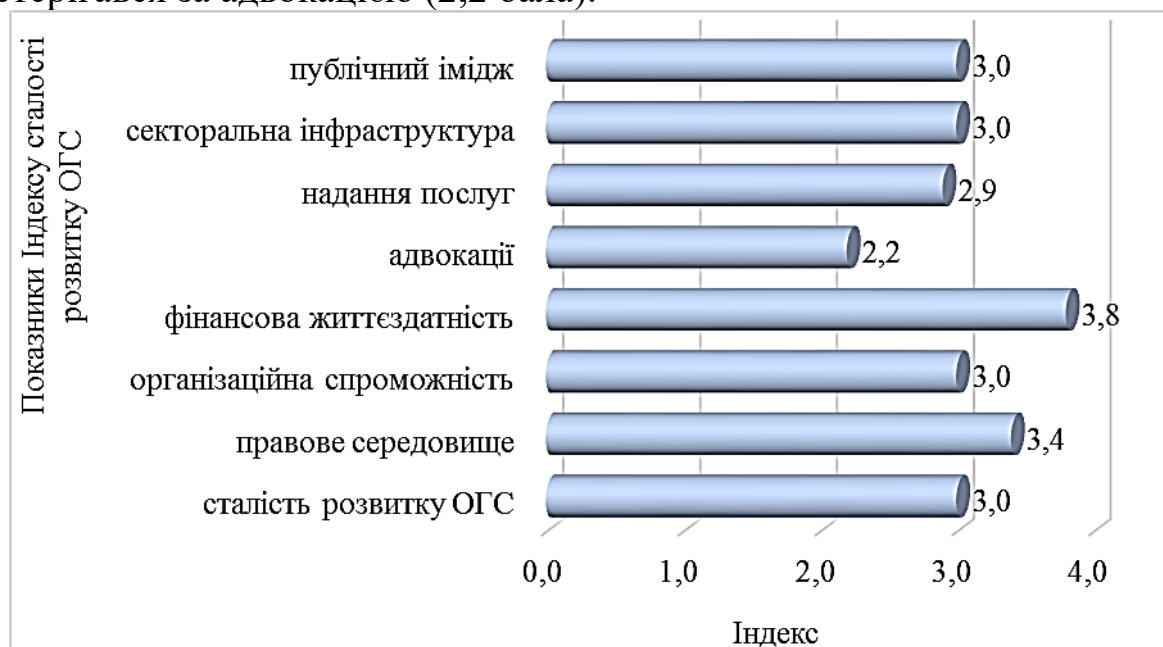


Рис. 8.4. Показники Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у 2023 році

Джерело: [20].

Чим менше значення Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства (ОГС), тим краще це для країни, адже свідчить про зміцнення сталості організацій громадянського суспільства. Зокрема, Індекс сталості розвитку ОГС в Україні в 2023 році склав 3,0 бала, тоді як у 2022 році був 3,1 бала. Отже, система внутрішнього контролю та організаційна культура громадських організацій мають значний вплив на продукування організаційних інновацій та якість їх застосунку. В свою чергу, саме організаційні інновації та нововведення позитивно впливають на функціонування громадських інститутів розвитку і визначають їх організаційну ефективність [9, с. 5]. Цифрова модернізація має більший вплив на інновації недержавних підприємств, громадських організацій, невисокотехнологічних підприємств та підприємств, що не забруднюють навколишнє середовище [2, с. 10], зменшуючи цифровий та «зелений» розрив між різними типами компаній і організаціями громадського розвитку. Охарактеризований індикатор (рис. 8.4) також засвідчує спроможність вітчизняних ГО виступати каталізатором Євроінтеграційних процесів. Досвід держав-членів ЄС свідчить, що процеси європейської інтеграції відбуваються паралельно з процесами демократизації. Дослідники Danilo Di Mauro and Marta Fraile навіть ототожнюють ці процеси. Вони обґрунтували, що динаміка розширення рамок ЄС протягом 2007-2011 рр. співзбігалася з трендами сприйняття громадськістю країн-претендентів європейських цінностей. Громадські організації є основою демократичного врядування, ініціаторами змін та ключовою ланкою перетину суспільних інтересів між громадянами і державою. Загалом, в демократичних країнах соціальна складова «третього сектору» представлена передусім сім'єю – як соціальним інститутом, в якому формуються первинні відносини між індивідами; громадськими організаціями; громадськими ініціативами (в т.ч. волонтерськими); соціальними рухами, які виражають інтереси окремих груп населення; політичними партіями та організаціями; органами громадського самоврядування, ЗМІ.

Питання євроінтеграції України є одним із центральних у зовнішньополітичному дискурсі з 2004 року, особливо після Революції Гідності 2014 року. У цьому процесі значну роль відіграють не лише державні інституції, а й громадянське суспільство (зокрема, громадські організації). Саме вони стали каталізаторами реформ, поширювачами європейських цінностей та ефективними партнерами міжнародної спільноти. Відтак актуальним буде проаналізувати особливості впливу українських ГО на процеси європейської інтеграції та визначити

механізми, завдяки яким ці організації сприяють прискоренню вступу України до ЄС. Громадські організації як чинник євроінтеграційного впливу проявляються в таких аспектах:

1. ГО в Україні активно здійснюють функції адвокації та моніторингу, зокрема: адвокаційні кампанії на підтримку виконання Угоди про асоціацію з ЄС; моніторинг реформ, які є передумовою для набуття членства: антикорупційні заходи, судова реформа, захист прав людини громадську експертизу законопроектів, спрямованих на гармонізацію українського законодавства з «acquis communautaire». До прикладу, Коаліція Реанімаційного пакету реформ (РПР) стала інтелектуальним та експертним ядром для урядових стратегій. Конкретний вплив ГО здійснюють через лобіювання законопроектів, тиск на депутатів, участь у робочих групах. Визнання в проведенні моніторингу ходу Угоди про бажану Асоціацію отримали такі організації як Український центр європейської політики (UCED), Офіс ефективного регулювання (BRDO). Вони створюють незалежні звіти та оцінюють стан виконання поточних зобов'язань.

2. Здійснюють формування політичного запиту на євроінтеграцію, зокрема: громадські кампанії, форуми, просвітницькі проекти ГО створюють суспільну підтримку для європейського курсу. Наприклад: кампанії ГО «Європа без бар'єрів», «ЦЕДЕМ», «Антикорупційний штаб» формують нові стандарти громадянської культури; мережі ГО на місцях активізують участь громад у процесах децентралізації та євроінтеграції на регіональному рівні; запроваджують відкриті реєстри та здійснюють супровід створення НАБУ, САП. Відомі ГО «Europe Without Barriers» та Центр «Нова Європа» втілюють просвітницькі кампанії для молоді, створюють шкільні програми та аналітичні публікації.

3. Забезпечують стратегічну співпрацю ГО з європейськими партнерами в контексті: 1) інтернаціоналізація ГО та їхня участь у європейських платформах (Українські ГО активно входять до мереж: Eastern Partnership Civil Society Forum (EaP CSF); European Movement International; Civil Society Europe. Завдяки цьому вони виступають комунікаторами між українським урядом та європейськими інституціями, надаючи незалежну оцінку реформ і пропонуючи бачення знизу) та 2) участь у виконанні зобов'язань за Угодою про асоціацію (ГО активно беруть участь у: написанні альтернативних звітів про імплементацію Угоди; формуванні дорожніх карт реформ; аналітичному супроводі адаптації європейських директив в українське законодавство). Важливим напрямом міжнародної діяльності ГО є їх наявність на платформах EaP CSF, Civil

Society Europe, що активізує комунікацію з європейськими НУО та уможлиблює лобіювання інтересів України через Брюссель. Позитивною тенденцією є те, що за три крайніх років ГО України реалізовано 112 проєктів, пов'язаних з євроінтеграційними питаннями, зокрема щодо виконання 7-ми рекомендацій Європейської комісії (COM (2022) 407 final). В умовах повномасштабної війни ЄС продемонстрував послідовну політичну солідарність і фінансово-економічну підтримку України, а також здійснення воєнно-технічної допомоги, що є прецедентом для Євросоюзу. Загалом, з початку війни офіційний Брюссель надав Україні фінансову допомогу в обсязі €19 млрд. Паралельно з цим створена потужна платформа, що об'єднує можливості України, міжнародних неурядових організацій і волонтерів як у прямій військовій допомозі, так і в адресній гуманітарній допомозі. Така синергія громадських ініціатив України та дружніх країн-сусідів надає можливість допомогти людям, що постраждали від війни та відстоювати перемогу демократичних цінностей. Ціннісним вкладом українських ГО є формування правильної реакції на війну Європейської спільноти: волонтерські штаби та ГО (Truth Hounds, ZMINA) здійснюють документування злочинів. Отже, ГО впливають на процеси побудови довіри, гуманітарну стабільність та позитивну адвокацію в Європі (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

Результати участі ГО в ключових євроінтеграційних подіях

Подія/реформа	Роль ГО	Результат
Візова лібералізація (2010–2017)	Моніторинг критеріїв, адвокація, комунікація	Безвізовий режим для громадян України з 2017 року
Антикорупційна реформа	Формування експертної бази, громадський контроль	Створення НАБУ, САП, НАЗК, електронне декларування
Статус кандидата в ЄС (2022)	Міжнародна адвокація, публічна комунікація	Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС
Початок переговорів про вступ (2024)	Альтернативна аналітика, активна дипломатія ГО	Рішення Європейської ради про відкриття переговорів

Джерело: розроблено автором на основі [29; 31].

Наразі за підтримки ЄС триває проєкт з удосконалення комунікацій між ГО та органами влади в аспекті їх синергії щодо вироблення оптимальних стратегій післявоєнного відновлення та прискорення векторності України до взаємовигідного асоціювання в ЄС. Проте є низка

викликів та обмежень впливу ГО на євроінтеграцію: 1) фінансова нестабільність та донорозалежність: багато ГО залежать від грантів, що обмежує довгострокове планування; 2) розрив між столичними і регіональними ГО: недостатня синергія між центром і периферією; 3) репутаційні виклики: дискредитаційні кампанії з боку проросійських сил, спрямовані на делегітимацію ГО. Узагальнимо: громадські організації України відіграють системну, а іноді – критично важливу роль у прискоренні євроінтеграції. Через механізми громадського контролю, просвітництва, адвокації та міжнародного партнерства вони виступають рушіями змін, які мають незворотний характер. За належної підтримки, інституційного визнання та фінансової стабільності їхній вплив лише посилюватиметься – аж до моменту повноправного членства України в ЄС. Загалом, громадський сектор України максимально підтримує перспективу членства в ЄС. Це дозволяє сформуванню чіткішої рамки післявоєнного відновлення, яке має відповідати європейським стандартам та забезпечувати економічне і соціальне зближення України з ЄС відповідно до політики вирівнювання (згуртованості) ЄС (EU cohesion policy). В умовах повномасштабної війни, економічної турбулентності та високого рівня суспільної напруги в Україні особливої актуальності набуває послідовна підтримка та розвиток інститутів громадянського суспільства, передусім громадських організацій як найбільш активної, мобільної та функціональної форми самоорганізації громадян, зокрема в функціональних аспектах:

1. ГО як адаптивні агенти стабільності та солідарності. Громадські організації довели свою високу адаптивність та оперативність реагування у кризових ситуаціях – від початку пандемії COVID-19 до викликів повномасштабного вторгнення. Вони стали суб'єктами первинної мобілізації ресурсів, гуманітарної допомоги, логістики, психологічної підтримки, документування злочинів, міжнародної адвокації. За цих умов ГО фактично взяли на себе функції, які не завжди оперативно виконує держава, особливо на локальному рівні.

2. Зміцнення соціального капіталу та довіри. В умовах політичної фрагментації, недовіри до інститутів влади та втоми суспільства ГО виконують роль медіаторів, які формують горизонтальні зв'язки, просувають культуру участі, підтримують партисипативні практики. Через діяльність ГО активізується соціальний капітал, що є ключовим ресурсом у післякризовому відновленні.

3. Підготовка до відновлення – ГО як партнери у повоєнній реконструкції. Інститути громадянського суспільства є важливими

учасниками процесів демократичного відновлення, розробки локальних стратегій, залучення міжнародної технічної допомоги, контролю за ефективністю використання ресурсів. Без сильної екосистеми ГО неможливо забезпечити прозоре, інклюзивне та стійке відновлення громад.

4. Євроінтеграційна перспектива – ГО як провідники європейських практик. На шляху до членства в Європейському Союзі ГО виступають інституційними провідниками європейських норм – верховенства права, прозорості, недискримінації, сталого розвитку. Їх участь у публічному контролі, експертизі нормативних актів, розвитку антикорупційних ініціатив зміцнює євроінтеграційну спроможність держави. Зауважимо, що в умовах цифрової економіки, громадські організації, що займаються «розширенням прав і можливостей», зосереджуються на досягненні певних цілей для Інтернету, як-от Європейський фонд вільного програмного забезпечення (FSFE), який лобіює свободу програмного забезпечення. Вони вважають, що оскільки програмне забезпечення глибоко вкорінене в повсякденному житті, доступ і прозорість є вкрай важливими. З іншого боку, організації, що займаються «захисними» розглядають теми, які (негативно) впливають на суспільство. Такі організації, як Інститут онлайн-безпеки сім'ї, прагнуть захистити дітей в інтернеті та зосереджуються на належному цифровому вихованні для забезпечення онлайн-безпеки [14, с. 14]. Суспільні інновації є компонентом суспільних змін і цифрової модернізації інститутів розвитку. Перспективи відкритих інновацій, інноваційної демократії та інноваційних екосистем особливо близькі до суспільних інновацій, оскільки вони залучають велику кількість зацікавлених сторін через суспільні та організаційні кордони [9, с. 10] інститутів громадянського суспільства. Всі субіндекси в Індексі сталого розвитку організацій громадянського суспільства в Україні тісно взаємопов'язані, то ж логічне погіршення показника «Надання послуг» за 2018-2023 роки на 0,3 бала (рис. 8.5).

Адже, якщо погіршився публічний імідж та адвокація, то годі й говорити, що стане більша кількість бажаючих отримувати послуги від не досить певних у своїй роботі організацій громадянського суспільства. Якість інституцій є важливим фактором, що визначає економічну ефективність, і сприяє продуктивній діяльності, інвестиціям та розвитку нових технологій [1, с. 694]. Для того, щоб поліпшити якість роботи інститутів громадянського суспільства варто робити ставку на розвиток соціальних інновацій, які слугують рушіями змін суспільства. Варто зосередитись на сприянні підтримці емоційної поведінки, сприяти розширенню прав і можливостей

для людей, створювати інклюзивні робочі місця та формувати інноваційні підходи до охорони здоров'я [4, с. 60].

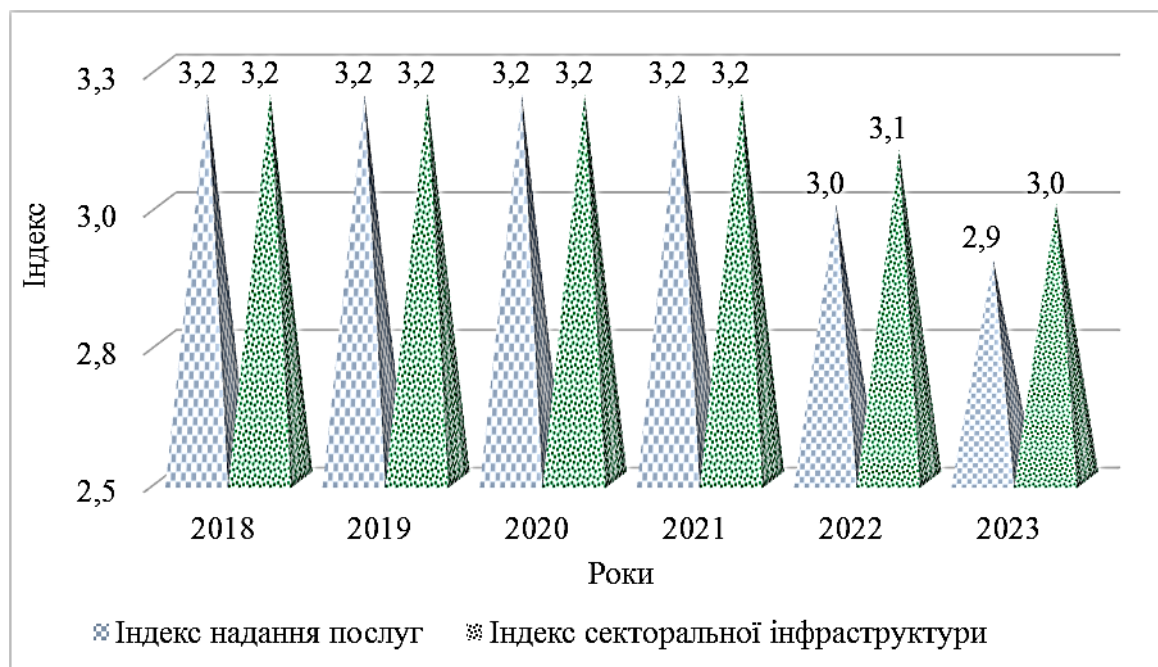


Рис. 8.5. Динаміка зміни Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у розрізі показників «Надання послуг» та «Секторальна інфраструктура» за 2018-2023 роки
Джерело: [20].

Показник «Секторальна інфраструктура» Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні за 2018-2023 роки (рис. 8.5) має зміну за 6 років у 0,3 бала, що також засвідчує потребу і нагальну необхідність цифрової модернізації та інноваційного оновлення в роботі організацій громадянського суспільства. Саме організаційні інновації є тією проміжною змінною у взаємозв'язку між системами внутрішнього контролю та інститутом організаційної культури, що й визначає їх організаційну ефективність. Організаційні інновації в громадських організаціях є проміжною змінною в обробці організаційних ресурсів, а організаційна культура для поліпшення результатів діяльності громадських організацій [9, с. 1, 8]. Цифровізація трансформує та модернізує способи, якими люди можуть взаємодіяти з організаціями. В основі цих динамічних відносин лежать двосторонні цифрові діалоги між установами та зацікавленими сторонами, які сприяють регулярній взаємодії, адаптивній роботі та прийняттю дієвих рішень на основі останніх, видимих даних. Цифрові інструменти сприяють конструктивним діалогам, підтримуються через співпрацю співробітників, перевіреними механізмами підзвітності [3, с. 28].

Розуміння впливу інституційної якості на корпоративний технологічний прогрес не лише допомагає в розробці майбутньої державної політики, але й служить орієнтиром для фірм у формулюванні міжнародних бізнес-стратегій, політики фінансового менеджменту [1, с. 694], ефективності роботи громадських організацій. В підсумку варто зазначити, що вплив цифрової модернізації на інноваційний розвиток інститутів громадянського суспільства є потужним на визначає якість їх функціонування в умовах реалізації Цілей сталого розвитку. Секторальна відцифрована інфраструктура, організаційна спроможність, інституційне середовище, види послуг, публічний імідж є тими складниками, що визначають ефективність роботи громадських організацій. Запровадження інститутами громадянського суспільства «зелених» і проривних інновацій прискорює цифрову трансформацію в даних організаціях за процесами. Комунікація та конструктивний діалог поліпшують якість роботи громадських організацій.

В умовах масштабної нестабільності, зумовленої війною, соціально-економічними викликами, інституційною вразливістю та динамічними трансформаціями, інститути громадянського суспільства в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості держави, мобілізації ресурсів, формуванні нових практик суспільного управління. Особливо важливим є розвиток та підтримка громадських організацій, які виступають не лише виконавцями соціальних функцій, а й агентами інновацій, стабільності, демократизації та європейської інтеграції. У контексті воєнного стану ГО виявили високу здатність до мобілізації ресурсів, швидкого реагування на загрози та організації соціально-важливих процесів. Найбільш показові приклади: БФ «Повернись живим»: з 2014 року забезпечує цільову підтримку ЗСУ, впроваджує освітні програми з безпеки та стратегічної комунікації, веде аналітичну роботу в сфері оборонного менеджменту; ГО «Схід-SOS»: поєднує гуманітарну допомогу, юридичний супровід, документування злочинів війни та роботу з місцевими громадами на деокупованих територіях; ГМ «ОПОРА»: здійснює системний моніторинг виборчих процесів, парламентської прозорості, реалізує просвітницькі кампанії та адвокаційні ініціативи; освітні ГО такі як «Освіторія», «Smart Osvita»: трансформують освітній процес під час війни, розвивають цифрові освітні платформи та навички вчителів, працюють з дітьми ВПО. Ці приклади свідчать про сформовану екосистему громадських організацій, здатну діяти ефективно незалежно від рівня підтримки з боку держави, але потребуючу довгострокової інституційної стабільності. На нашу думку, порівняння з країнами Центрально-Східної Європи дозволяє

виявити структурні аспекти ефективної підтримки ГО на державному рівні (табл. 8.10).

Таблиця 8.10

**Порівняльний аналіз умов функціонування ГО в Україні,
Польщі та країнах Балтії**

Критерій	Україна	Польща	Країни Балтії (Литва, Латвія, Естонія)
Правове середовище	Відкрите, але фрагментоване	Наявність Закону про громадську вигоду	Розвинене регулювання з підтримкою громадської участі
Державне фінансування	Епізодичне, проєктне	Системні дотації з державного бюджету	Національні фонди підтримки ГО
Участь у політиці	Консультативна (нац. рівень), слабка на місцях	Чітко прописані механізми участі ГО	ГО інтегровані у формування політики через дорадчі органи
Освітні програми з менеджменту ГО	Переважно неформальні, точкові	Університетські програми, підтримка ЄС	Включено в системи підготовки держслужбовців та активістів
Рівень інституційної спроможності	Нерівномірний, зростає у великих містах	Високий у більшості регіонів	Висока стабільність та сталість ГО
Фінансова стійкість ГО	Залежність від донорів	Поєднання державних, приватних та членських внесків	Широка диверсифікація ресурсів (гранти, держ. підтримка, краудфандинг)

Джерело: розроблено автором на основі [5; 10; 17].

Маємо підстави констатувати, що Україна має потужний людський та організаційний потенціал у громадському секторі, але потребує системної державної політики, що забезпечить довгострокову інституційну сталість ГО, розширення їхньої участі в управлінні державними процесами та фінансову незалежність. На основі міжнародного досвіду та практик українських організацій можна виділити ключові напрями політики підтримки розвитку ГО:

- 
- інституціоналізація фінансування ГО через публічні фонди, державно-громадські програми, податкові стимули для меценатів;
 - освітня підтримка: інтеграція дисципліни «Менеджмент ГО» у ЗВО, розвиток шкіл громадянського лідерства, менторських програм;
 - цифрова трансформація ГО: сприяння діджиталізації внутрішніх процесів, захисту даних, кібербезпеки;
 - інтеграція ГО в процеси післявоєнного відновлення: залучення до розробки стратегій громад, оцінки потреб, незалежного моніторингу відбудови.

В умовах системної невизначеності саме громадські організації стають структуроутворюючими інституціями, здатними забезпечити гнучкість суспільства, адаптацію до змін, демократичне оновлення, а згодом – повноцінну участь у європейському просторі як рівноправного партнера. Сучасні реалії потребують високого рівня управлінської культури в громадському секторі, що зумовлює актуальність розвитку професійного підходу до менеджменту ГО. Практика засвідчує, що ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності її керівництва здійснювати стратегічне планування, забезпечувати фінансову сталість, організовувати міжсекторальну взаємодію, комунікувати з донорами, налагоджувати внутрішні процеси відповідно до принципів прозорості, підзвітності та демократичного врядування. Україні необхідно розробляти державні механізми підтримки розвитку громадянського суспільства через фінансування базових інституційних потреб ГО; введення податкових стимулів для філантропії; проведення публічних конкурсів соціально значущих ініціатив для регіонів; підтримки розвитку інфраструктурних хабів та освітніх програм для НУО. Адже державна підтримка ГО – це інвестиція в соціальну згуртованість, управлінську якість і національну стійкість.

Отже, усвідомлення ролі громадських організацій як суб'єктів суспільної модернізації вимагає системного підходу до їхнього менеджменту, включення відповідних тем у науково-дослідницький дискурс і освітні програми. Поглиблення теоретичних та практичних знань у сфері управління ГО сприятиме посиленню спроможності громадянського суспільства як фундаментальної основи демократичного розвитку України.

Список літератури

1. Chang C.-C. The impact of quality of institutions on firm performance: A global analysis. *International Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 83. pp. 694-716. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.10.002>.

2. Chen P., Kim S.K. The impact of digital transformation on innovation performance – The mediating role of innovation factors. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Iss. 3. Art. e13916. URL: <https://sal0.li/5a56d2D>.

3. Civil society innovation and populism in a digital era. *International Civil Society Centre and Justlabs Innovation Report 2019*. 156 p. URL: <https://icscentre.org/wp-content/uploads/2019/10/Innovation-Report-2019-civil-society-innovation-and-populism-in-a-digital-era.pdf>.

4. De Souza Amaral T., Da Silveira Barros S.R. Sustainable social business: Contribution of social innovation and civil society. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 237. pp. 53-60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.079>.

5. Eastern Partnership Civil Society Forum. *Annual Report on Ukraine's European Integration Progress*, 2024.

6. Jaysawal N. Civil Society, Democratic Space, and Social Work. *SAGE Open*. 2013. Vol. 3. Iss. 4. pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244013504934>.

7. Kraus K., Kraus N. The nature of digital transformation. Energy of the economy. How to feel, understand and use it: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2023. 280 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>.

8. Kraus K., Kraus N., Zavolichna T., Porchuk P., Ishchenko I. Innovation and investment potential of the digital entrepreneurship support mechanism under the conditions of institutional and structural changes. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2024. Vol. 21. Art. 215. pp. 2626-2639. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.215>.

9. Lehtola V.V., Stahle P. Societal innovation at the interface of the state and civil society. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2014. Vol. 27. Iss. 2. pp. 152-174. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2014.863995>.

10. Maqdliyan R., Setiawan D. Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9. Iss. 2. Art. 100042. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>.

11. Nugroho Y. Opening the black box: The adoption of innovations in the voluntary sector – The case of Indonesian civil society organisations. *Research Policy*. 2011. Vol. 40. Iss. 5. pp. 761–777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.03.002>.

12. Remencova T., Novak Sedlackova A. Modernization of digital technologies at regional airports and its potential impact on the cost reduction. *Transportation Research Procedia*. 2021. Vol. 55. pp. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.06.003>.

13. Sharma R. Civil society organizations' institutional climate capacity for community-based conservation projects: Characteristics, factors, and issues. *Current Research in Environmental Sustainability*. 2023. Vol. 5. Art. 100218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100218>.

14. Social innovation, experimentalism, and public governance: An ethnographical approach to study public arenas in the city. *Brazilian Administration Review*. 2023. Vol. 20. No. 2. Art. e220124. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220124>.

15. Tjahja N., Meyer T., Shahin J. What is civil society and who represents civil society at the IGF? An analysis of civil society typologies in internet governance. *Telecommunications Policy*. 2021. Vol. 45. Iss. 6. Art. 102141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102141>.

<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102141>.

16. Vllasaj K., Szabados G.N., Baba-Bacsne E., Orban S.G. A review of civil society organizations concepts through content analysis. *Acta Medicinae Et Sociologica*. 2022. Vol. 13. Iss. 35. pp. 89-107. DOI: <https://doi.org/10.19055/ams.2022.11/29/5>.

17. USAID/ENGAGE (2023). Civil Society Sector Report: Ukraine. URL: <https://engage.org.ua>.

18. Wijaya M. Civil society and sustainable development around the world: issues and academic notes. *International Journal of Politics and Public Policy*. 2024. Vol. 1. Iss. 2. pp. 94–109. DOI: <https://doi.org/10.70214/zt47gs03>.

19. Бекешкіна І.Д. Громадянське суспільство України: виклики війни. Аналітичний звіт. Київ : Фонд «Демократичні ініціативи». 2023. С.142.

20. Заволічна Т.Р., Порчук П.Р. Вплив цифрової модернізації на інноваційний розвиток та якість функціонування інститутів громадянського суспільства. *Сталий розвиток економіки*. Випуск № 3 (54). 2025. С.50-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-8>;

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1260>

21. Індекс сталості розвитку ОГС в Україні. Звіт за 2023 рік. Міжнародний фонд відродження. УНЦПД. 2024. 18 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XQACBRV>.

22. ЄС підтримує євроінтеграцію України та післявоєнне відновлення шляхом сприяння співпраці між державними органами та аналітичними центрами./ *Press and information team of the Delegation to UKRAINE*. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D1%94%>.

23. Краус К.М., Краус Н.М., Іщенко І.С. Інноваційні розробки та відкриття як результат якісних управлінських рішень. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2022. Вип. 2(10). С. 32-47. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0203>.

24. Костирко О.П. НР в громадському секторі: мотивація та участь. *Громадянське суспільство в Україні*. 2025, №2, с. 58-66.

25. Лавринович А. О. Управління ГО: інституційні підходи. *Науковий вісник ПДАА*. 2023. №1. С . 74-80.

26. Лаврова Т. О. Цифровізація громадянського суспільства: виклики та можливості. *Інформаційне суспільство*. 2024. №3. С. 16-25.

27. Паламарчук І.М. Системне управління громадськими організаціями в умовах змін. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2024. №4. С. 87-93.

28. Реанімаційний Пакет Реформ. Аналітична записка щодо участі ГО в імплементації євроінтеграційних реформ. 2023. URL: <https://rpr.org.ua>.

29. Український центр європейської політики. Угода про асоціацію: оцінка виконання. Аналітичний звіт. 2023. URL: <https://ucerp.org.ua/>.

30. Швець Н.Р. Психоемоційне вигорання волонтерів: ризики і протидія. *Соціальна політика і менеджмент*. 2023. №1. С.27-34.

31. Шевченко І.О. ГО як драйвери соціальних змін: український досвід. *Аналітичний вісник Центру громадянських ініціатив*. 2024. №3. С. 42-50.

РОЗДІЛ 9

Клевчік Л.Л.

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття лідерства в управлінському дискурсі охоплює здатність впливати на людей з метою досягнення спільних цілей, мобілізуючи ресурси організації та стимулюючи персонал до продуктивної діяльності. У літературі лідерство розглядається не лише як офіційна посада або ієрархічна роль, але й як міжособистісний процес, який ґрунтується на авторитеті, довірі, здатності до комунікації та вмінні формувати бачення. На відміну від менеджменту, який фокусується на плануванні, організації, контролі та регулюванні, лідерство акцентує увагу на емоційному зв'язку, натхненні, переконанні й особистісному впливі. Менеджер може забезпечити порядок, тоді як лідер надихає на розвиток. Водночас ці поняття не взаємовиключні: ефективне управління потребує синергії лідерських та менеджерських якостей.

У межах сучасної організації лідер виконує низку ключових функцій. Однією з головних є стратегічне бачення, тобто формування довгострокових цілей, виявлення загроз та можливостей, окреслення напрямів змін. Це потребує системного мислення, вміння аналізувати складне середовище та транслювати бачення в дієві стратегії. Другою важливою функцією є комунікація, яка забезпечує не лише обмін інформацією, а й створення умов для відкритого діалогу, зворотного зв'язку, участі працівників у прийнятті рішень. Комунікація в контексті лідерства передбачає активне слухання, аргументацію, вміння знаходити спільну мову з різними стейкхолдерами. Третьою функцією є мотивація персоналу, яка втілюється через визнання досягнень, підтримку, створення сприятливого клімату, що стимулює залученість та ініціативність. Лідер не лише ставить завдання, а й надихає, допомагає подолати труднощі, формує внутрішню готовність до дій. Нарешті, ще однією фундаментальною функцією є прийняття рішень, зокрема в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів. Це потребує розвиненої інтуїції, відповідальності, здатності передбачати наслідки і брати на себе ризик [2].

Лідерство як соціальне явище динамічне та контекстуально залежне. Його прояви можуть варіюватися залежно від типу організації, етапу її життєвого циклу, корпоративної культури та зовнішніх чинників. У стабільних умовах переважає функціональне лідерство, зорієнтоване на підвищення ефективності, дотримання стандартів, забезпечення порядку. У ситуаціях змін, інновацій, трансформацій актуалізується лідерство як рушій змін, творець нових підходів, архітектор майбутнього. Саме в умовах кризи проявляється справжній лідер, який здатен зберігати спокій, мобілізувати команду, ухвалювати рішучі рішення та брати відповідальність.

Не менш важливою складовою лідерства є його етичний вимір. Ефективний лідер дотримується принципів чесності, прозорості, справедливості, дбає про добробут підлеглих, враховує соціальні наслідки своїх рішень. В епоху зростаючих вимог до соціальної відповідальності бізнесу саме етичне лідерство стає визначальним фактором довіри з боку працівників, клієнтів, партнерів. Відповідальність перед суспільством, дотримання принципів сталого розвитку, підтримка рівності та інклюзивності невід’ємні риси лідерства XXI століття.

У теоретичному сенсі лідерство розглядається як поєднання трьох елементів: особистісних якостей лідера, характеристик послідовників і ситуаційного контексту. Це означає, що ефективне лідерство виникає в результаті взаємодії між суб’єктом впливу, об’єктом впливу і середовищем. Важливо не лише мати лідерські задатки, а й бути здатним до адаптації, постійного саморозвитку, врахування потреб колективу. Розвиток лідерських якостей потребує цілеспрямованих зусиль: навчання, наставництва, рефлексії, обміну досвідом. Отже, лідерство є не лише природним даром, але й результатом безперервної праці над собою.

З огляду на викладене, можна стверджувати, що лідерство є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який суттєво впливає на ефективність організацій, атмосферу в колективі, мотивацію персоналу та здатність до змін. Його вивчення та розвиток становлять одну з ключових задач сучасної управлінської науки і практики, адже саме через лідерство реалізуються стратегічні цілі, формуються організаційні цінності та забезпечується стійкість у конкурентному середовищі.

Лідерство як феномен управління передбачає здатність окремої особи впливати на індивідів або групу з метою досягнення спільних організаційних цілей. Однією з ключових характеристик ефективного лідера є здатність виконувати базові управлінські функції, які забезпечують результативну діяльність підлеглих та ефективність усієї

організаційної структури. Перша з таких функцій стратегічне бачення, що означає здатність передбачати розвиток подій, формулювати цілі та напрями діяльності організації з урахуванням довгострокових перспектив. Лідер із розвиненим стратегічним баченням здатен забезпечити адаптивність організації до зовнішніх змін, сформулювати бачення майбутнього, згуртувати команду навколо спільної місії та вектору розвитку. Стратегічне бачення також передбачає здатність аналізувати складні системи, оцінювати ризики та формувати комплексні рішення на основі обмежених або суперечливих даних [3].

Другою базовою функцією лідера є комунікація. Вона охоплює не лише процес передачі інформації, але й формування комунікативного середовища, яке сприяє довірі, відкритості та зворотному зв'язку. Лідер, який володіє ефективними навичками комунікації, здатен не лише доносити стратегічне бачення до підлеглих, але й надихати, переконувати, мотивувати. Комунікація в управлінні також означає вміння слухати не лише чути, а й розуміти контекст, емоційні сигнали, непрямо виражені потреби. У сучасному корпоративному середовищі особливого значення набуває асертивна комунікація така, що дозволяє лідеру чітко відстоювати свої позиції, не порушуючи меж і гідності інших. Крім того, цифровізація управлінських процесів вимагає від лідерів оволодіння новими каналами комунікації, адаптації повідомлень до особливостей електронного середовища та вміння підтримувати емоційний зв'язок на відстані.

Мотивація персоналу як третя функція лідерства передбачає активний вплив на внутрішні стимули працівників до продуктивної праці. Лідер має розуміти мотиваційні чинники, що спонукають працівника до дій, і вміти адаптувати систему стимулювання до індивідуальних особливостей. Мова йде не лише про матеріальні стимули, а й про визнання, можливості розвитку, гнучкість, участь у прийнятті рішень. Ефективний лідер створює такі умови, в яких працівник відчуває себе значущим, причетним до спільного результату. Теорії мотивації (зокрема, двофакторна теорія Герцберга, ієрархія потреб Маслоу, теорія справедливості) підкреслюють, що задоволеність працівників формується не лише за рахунок оплати праці, але й за рахунок якісного середовища, довіри, визнання, можливостей для самореалізації. Відтак функція мотивації вимагає від лідера не лише технічного знання механізмів стимулювання, а й високої емоційної інтелігентності, здатності до емпатії, моральної зрілості.

Функція прийняття рішень тісно пов'язана з попередніми елементами і є завершальним етапом управлінського впливу. Прийняття рішень у контексті лідерства не обмежується технічними або адміністративними процедурами, а передбачає глибоку відповідальність за наслідки, вміння поєднувати аналітичне мислення з інтуїцією, раціональність з етичністю. Лідер має бути готовим ухвалювати рішення в умовах невизначеності, реагувати на зовнішні виклики, брати на себе ініціативу. У сучасних організаціях дедалі більше поширення отримують практики колективного прийняття рішень, фасилітаційних сесій, динамічного планування. Це вимагає від лідера вміння координувати групові процеси, розвивати культуру відповідальності, заохочувати участь і критичне мислення [4].

Комплексний підхід до лідерських функцій дозволяє ефективно управляти організаційними змінами, розвивати внутрішній потенціал команди, підтримувати конкурентоспроможність. Взаємозв'язок між стратегічним баченням, комунікацією, мотивацією та прийняттям рішень забезпечує інтеграцію цінностей, цілей і поведінки. Саме здатність лідера гармонійно реалізовувати всі чотири функції визначає його ефективність. У підсумку можна стверджувати, що ці функції є не просто наборами компетентностей, а системою, яка формує якість організаційного лідерства, культуру управління та здатність до трансформації в умовах змінного середовища.

Розвиток наукового осмислення феномену лідерства впродовж ХХ століття пройшов кілька послідовних етапів, у межах яких змінювались домінуючі концепції, уявлення про природу лідерства, його функції та джерела ефективності. Одним із перших напрямів, що сформував підвалини для подальших досліджень, стала теорія «великих людей», яка набула популярності ще в середині ХІХ століття завдяки працям Томаса Карлайла. Ця концепція виходить із припущення, що лідерами народжуються, а не стають: особисті якості, що визначають лідерську ефективність, вроджені. До таких якостей відносили рішучість, мужність, інтелект, харизму, силу волі. Згідно з теорією, хід історії визначають виняткові особистості, здатні впливати на маси, змінювати соціальну реальність і формувати нові орієнтири для розвитку суспільства. Проте пізніше ця концепція зазнала критики через ігнорування соціального контексту, взаємодії з послідовниками та можливості розвитку лідерських якостей у процесі навчання й досвіду [6].

На зміну особистісно-орієнтованим концепціям прийшов поведінковий підхід, який поставив у центр уваги конкретні стилі поведінки лідерів.

Цей підхід був започаткований у 30-40-х роках XX століття і знайшов широке практичне застосування в дослідженнях організаційної поведінки. Ключову роль у розвитку поведінкового підходу відіграли експерименти Курта Левіна (1939), який виокремив три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний. Авторитарний стиль передбачає централізоване прийняття рішень, жорсткий контроль, ієрархічну субординацію. Демократичний стиль, навпаки, характеризується залученням підлеглих до прийняття рішень, розвитком співпраці та ініціативи. Ліберальний стиль передбачає мінімальне втручання лідера, високу автономію працівників і знижену управлінську активність. Результати досліджень показали, що демократичний стиль найчастіше асоціюється з високою мотивацією працівників, кращим психологічним кліматом і продуктивністю, однак у ситуаціях кризи чи загрози авторитарний стиль може бути ефективнішим.

Подальший розвиток поведінкових концепцій зумовив появу численних класифікацій і моделей лідерської поведінки. Однією з найвідоміших є управлінська сітка Блейка і Моутон, яка аналізує лідерство за двома критеріями: орієнтацією на завдання (виробництво) та орієнтацією на людей. У межах цієї моделі виділяють п'ять основних стилів лідерства, кожен із яких має різний рівень ефективності залежно від ситуації. Поведінкові моделі зробили вагомий внесок у практику управління, оскільки дозволили керівникам усвідомити можливість змінювати власну поведінку, розвивати нові підходи до комунікації та мотивації працівників.

У 60-х роках XX століття на основі критики універсальності стилів було сформовано ситуаційний підхід до лідерства, який враховує контекст як ключовий чинник ефективності лідерської поведінки. Однією з найвідоміших моделей стала ситуаційна теорія Херсі та Бланшара. Її суть полягає в тому, що вибір стилю лідерства має залежати від рівня готовності працівника до виконання завдання, що визначається його компетентністю та мотивацією. Модель передбачає чотири основні стилі: директивний, тренувальний, підтримуючий і делегуючий. Наприклад, при низькій компетентності і низькій мотивації працівника доцільним є директивний стиль. Якщо мотивація висока, але бракує досвіду, ефективним буде тренувальний стиль, який поєднує контроль і підтримку. При високій компетентності і низькій мотивації варто застосовувати підтримуючий стиль, а якщо і компетентність, і мотивація високі доречним є делегування повноважень. Ситуаційне лідерство гнучке, динамічне і передбачає здатність адаптуватися до змінних обставин, що робить його особливо актуальним в умовах турбулентного середовища [8].

Класичні теорії лідерства – це не лише теоретична основа, а й практичний орієнтир для сучасних керівників. Вони показали, що ефективне лідерство є не однією ідеальною моделлю, а здатністю поєднувати різні стилі, розуміти потреби колективу, оцінювати зовнішні умови та змінюватися разом з організацією. Саме завдяки цьому підходу лідерство розглядається як навичка, яку можна розвивати, а не лише як природжена здатність. Сучасна управлінська практика активно використовує здобутки класичних моделей, адаптуючи їх до нових реалій цифрової трансформації, гібридної роботи та мультикультурного середовища. І хоча нові концепції продовжують еволюціонувати, фундамент, закладений теоріями «великих людей», поведінковими та ситуаційними підходами, залишається актуальним для розуміння природи лідерства та його ролі в забезпеченні організаційного успіху.

Сучасна епоха характеризується не тільки швидкими технологічними змінами, а й підвищеними очікуваннями до якості управління, моральної відповідальності лідерів і здатності адаптуватися до багатовекторних викликів. Відповідно, традиційні підходи до лідерства поступово доповнюються і трансформуються у нові моделі, які більше орієнтовані на гуманістичні цінності, міжособистісну взаємодію та етичну поведінку. Серед найбільш визнаних у науковому і практичному середовищі сучасних моделей лідерства варто виділити трансформаційне, харизматичне та службове лідерство, кожне з яких має свої концептуальні засади, сфери застосування та вплив на організаційну ефективність.

Трансформаційне лідерство передбачає здатність лідера змінювати організаційне середовище через глибокий вплив на свідомість, мотивацію та поведінку послідовників. Теоретичні засади цієї моделі були закладені Джеймсом Макгрегором Бернсом у 1978 році, а пізніше розвинені Бернардом Басом, який сформулював чотири головні складові трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив, мотиваційне надихання, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізований підхід. Ідеалізований вплив означає, що лідер стає моральним прикладом для працівників; надихаюче лідерство здатність створювати переконливу візію майбутнього; інтелектуальна стимуляція заохочення до інноваційного мислення та креативних рішень; індивідуалізований підхід визнання унікальності кожного члена команди та розвиток персонального потенціалу. Емпіричні дослідження свідчать, що трансформаційні лідери сприяють підвищенню залученості працівників, зміцненню організаційної культури та досягненню стратегічних цілей компанії [12].

Харизматичне лідерство є іншим значущим підходом, що ґрунтується на особистій привабливості та емоційному впливі лідера. Вперше описане Максом Вебером, воно передбачає, що лідер сприймається як виняткова постать, яка надихає своїх послідовників на відданість і самопожертву. У сучасному тлумаченні харизма включає риторичну майстерність, здатність до емоційної ідентифікації, створення спільного бачення та консолідацію колективу навколо амбітних цілей. Харизматичний лідер, як правило, ефективний у ситуаціях змін, нестабільності або кризи, де потрібна швидка мобілізація ресурсів і високий рівень мотивації. Однак за відсутності чітких етичних меж цей стиль може призвести до надмірної персоніфікації влади, культу особистості або авторитаризму. Тому в сучасному управлінні харизматичний стиль часто комбінується з елементами трансформаційного або етичного лідерства для забезпечення стабільності та відповідальності.

Службове лідерство (*servant leadership*), запропоноване Робертом Грінліфом у 1977 році, ставить у центр філософії лідерства служіння іншим. Цей підхід орієнтується на задоволення потреб підлеглих, розвиток їхніх здібностей і створення середовища, де кожен відчуває свою цінність. Службовий лідер не керує згори вниз, а працює поряд зі своєю командою, сприяючи довірі, відкритій комунікації, взаємоповазі. Основні риси такого лідера – емпатія, слухання, передбачення, усвідомлення, переконання замість примусу, цілісність і соціальна відповідальність. Цей підхід знайшов широке застосування в організаціях, орієнтованих на сталість, корпоративну соціальну відповідальність, а також у сферах охорони здоров'я, освіти, неприбутковому секторі. Практика показує, що службові лідери досягають високого рівня довіри в колективі, знижують плинність кадрів, формують стійкі моральні норми поведінки всередині організацій.

Сучасні моделі лідерства мають низку спільних характеристик, що відрізняють їх від класичних концепцій. По-перше, вони визнають значущість емоційного інтелекту, моральних цінностей та етичної рефлексії як ключових компетенцій ефективного лідера. По-друге, ці моделі передбачають не лише функціональну роль керівника, а й його здатність до фасилітації, розвитку команди, створення атмосфери психологічної безпеки. По-третє, у них центральною постаттю є працівник як партнер, а не підлеглий. Замість команд і контролю співпраця та натхнення. Такий підхід особливо актуальний в умовах зростання індивідуалізму, гібридної зайнятості, цифрової взаємодії та підвищених очікувань до корпоративної культури.

У практичному вимірі сучасні моделі лідерства реалізуються через гнучкі організаційні структури, відкриті системи комунікації, децентралізацію прийняття рішень та розширення участі працівників у стратегічному плануванні. Наприклад, трансформаційне лідерство активно використовується в інноваційних компаніях, таких як Google чи Tesla, де лідери виступають як агенти змін, котрі формують нові стандарти технологій і культури. Харизматичне лідерство часто спостерігається у сферах політики, медіа, громадської діяльності, де необхідна мобілізація емоційних ресурсів аудиторії. Службове лідерство ефективне в соціально-відповідальних організаціях, що прагнуть стійкого розвитку та добробуту суспільства. Отже, сучасне лідерство – це не лише спосіб керувати, а філософія організаційної взаємодії, яка формує нову парадигму лідерства лідерства як служіння, розвитку, натхнення та змін [14].

У сучасних умовах складної організаційної динаміки, що супроводжується підвищеними очікуваннями до керівників та постійними трансформаціями внутрішнього і зовнішнього середовища, надзвичайно важливе визначення того, які стилі лідерства найбільшою мірою сприяють досягненню високої ефективності підрозділів. Порівняльний аналіз лідерських стилів дозволяє встановити кореляції між особливостями поведінки керівника, його впливом на команду та кінцевими результатами функціонування структурних одиниць організації. У межах аналізу розглянемо найпоширеніші стилі авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, харизматичний і службовий у контексті їх впливу на ключові параметри організаційної ефективності.

Авторитарний стиль характеризується централізацією управління, домінуванням вертикальної комунікації, одностороннім прийняттям рішень. Керівник у такій моделі виступає джерелом влади, орієнтованим на чітке виконання наказів, дисципліну і контроль. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях високої загрози, нестабільності, де потрібна швидка мобілізація ресурсів, чітка ієрархія та відповідальність. Проте довгостроково авторитарний стиль знижує ініціативність працівників, пригнічує креативність, сприяє формалізму та відчуженості персоналу. Високий рівень психологічного тиску в таких підрозділах часто призводить до емоційного вигорання та плинності кадрів.

Демократичний стиль, навпаки, передбачає участь працівників у прийнятті рішень, горизонтальну комунікацію, підтримку зворотного зв'язку, обмін ідеями. Лідер у такій моделі є фасилітатором, який координує командну роботу, мотивує, заохочує самостійність і відповідальність. Емпіричні дані підтверджують, що демократичне

лідерство сприяє вищому рівню задоволеності працею, підвищенню інноваційності, гнучкості та ефективності. Особливо цей стиль актуальний у креативних, ІТ- або проектних командах, де значущими є автономність, самореалізація і колективне ухвалення рішень. Недоліками можуть бути затримки у прийнятті рішень через тривалі дискусії, а також складність координації в умовах великого штату або ієрархії.

Ліберальний стиль (делегативний) характеризується мінімальним втручанням керівника, високим рівнем довіри до команди, переважною автономією працівників. Такий підхід може бути успішним за наявності висококваліфікованих, мотивованих і відповідальних фахівців, здатних до самоорганізації. Однак у випадках недостатньої зрілості команди він веде до хаосу, невизначеності, втрати фокусу та низької продуктивності. Як показують дослідження, ефективність ліберального стилю вкрай залежить від специфіки задач, рівня зрілості колективу та організаційної культури.

Трансформаційний стиль, проаналізований у попередньому підрозділі, виявляє високу ефективність у контексті стратегічних змін, впровадження інновацій, розбудови організаційної культури. Він стимулює розвиток персоналу, активізує емоційну та ціннісну взаємодію, створює почуття залученості до спільної візії. Аналіз практичних кейсів показує, що підрозділи під керівництвом трансформаційних лідерів мають вищу результативність, кращу адаптивність до змін, а також демонструють сталість у досягненні довгострокових цілей.

Харизматичний стиль базується на особистій привабливості лідера, емоційному впливі, енергії та здатності створювати надихаюче бачення. Він ефективний у ситуаціях невизначеності, де важливо швидко мобілізувати команду на виконання складних задач. Харизматичні лідери здатні сформувати сильну ідентичність підрозділу, підвищити рівень лояльності, ініціативи та залученості. Однак надмірна залежність від особистості керівника, ризик авторитарного ухилу та обмеження об'єктивності при прийнятті рішень потребують обережності в застосуванні цього стилю.

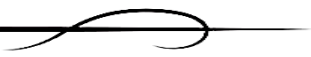
Службовий стиль фокусується на підтримці, турботі про персонал, створенні середовища довіри, безпеки та професійного зростання. Він має високу ефективність у підрозділах, орієнтованих на довготривалі соціальні проекти, сталий розвиток, навчальні або неприбуткові цілі. Такий стиль формує глибоку прихильність до організації, знижує конфліктність, підвищує моральну відповідальність і колективну ідентичність. Його недоліком може бути надмірна орієнтація на індивідуальні потреби на шкоду оперативності або стратегічному фокусу.

Порівняльний аналіз демонструє, що універсального стилю, придатного для всіх організацій і ситуацій, не існує. Ефективність лідерського впливу визначається не лише особистістю керівника, а й контекстом, рівнем зрілості команди, типом задач, організаційною культурою. Найкращі результати дає гнучке, адаптивне лідерство, що комбінує елементи різних стилів залежно від ситуації. Такий підхід дозволяє не лише досягати поточних результатів, а й формувати умови для довготривалого розвитку, інновацій і командної згуртованості.

Ефективна командна взаємодія та сильна корпоративна культура є ключовими умовами успішної діяльності будь-якого підрозділу в сучасній організації. У центрі цих процесів знаходиться лідер, який формує середовище взаєморозуміння, довіри, відкритості та спільної відповідальності за результат. Лідерство не зводиться лише до індивідуального впливу або прийняття стратегічних рішень – це здатність вибудовувати соціальні зв'язки, забезпечувати цілісність команди, формувати позитивний організаційний клімат. В умовах постійних змін та високої конкуренції командна взаємодія і культура стають не просто атрибутами, а джерелами конкурентної переваги, а отже, предметом безпосереднього управлінського впливу лідера.

Командна взаємодія – це комплекс комунікативних, мотиваційних і координаційних процесів, спрямованих на досягнення спільних цілей. Високоєфективна команда характеризується чітким розподілом ролей, синхронізованістю дій, довірою між учасниками, відкритою комунікацією і спільною відповідальністю. При цьому лідер виконує функцію фасилітатора, модератора і наставника. Його завдання підтримувати баланс інтересів, запобігати деструктивним конфліктам, розвивати емоційний інтелект учасників команди, активізувати взаємну підтримку. Такий лідер не нав'язує рішення, а створює умови, за яких сама команда виробляє ефективні стратегії дій.

Особливу роль відіграє здатність лідера до формування психологічної безпеки стану, за якого члени команди не бояться висловлювати ідеї, критикувати, визнавати помилки. Це сприяє зниженню організаційного стресу, підвищенню задоволеності роботою і залученості. У командах з високим рівнем психологічної безпеки спостерігається більша схильність до інновацій, швидше ухвалення рішень, нижча плинність кадрів. Дослідження Google (проект Aristotle) показало, що саме психологічна безпека є основним чинником ефективності команд, випереджаючи такі показники, як кваліфікація чи організаційна структура.

Лідер, що прагне до посилення командної взаємодії, повинен також ініціювати розвиток внутрішньокорпоративної довіри. Це досягається шляхом послідовного, прозорого та справедливого прийняття рішень, дотримання обіцянок, визнання заслуг членів команди. Довіра підвищує рівень делегування, прискорює обмін знаннями, зменшує витрати на контроль. Саме лідер задає стандарти етичної поведінки, моделює бажані форми взаємодії, підтримує ритуали командної ідентичності (спільні обговорення, святкування, неформальні зустрічі).

Іншим важливим елементом є корпоративна культура сукупність формальних і неформальних норм, що визначають поведінку співробітників. Культура охоплює цінності, вірування, ритуали, символи, прийняті в організації. Вона формується поступово, але лідер відіграє ключову роль у її становленні та трансляції. Через особистий приклад, управлінські рішення, реакції на поведінку працівників лідер формує «організаційний наратив» тобто пояснення, що таке добре, що таке погано, які дії заохочуються, а які караються.

Залежно від стилю лідерства формується відповідна культура. Авторитарні лідери сприяють появі культури страху, покори, уникнення відповідальності. Демократичні формують культуру участі, прозорості, самостійності. Трансформаційні заохочують зміни, інновації, розвиток. Службові створюють атмосферу довіри, турботи, підтримки. Так, культура виступає дзеркалом лідерської практики.

Зміцнення культури можливе через спеціальні інструменти: формулювання місії та цінностей організації, запровадження системи колективного визнання, використання внутрішніх комунікацій, розробку внутрішніх «історій успіху». Особливо важливо, щоб заявлені цінності збігалися з реальною поведінкою керівників лише тоді виникає культурна конгруентність, яка є основою довіри та лояльності.

Командна взаємодія і корпоративна культура – взаємопов'язані аспекти організаційної ефективності, які значною мірою залежать від стилю і якості лідерства. Лідер виступає не лише організатором, а й інтегратором, носієм цінностей, генератором смислів. У сучасному світі успішні підрозділи – це не просто функціональні одиниці, а живі соціальні системи, які розвиваються завдяки цілеспрямованій роботі лідера над формуванням команди та культури.

Однією з найважливіших складових ефективного функціонування підрозділів сучасної організації постає мотивація персоналу та рівень його залученості. Ці чинники значною мірою визначають продуктивність, якість прийняття рішень, рівень інноваційності, а також стійкість до

зовнішніх і внутрішніх викликів. У контексті лідерства мотивація і залученість виступають не тільки як інструменти управління, а як прояв глибокої соціальної взаємодії між керівником і колективом. Саме лідер формує середовище, в якому працівники не лише виконують завдання, а й розвивають внутрішню ініціативу, почуття відповідальності та прагнення до результату.

Мотивація – це процес спонукання до дії, який базується на внутрішніх потребах, інтересах і цінностях особистості. Традиційно її поділяють на зовнішню (екзогенну) і внутрішню (ендогенну). Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальним заохоченням, санкціями, престижем, кар'єрними перспективами, тоді як внутрішня з почуттям значущості, задоволенням від роботи, самореалізацією. Лідер, який прагне до стійкого зростання ефективності підрозділу, повинен розуміти і розвивати обидва типи мотивації. Відсутність збалансованості між ними часто призводить до професійного вигорання, формалізму, опору змінам або зниження лояльності.

Лідерський вплив у сфері мотивації проявляється у кількох ключових напрямках. По-перше, у формуванні системи стимулів, яка враховує індивідуальні характеристики працівників. Це не лише розмір заробітної плати чи премій, а й визнання, публічне заохочення, можливість впливати на прийняття рішень, доступ до інформації, кар'єрний розвиток. По-друге, у комунікації очікувань чітко формулювання цілей, зворотний зв'язок, індивідуальні обговорення результатів. По-третє, у створенні умов для автономії, де працівник може самостійно обирати способи виконання завдань. Усе це сприяє формуванню середовища високої мотивації, заснованого на довірі, відкритості і взаємоповазі.

Водночас залученість є більш комплексною категорією, що поєднує емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти. Залучений працівник не тільки виконує обов'язки, а й ініціює зміни, бере участь у житті організації, відчуває себе частиною команди. Рівень залученості є надійним предиктором якості взаємодії, інноваційності та стійкості організацій до змін. Саме лідер створює передумови для залучення через участь у стратегічному плануванні, відкриту комунікацію, справедливість у розподілі ресурсів та можливостей [16].

Дослідження показують, що стиль керівництва значною мірою впливає на рівень залученості. Так, авторитарні лідери, які не враховують думку працівників і схильні до централізації влади, формують атмосферу підпорядкування, що стримує ініціативу. У таких умовах залученість часто знижується до формального виконання обов'язків. Натомість демократичні, трансформаційні та сервісні лідери сприяють розвитку

внутрішнього потенціалу команди. Вони заохочують діалог, виявляють ширшу зацікавленість у добробуті працівників, надають ресурси для навчання і самореалізації. Такий підхід формує середовище, в якому працівники не бояться брати відповідальність, відкрито обговорюють проблеми, прагнуть до покращення процесів.

Ключовим чинником залученості є також ступінь відповідності між цінностями організації та цінностями працівника. Лідер, який ефективно комунікує організаційні місії, візію та цінності, формує сильну корпоративну ідентичність. У таких умовах працівники ототожнюють власні цілі з цілями організації, що значно підвищує рівень їхнього залучення. Крім того, залучення зростає, коли працівники відчують, що їхня думка враховується, коли існують механізми впливу на політику компанії, а не лише на виконання завдань.

Лідер також повинен звертати увагу на фактори, що знижують мотивацію та залучення. Це можуть бути непрозорі правила просування по службі, нерівномірний розподіл навантаження, неефективне управління конфліктами, низька якість внутрішньої комунікації. У таких випадках лідер має виступити не як формальний керівник, а як фасилітатор змін ініціювати обговорення, проводити опитування, формувати команди змін. Така проактивна позиція сприяє відновленню довіри, зменшенню плинності кадрів і підвищенню внутрішньої згуртованості колективу.

Підсумовуючи, зауважимо, що мотивація і залученість працівників є невід'ємними компонентами ефективного управління підрозділом. Їх рівень прямо залежить від поведінки лідера, його здатності будувати партнерські стосунки, створювати можливості для розвитку, делегувати повноваження і підтримувати культурну відповідність. Успішний лідер – це той, хто не тільки управляє процесами, а й формує зміст праці, надихає команду, забезпечує умовну та емоційну включеність кожного працівника в досягнення спільної мети.

Гнучкість у прийнятті рішень є ключовою характеристикою сучасного ефективного лідера та основою адаптивності організацій у складному та мінливому зовнішньому середовищі. У світі, де технологічні інновації, соціальні трансформації та глобальні кризи відбуваються із безпрецедентною швидкістю, здатність до швидкого, обґрунтованого та ситуаційно зумовленого ухвалення рішень стає визначальним чинником успішності не лише окремих підрозділів, а й організацій загалом. Лідер у цьому контексті виступає не стільки директивним суб'єктом, скільки координатором, стратегом, фасилітатором змін та джерелом гнучкого мислення.

Під гнучкістю у прийнятті рішень розуміється здатність керівника та його команди змінювати управлінські підходи відповідно до контексту, адаптуватися до нових обставин, залучати до процесу прийняття рішень широке коло стейкхолдерів, використовувати альтернативні варіанти та обирати оптимальні стратегії. Вона протистоїть традиційному, жорстко формалізованому стилю керівництва, в якому рішення спускаються згори та мають слідувати уніфікованим процедурам. У гнучких організаціях лідери здатні імпровізувати, коригувати дії у режимі реального часу, відкрито визнавати необхідність змін та залучати до їх розробки не тільки вищий менеджмент, але й усі рівні персоналу.

Одним із практичних інструментів забезпечення гнучкості є делегування повноважень. Лідер, який розподіляє відповідальність, не лише вивільняє власні ресурси для стратегічного мислення, а й формує у підлеглих навички автономного прийняття рішень. Це підвищує швидкість реакції організації, покращує якість управлінських дій завдяки наближеності працівників до операційного рівня проблем. Крім того, делегування стимулює мотивацію, ініціативність та інноваційність співробітників, формує середовище взаємної довіри й відповідальності.

Гнучкість також передбачає використання різних моделей прийняття рішень залежно від ситуації. У стабільних умовах ефективною може бути централізована модель з фокусом на контролі та відповідності. Проте у ситуаціях невизначеності, багатоваріантності чи ризику доцільніше застосовувати колегіальні, консенсусні або евристичні моделі, що передбачають участь різних фахівців, аналіз альтернатив та швидке прототипування. Гнучкий лідер має в арсеналі інструменти ситуаційного аналізу, розуміє сильні та слабкі сторони різних підходів, вміє визначити найпридатнішу стратегію залежно від обставин.

Особливу роль відіграє інституціоналізація процесів навчання та зворотного зв'язку. В організаціях, де лідер заохочує рефлексію, обговорення помилок, аналіз практик, виникає культура безперервного вдосконалення. Таке середовище сприяє виявленню неефективних рішень на ранніх стадіях, швидкій адаптації до нових викликів та інституційному навчанню. Гнучкий лідер виступає ініціатором регулярних зустрічей, стратегічних сесій, ретроспектив, на яких аналізуються не лише результати, а й самі процеси прийняття рішень, що дозволяє виявити приховані обмеження мислення, організаційні упередження чи системні помилки.

Важливим виміром гнучкості є також використання цифрових технологій. Сучасний лідер застосовує аналітичні платформи,

інструменти прогнозування, big data, що дозволяє приймати рішення не на основі інтуїції, а з урахуванням великих масивів даних. Це підвищує обґрунтованість рішень, дозволяє виявляти тренди, оцінювати сценарії розвитку подій, автоматизувати частину рутинних управлінських функцій. Однак технології є лише інструментом, їх ефективність залежить від здатності лідера інтегрувати цифрові рішення у живі управлінські практики, зберігаючи гуманістичну основу взаємодії.

Нарешті, гнучкість у прийнятті рішень пов'язана із особистісними якостями лідера: відкритістю до нового, толерантністю до неоднозначності, здатністю до критичного мислення, емоційною стабільністю. Ці якості можна розвивати через тренінги, коучинг, менторинг, аналіз кейсів та рефлексивні практики. Отже, гнучкість – це не вроджена характеристика, а результат цілеспрямованої лідерської роботи над собою та своєю командою.

Гнучкість у прийнятті рішень – це багатовимірна категорія, яка охоплює структурні, процесуальні, культурні та особистісні аспекти. Вона визначається не лише інституційними умовами, але й стилем лідерства, здатністю керівника створити середовище адаптації, навчання та спільної відповідальності. У світі VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) саме гнучкий лідер здатен забезпечити стійкість і розвиток підрозділу, перетворюючи виклики на точки зростання, а зміну на джерело інноваційного поступу.

Демократичне лідерство давно привертає увагу дослідників і практиків як один із найбільш ефективних стилів керівництва в контексті забезпечення високої продуктивності команд. Його особливістю є акцент на співучасті, колегіальному прийнятті рішень, відкритій комунікації та довірі між керівником і підлеглими. У праці Гері Юкла «Leadership in Organizations» розглядаються численні аспекти демократичного лідерства, його переваги, обмеження, а також механізми, за допомогою яких воно впливає на організаційну ефективність [18].

Юкл підкреслює, що демократичне лідерство базується на переконанні, що кожен член команди має власну цінність, а їхня залученість до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню якості результатів. Керівники, які дотримуються цього стилю, не нав'язують власну волю, а ініціюють дискусії, стимулюють висловлення альтернативних думок, відкриті до критики та зворотного зв'язку. Таким чином, рішення колективні, що підвищує рівень відповідальності та мотивації виконавців.

У межах емпіричних досліджень Юкла аналізувалося функціонування команд у різних організаційних середовищах. Було встановлено, що команди, очолювані демократичними лідерами, демонстрували вищий рівень продуктивності, інноваційності, згуртованості, а також кращі показники адаптації до змін. Зокрема, в умовах швидких трансформацій демократичне лідерство забезпечує гнучкість, оскільки процес прийняття рішень стає більш динамічним, відкритим і залучає різноманітний досвід членів команди.

Юкл акцентує, що ключовим чинником ефективності демократичного стилю є здатність лідера формувати атмосферу психологічної безпеки. У такому середовищі працівники не бояться помилятися, ставити під сумнів статус-кво, ініціювати зміни та брати на себе відповідальність. Цей компонент сприяє глибшій залученості, внутрішній мотивації та розвитку неформальних каналів комунікації, які посилюють загальну ефективність підрозділу.

Крім того, автор звертає увагу на те, що демократичне лідерство позитивно корелює з розвитком навчальної організації. Лідери цього типу заохочують обмін знаннями, створюють можливості для колективного навчання, підтримують менторинг і коучинг, забезпечують горизонтальну взаємодію між підрозділами. Завдяки цьому організація здатна швидко набувати нових компетентностей, реагувати на зміни у середовищі та підтримувати конкурентоспроможність.

Дослідження також показали, що демократичне лідерство знижує рівень конфліктності в колективах. Це відбувається завдяки чіткому розподілу ролей, прозорості у прийнятті рішень і наявності механізмів зворотного зв'язку. Коли працівники відчують, що їхня думка враховується, вони більш охоче взаємодіють між собою, долають суперечності, об'єднуються навколо спільних цілей. Відповідно, командна ефективність підвищується не лише за рахунок технічної компетентності, а й за рахунок соціального капіталу.

Однак Юкл також застерігає, що демократичне лідерство не є універсальним рішенням. Воно вимагає високого рівня зрілості як з боку лідера, так і з боку команди. У ситуаціях крайньої невизначеності, часових обмежень або кризових загроз цей стиль може поступатися директивному стилю, який забезпечує оперативність і чіткість дій. Тому ефективні лідери повинні володіти гнучкістю, здатністю переходити між стилями залежно від обставин.

Переваги демократичного лідерства також залежать від культури організації. У структурах з розвиненою культурою довіри, відкритості,

інклюзивності цей стиль виявляється максимально ефективним. Проте у вертикально інтегрованих, бюрократизованих системах він може зіткнутися з опором, недовірою або неефективністю через відсутність відповідних цінностей у персоналу. Це означає, що впровадження демократичного стилю повинно супроводжуватись трансформацією організаційної культури, розвитком лідерських навичок на всіх рівнях управління.

Варто зазначити, що демократичне лідерство передбачає високий рівень соціальних компетентностей: емпатію, активне слухання, рефлексію, здатність до фасилітації дискусій. Воно вимагає значного інтелектуального та емоційного ресурсу, що підкреслює необхідність постійного розвитку лідера. Навчання, коучинг, саморефлексія постають невід'ємними складовими підтримання ефективності демократичного стилю у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи підходи Гері Юкла, правомірно стверджувати, що демократичне лідерство є дієвим інструментом формування ефективних команд у сучасних організаціях. Воно забезпечує високу залученість, гнучкість, інноваційність і стійкість до змін. Водночас його ефективність залежить від культурного контексту, рівня зрілості колективу та компетенцій самого лідера. Саме тому демократичний стиль не слід сприймати як ідеал, а як одну з важливих складових адаптивного лідерства, яке передбачає гнучке комбінування стратегій залежно від умов і потреб організації.

Авторитарне лідерство, або директивний стиль управління, є однією з найбільш традиційних та широко застосовуваних форм організаційного керівництва. Його головні ознаки – централізація влади, одноосібне прийняття рішень, суворий контроль над виконанням завдань і очікування беззаперечного підпорядкування з боку працівників. У контексті дисципліни, цей стиль має свою специфіку, адже саме жорстке дотримання норм і регламентів лежить в основі ефективного функціонування організацій з високим рівнем ієрархічності.

Організаційна дисципліна під авторитарним лідером забезпечується через чітко сформульовані інструкції, регламенти та правила, які не допускають вільного тлумачення або ініціативного перегляду. Працівники отримують завдання, вказівки щодо їх виконання і несуть відповідальність за їх якісне та своєчасне виконання. Такий підхід часто виправданий у виробничих галузях, силових структурах, сферах безпеки, логістики та транспорту, де ціна помилки є надзвичайно високою.

Згідно з дослідженнями, авторитарний стиль сприяє формуванню високої зовнішньої дисципліни. Працівники чітко розуміють свої

обов'язки, обсяг відповідальності, а також санкції у разі їх порушення. Такий підхід знижує ймовірність виникнення хаосу, поліпшує контроль за процесами і дозволяє оперативно впроваджувати рішення. У багатьох випадках саме така структура управління дозволяє мобілізувати ресурси в найкоротші терміни, що особливо важливо у надзвичайних ситуаціях.

Однак на рівні внутрішньої мотивації, авторитарний стиль має суперечливі наслідки. Працівники в умовах директивного управління часто не відчують себе учасниками процесу, позбавлені впливу на прийняття рішень, що в перспективі може призвести до зниження залученості, виникнення апатії, формалізованого виконання обов'язків. Вони можуть діяти лише в межах наказу, без прагнення до інновацій, вдосконалення процесів або креативного підходу до роботи.

Психологічний клімат у таких колективах також може бути пригніченим, оскільки працівники постійно перебувають у стані стресу, очікування покарання або страху зробити помилку. Це призводить до високого рівня плинності кадрів, зниження ініціативності, а також прихованого опору політиці керівництва. У найгіршому випадку до формування пасивної, неефективної культури з низьким рівнем довіри.

Незважаючи на це, не можна заперечувати, що авторитарне лідерство також має позитивні сторони. Воно ефективне там, де потрібна оперативність, чіткість, контроль і мінімізація ризиків. Директивний керівник, за умови достатньої кваліфікації, може забезпечити чітке функціонування організації, особливо у випадках, коли працівники недостатньо компетентні або потребують чіткого спрямування. Досвідчені авторитарні лідери, які дотримуються справедливості, не зловживають владою і водночас дбають про дотримання стандартів, можуть домогтися високої продуктивності та дисципліни.

Ключовим моментом залишається баланс: ефективний авторитарний керівник знає, коли варто проявити жорсткість, а коли дати простір для зворотного зв'язку або часткового делегування. В умовах сучасних змін та динаміки бізнесу надмірна авторитарність може стати гальмом розвитку, але її помірковане застосування у стратегічно важливих сферах або критичних ситуаціях часто є запорукою виживання організації.

Вплив авторитарного стилю на організаційну дисципліну проявляється у формуванні чіткої, формалізованої системи поведінкових стандартів, що дозволяє досягти високої виконавчої дисципліни. Водночас, обмеженість у врахуванні потреб працівників, нестача зворотного зв'язку і низька автономія можуть перешкоджати довгостроковій ефективності. Успішне застосування цього стилю

можливе лише в умовах високого професіоналізму лідера, який розуміє межі та потенціал авторитарного підходу.

В умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації, зростання конкуренції та високої турбулентності зовнішнього середовища ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від лідерських підходів, що застосовуються в організації. Практика успішних компаній демонструє, що перехід до новітніх моделей лідерства є вирішальним фактором адаптаційної здатності організації, внутрішньої згуртованості персоналу та стратегічної гнучкості. Багато підприємств реалізували трансформації лідерських підходів, що привело до зростання показників результативності, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

Один із найяскравіших прикладів – зміна управлінської моделі у компаніях, що впроваджують цифрові технології. Наприклад, у сфері телекомунікацій трансформація лідерського підходу відбувалась шляхом переходу від вертикально-ієрархічної до горизонтально-гнучкої структури, в якій управлінці відіграють роль фасилітаторів, коучів, натхненників. У компанії «Ericsson» після реорганізації управлінської структури в середині 2010-х років було впроваджено agile-принципи, що включали формування крос-функціональних команд і делегування повноважень. Результатом стало підвищення швидкості розробки продуктів, зростання залученості персоналу та посилення клієнтоорієнтованості.

Важливим кейсом є трансформація українського підприємства у сфері машинобудування, де внаслідок кризи в постачанні, відтоку кадрів та зниження рентабельності було ухвалено рішення змінити лідерський підхід. У керівництві компанії з'явилися прихильники трансформаційного лідерства, які почали активно впроваджувати відкриту комунікацію, колективне планування, оцінку ефективності працівників на основі досягнутих цілей. Такі дії не лише стабілізували ситуацію, а й забезпечили нову хвилю розвитку: було впроваджено внутрішнє навчання персоналу, відкрито нові виробничі потужності, залучено молодих фахівців, сформовано систему наставництва. Протягом двох років виручка підприємства зросла на 27%, а задоволеність працівників згідно з внутрішнім опитуванням на 40% [13].

Ще одним прикладом є зміна стилю управління у сфері охорони здоров'я. У медичних установах, де традиційно панувала авторитарна модель (головний лікар як основне джерело рішень), було започатковано реформу організаційної культури. Впроваджено систему командного управління, в якій медичні працівники різних спеціалізацій брали участь

у стратегічному плануванні, підвищенні якості послуг та розподілі ресурсів. Такий підхід підвищив ефективність лікарень, рівень довіри з боку пацієнтів, покращив координацію дій усередині підрозділів. Особливо важливим результатом стало зменшення рівня вигорання серед працівників, що раніше було значною проблемою у цій галузі.

Варто також звернути увагу на практику впровадження сервантного лідерства у компаніях креативної індустрії. Наприклад, у маркетинговому агентстві, що спеціалізується на розробці візуальних концепцій, керівництво відмовилось від традиційної ролі «начальника» на користь моделі, де лідер є підтримкою для команди. Усі організаційні процеси були переорієнтовані на потреби креативного персоналу: створено комфортні робочі зони, впроваджено вільний графік, розроблено систему peer-to-peer feedback. У результаті компанія збільшила клієнтську базу на 60% за два роки, а продуктивність дизайнерів зросла вдвічі.

Загалом, наведені приклади свідчать про важливість переходу до лідерства, заснованого на довірі, прозорості, підтримці та розвитку персоналу. Ці принципи актуальні в умовах невизначеності, де традиційні авторитарні структури втрачають здатність ефективно реагувати на виклики. Зміна лідерських підходів супроводжується також оновленням організаційної структури, впровадженням цифрових рішень, зміною системи оцінювання ефективності та налагодженням механізмів колективного навчання.

Трансформація лідерських моделей – не лише питання управлінської моди, а стратегічна необхідність. Підприємства, які прагнуть бути гнучкими, інноваційними і конкурентоспроможними, мають орієнтуватися на нові принципи лідерства, у центрі яких люди, розвиток, партнерство та спільне бачення. Такі приклади підтверджують: саме лідер здатен запустити хвилю змін, що докорінно змінює долю організації.

Аналіз стилів лідерства в контексті ефективності персоналу є однією з ключових тем сучасної науки про управління. Багаторічні спостереження, емпіричні дослідження та масштабні порівняльні аналізи довели, що стиль керівництва безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію, рівень задоволеності працівників, клімат у колективі, а в довгостроковій перспективі на загальну ефективність організації. Одним з найавторитетніших досліджень у цій сфері є проєкт GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), ініційований Робертом Хаусом та його колегами у 1990-х роках [9].

Проєкт GLOBE був міждисциплінарним дослідницьким консорціумом, до якого долучились представники понад 60 країн.

Основна мета полягала у виявленні зв'язку між культурними особливостями, стилями лідерства та ефективністю управлінських практик. Було досліджено понад 17 000 респондентів, зібрано дані з тисяч підприємств різного профілю. В результаті автори виокремили дев'ять культурних параметрів та шість універсальних стилів лідерства, серед яких – харизматичне, гуманістичне, автономне, колективістське, самозахисне та автократичне [20].

Одним з найсуттєвіших результатів дослідження стало визнання харизматичного та трансформаційного лідерства найбільш ефективними стилями у глобальному масштабі. Керівники, які формують стратегічне бачення, демонструють впевненість, моральну відповідальність, здатність мотивувати колектив до досягнення спільних цілей, мають вищі оцінки ефективності своєї управлінської діяльності. Працівники, що працюють під керівництвом таких лідерів, виявляють більше ентузіазму, краще засвоюють цінності компанії, активніше залучаються до інноваційних процесів.

Дослідження також виявило цікаві культурні закономірності. Наприклад, у Північній Європі, США, Канаді найвищі оцінки отримало демократичне, кооперативне лідерство; у країнах Азії (Китай, Індія, Японія) – лідерство з високим рівнем моральної відповідальності, дисципліни та орієнтації на групові цінності. Натомість у Латинській Америці позитивно оцінюється лідер, який вміє надихати, підтримувати горизонтальні комунікації, демонструє відкритість до ідей. Це свідчить про необхідність адаптації стилів лідерства до культурного контексту, без чого ефективність управління може істотно знижуватися.

Крім того, дослідження House et al. підтвердило, що стиль керівництва є вирішальним чинником у формуванні організаційної культури. Лідери задають стандарти поведінки, створюють норми взаємодії, впливають на прийняття рішень, конфліктологічну динаміку та дотримання етичних норм. Автори проєкту стверджують, що саме через стиль лідерства реалізується стратегічне бачення компанії, цінності бренду та внутрішня ідентичність.

Узагальнюючи результати проєкту GLOBE, зазначимо, що ефективне лідерство є багатогранним феноменом, який має сильну кореляцію з продуктивністю працівників. Трансформаційне, харизматичне, гуманістичне лідерство підвищують рівень залученості персоналу, забезпечують довгострокову лояльність і знижують ризик вигорання. У свою чергу, автократичні, відсторонені стилі, що не

враховують потреби підлеглих, часто призводять до зростання плинності кадрів, погіршення мікроклімату та опору змінам [6].

Вибір стилю керівництва є не лише питанням особистих уподобань, а й стратегічним чинником ефективного управління. Лідери, які усвідомлюють потребу в адаптації своїх підходів до потреб команди, культурного контексту і стратегічних цілей, мають більше шансів сформувати згуртовану, мотивовану і результативну організацію. Саме тому дослідження подібного типу надзвичайно актуальні для формування сучасної управлінської науки і практики.

Останні десятиліття в управлінській науці спостерігається зростання уваги до ролі емоційного інтелекту в лідерстві. Замість домінування виключно раціональних моделей управління, все частіше розглядається взаємозв'язок між емоційною компетентністю лідера, здатністю до саморефлексії, емпатією та результативністю команд. Деніел Гоулман (Goleman, 1998), американський психолог, став одним із перших, хто запропонував концепцію емоційного інтелекту в контексті лідерства та довів її ключову роль у формуванні ефективного керівництва [15].

Емоційний інтелект (ЕІ) визначається як здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, регулювати свої реакції, співпереживати і конструктивно взаємодіяти. За Гоулманом, ЕІ включає п'ять основних компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. У контексті лідерства ці елементи виявляються у здатності керівника адекватно оцінювати ситуації, зберігати самоконтроль у стресових умовах, надихати команду, бути уважним до потреб колег і вибудовувати ефективні комунікації.

Гоулман у своїх працях стверджує, що емоційний інтелект відіграє більшу роль у досягненні лідерського успіху, ніж традиційний IQ або технічна компетентність. Його дослідження показали, що понад 85% відмінностей у результативності між середніми і видатними керівниками зумовлено саме емоційними здібностями. Наприклад, лідери з високим рівнем емпатії краще розуміють мотивацію своїх підлеглих, можуть вчасно запобігти конфліктам або вигорянню, формують довірливу атмосферу в колективі.

Емпіричні підтвердження цієї концепції з'явилися у численних організаційних дослідженнях. У дослідженні Hay Group (2001), що охопило понад 500 компаній по всьому світу, встановлено, що лідери з високим емоційним інтелектом на 20% частіше перевищують очікувані результати, тоді як керівники з низьким ЕІ частіше стикаються з проблемами в управлінні персоналом. Дослідження американських

корпорацій Hewlett-Packard та PepsiCo виявили, що команди під керівництвом емоційно компетентних лідерів демонструють вищий рівень взаємодії, креативності та стресостійкості.

У медичних, освітніх, креативних організаціях ЕІ вважається критичним фактором успіху. Наприклад, у дослідженні серед керівників медичних закладів було виявлено, що високий рівень самосвідомості та емпатії зменшує ймовірність вигорання серед персоналу, покращує задоволення пацієнтів та знижує конфліктність у колективі. В освітньому середовищі керівники шкіл з високим ЕІ забезпечують кращу атмосферу для навчання, більшу залученість педагогів і студентів.

Слід підкреслити, що емоційний інтелект не вроджений, а розвиваний. Сучасні навчальні програми, тренінги, коучинг орієнтовані на розвиток самосвідомості, емоційної стійкості, навичок активного слухання, невербального спілкування та рефлексії. Програми типу «Емоційне лідерство» або «Лідерство на основі цінностей» вже інтегруються у великі компанії як частина корпоративної культури.

Отже, внесок Гоулмана у розуміння ефективного лідерства полягає у зміщенні фокусу з технократичного підходу до гуманістичного. Лідер у сучасній організації – це не лише стратег і адміністратор, а й комунікатор, наставник, мотиватор. Розуміння емоцій, здатність керувати собою і впливати на емоційний стан команди ось ключ до формування ефективного, стійкого і згуртованого колективу. У зв'язку з цим емоційний інтелект повинен розглядатися як обов'язковий елемент лідерської компетенції в ХХІ столітті.

Міжнародні корпорації, які демонструють сталий розвиток, інноваційність та глобальне лідерство, надають цінний емпіричний матеріал для аналізу впливу трансформаційного лідерства на організаційні результати. Особливо показовими у цьому контексті є приклади таких компаній, як Google та Microsoft, що активно впроваджували принципи трансформаційного стилю керівництва у свої корпоративні моделі.

У Google (тепер частина холдингу Alphabet Inc.) трансформаційне лідерство стало основою філософії управління ще з моменту її становлення. Засновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін розглядали компанію як відкриту інноваційну екосистему, у якій кожен співробітник незалежно від посади має право висловити ідею, ініціювати проєкт, брати участь у колегіальному прийнятті рішень. Один із фундаментальних принципів Google «лідерство без формального авторитету»: співробітники мають можливість лідерства через знання, компетентність та ентузіазм, а не лише завдяки посаді. Таке

середовище стимулює розвиток самостійності, ініціативності, творчості основних характеристик високопродуктивних команд.

У рамках трансформаційного лідерства у Google активно впроваджено моделі OKR (Objectives and Key Results), які сприяють узгодженню цілей між командами, прозорості та постійному зворотному зв'язку. Крім того, компанія відома розвиненою системою внутрішнього навчання GoogleEDU де кожен працівник може отримати доступ до професійного розвитку. Такі ініціативи сприяють формуванню культури постійного вдосконалення та самореалізації.

Іншим прикладом слугує Microsoft, яка пережила радикальні зміни в управлінській культурі після призначення Сат'ї Наделли на посаду CEO у 2014 році. Він впровадив нову філософію лідерства, яка базується на принципах відкритості, довіри, міжособистісної емпатії та гнучкого мислення. До цього компанія зазнавала критики за надмірну ієрархічність, внутрішню конкуренцію між відділами та інертність в інноваціях. Трансформаційне лідерство Наделли проявилось у зміні внутрішніх цінностей: від «знання всього» до «готовності вчитися», від закритих структур до відкритих екосистем [17].

Він сприяв руйнуванню силосної культури, створив командно-орієнтовану атмосферу, де співробітники мають змогу впливати на корпоративні процеси. Під його керівництвом Microsoft знову стала інноваційним гравцем на ринку: було переосмислено лінійку продуктів, значно розширено хмарні сервіси, укладено партнерства з конкурентами (наприклад, Amazon), компанія зросла на ринку капіталізації майже втричі.

Успіхи Google і Microsoft демонструють, що трансформаційне лідерство сприяє не лише підвищенню ефективності команд, але й формує нову організаційну ідентичність. Це лідерство засноване на довірі, прозорості, розширенні повноважень працівників і спільному баченні майбутнього. Саме ці фактори стають запорукою адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах VUCA-світу – світу нестабільності, невизначеності, складності й неоднозначності.

Отже, приклади Google і Microsoft є ілюстрацією того, як зміна лідерської парадигми може привести до кардинальної трансформації компанії. Ці кейси підтверджують емпірично, що лідерство у XXI столітті – це не лише управління, а передусім натхнення, розвиток потенціалу команди, створення сенсів і формування культури зростання.

Демократичне управління як стиль лідерства дедалі частіше визнається ефективним у виробничому секторі, де традиційно домінували авторитарні підходи. Одним із вдалих прикладів демократичного

лідерства є досвід української виробничої компанії «Інтерпрофіль», що спеціалізується на металообробці та виготовленні профільних конструкцій. У 2016 році компанія розпочала системні зміни в управлінні, які передбачали поступове делегування повноважень, розвиток горизонтальних структур, відкриті комунікації та залучення персоналу до прийняття рішень.

Першим етапом реформи стало впровадження регулярних виробничих нарад, на яких керівники середньої ланки та майстри могли вільно висловлювати свої думки щодо планів, розподілу ресурсів, змін у графіках. Працівники лінійних підрозділів отримали право ініціювати зміни в технологічних картах, інформувати про проблеми на ранніх стадіях, брати участь у плануванні змін. Це сприяло підвищенню внутрішньої мотивації та зниженню інерційності управлінських рішень.

Другим етапом стало запровадження програм наставництва: досвідчені працівники навчали новачків, оцінювали їхні сильні сторони, допомагали адаптуватися до виробничої культури. Роль менеджера змінилася замість директивного стилю він став координатором, фасилітатором і ментором. Було також введено систему зворотного зв'язку щоквартально працівники анонімно оцінювали стиль керівництва своїх керівників за критеріями відкритості, поваги, підтримки.

Результати змін стали очевидними вже протягом першого року: знизився рівень конфліктів, зменшився плин кадрів, зросла виробнича дисципліна та ініціативність. Продуктивність праці на дільницях, де впроваджено демократичний стиль, зросла на 18%, а кількість аварійних зупинок знизилась на 35%. Компанія відзначила також збільшення кількості внутрішніх інноваційних пропозицій: працівники стали активніше подавати ідеї щодо удосконалення технічних процесів, логістики, безпеки праці [11].

На прикладі «Інтерпрофілю» видно, що демократичне управління у виробничих підрозділах не лише можлива, а й доцільна альтернатива традиційним авторитарним моделям. Особливо ефективним такий стиль в умовах змішаних команд, де поєднуються досвід і нові підходи, а також у середовищі, орієнтованому на безперервне вдосконалення та lean-менеджмент.

Досвід компанії доводить: коли працівники відчують довіру з боку керівництва, мають змогу впливати на процеси, їхня залученість і відповідальність зростає. Демократичне лідерство не передбачає анархії навпаки, воно базується на чітко окреслених правилах, взаємній повазі, прозорості та партнерських відносинах. Такі принципи формують сильну

корпоративну культуру, підвищують стійкість організації до змін і дозволяють ефективніше використовувати потенціал персоналу.

Коли динаміка змін вимагає від організацій гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення, розвиток лідерських навичок стає пріоритетом для забезпечення стабільного та ефективного управління. Одним із найпоширеніших підходів до вдосконалення лідерських компетенцій є участь керівників у спеціалізованих тренінгах і навчальних програмах. Такі програми спрямовані на формування ключових управлінських умінь, поглиблення знань про людську поведінку, розвиток комунікативної компетентності та критичного мислення.

Лідерські тренінги охоплюють широкий спектр тем, зокрема стратегічне управління, командоутворення, ведення переговорів, вирішення конфліктів, емоційний інтелект, мотивація персоналу, ефективна презентація, делегування повноважень. Програми можуть бути короткостроковими інтенсиви на 2-3 дні, або довгостроковими з циклом модулів протягом кількох місяців. Залежно від цілей організації обираються як загальні курси, так і вузькоспеціалізовані (наприклад, «Лідерство в кризових ситуаціях», «Цифрове лідерство», «Крос-культурне управління»).

Особливої популярності набули програми з лідерства у бізнес-школах, зокрема INSEAD, Harvard Business School, London Business School. В Україні ефективно функціонують програми MBA, EMBA, а також короткотермінові модулі, організовані Центром лідерства УКУ, Києво-Могилянською бізнес-школою (kmbs), LvBS, MIM-Kyiv. Вони дають змогу керівникам не лише опанувати сучасні концепції лідерства, а й обмінятися досвідом, сформувати професійне коло однодумців [21].

Важливим фактором ефективності тренінгів є інтерактивний формат навчання: кейс-методи, рольові ігри, бізнес-симуляції, воркшопи. Це сприяє залученню учасників, дозволяє моделювати реальні управлінські ситуації, відпрацьовувати навички прийняття рішень в умовах невизначеності, конфліктів або обмежених ресурсів. Активно використовується й blended learning поєднання онлайн і офлайн-форматів, що забезпечує гнучкість та доступність навчання.

Дослідження ефективності програм лідерства показують позитивний вплив на ключові показники організацій: підвищення залученості працівників, скорочення плинності кадрів, покращення показників продуктивності, створення резерву на ключові управлінські посади. Наприклад, у компанії General Electric після впровадження системного

підходу до лідерського навчання продуктивність підрозділів зросла на 14%, а рівень задоволеності працівників на 18%.

Програми навчання для керівників також дозволяють реалізувати індивідуальний підхід до розвитку: шляхом попередньої діагностики, психометричних тестів, оцінювання за моделлю 360°, формуються персональні траєкторії лідерського зростання. Отже, тренінги не обмежуються передачею знань, а стають частиною комплексного процесу розвитку особистості керівника.

Лідерство не є фіксованою якістю, а компетенцією, яку можна й потрібно розвивати. Тренінгові програми – це ефективний інструмент такого розвитку, що дозволяє адаптувати управлінські підходи до викликів сучасності, формувати ціннісне лідерство та забезпечити конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

У сучасних організаціях, де персонал виступає основним джерелом цінності, коучинг та менторинг стають критично важливими елементами стратегічного управління персоналом. Ці підходи забезпечують індивідуальний розвиток працівників, сприяють формуванню сильної корпоративної культури, підвищують рівень довіри та взаємної підтримки між керівниками та підлеглими. На відміну від формальних методів контролю, коучинг і менторинг акцентують увагу на потенціалі особистості та можливостях її розкриття.

Коучинг – це процес партнерської взаємодії між коучем і працівником, який спрямований на досягнення особистих та професійних цілей через саморефлексію, усвідомлення цінностей, постановку завдань і зворотний зв'язок. У контексті лідерства коучинг дозволяє керівникові не диктувати рішення, а допомагати підлеглому самостійно знайти шляхи до їх реалізації. Це розвиває автономність, впевненість, відповідальність за результати.

Менторинг, у свою чергу, передбачає більш досвідчену роль наставника, який ділиться знаннями, настановами, історіями з власного професійного досвіду. Ментор допомагає розширити кругозір молодшого працівника, формує етичні орієнтири, надає підтримку у складних ситуаціях. Важливо, що менторинг сприяє передачі організаційної культури, безперервності знань, збереженню інтелектуального капіталу компанії.

Ефективність коучингу та менторингу підтверджено низкою досліджень. За даними Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), компанії, які активно використовують ці практики, демонструють на 30% вищий рівень утримання талантів, вищу задоволеність працівників, а також більшу адаптивність до змін. Застосування коучингового підходу в управлінні також асоціюється зі зменшенням

плинності кадрів, скороченням витрат на адаптацію новачків, зростанням командної продуктивності [19].

Коучинг може бути як внутрішнім (коли керівники виступають коучами для своїх підлеглих), так і зовнішнім із залученням професійних коучів. Внутрішній коучинг особливо ефективний у ситуаціях, коли в компанії розвинута культура довіри, а керівники мають відповідну підготовку. Навчання коучинговим навичкам: активне слухання, постановка відкритих питань, рефлексія входить у сучасні програми лідерства.

Менторинг у великих компаніях часто впроваджується через формальні програми: новоприйнятим працівникам призначається ментор, а для талантів формуються спеціальні треки розвитку. У таких програмах зазвичай передбачено регулярні зустрічі, моніторинг прогресу, оцінку ефективності взаємодії. Успішні менторські зв'язки ґрунтуються на взаємній довірі, взаємоповазі та відкритому діалозі.

Коучинг та менторинг дозволяють розвивати не лише компетентності працівників, а й формувати гнучкі, самонавчальні організації. Керівники, які володіють коучинговим стилем управління, здатні підтримувати високий рівень мотивації, забезпечувати сталий розвиток підлеглих, а отже й зростання всієї організації. Менторство, у свою чергу, забезпечує передачу досвіду, збереження організаційної пам'яті та створення мережі підтримки. Обидва підходи мають ключове значення для формування лідерської наступності та підготовки майбутніх управлінців.

Метод зворотного зв'язку 360° є сучасним інструментом управління людськими ресурсами, який дозволяє глибоко проаналізувати лідерські компетенції керівника з різних точок зору. На відміну від традиційної системи оцінки «згори вниз», цей підхід базується на зборі інформації про ефективність і стиль керівництва не лише від безпосереднього начальства, а й від колег, підлеглих, внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Такий комплексний аналіз забезпечує об'єктивнішу картину сприйняття лідера в організаційному середовищі.

Метод 360° оцінки передбачає використання стандартизованих анкет, у яких оцінюються ключові управлінські компетенції: комунікаційні навички, здатність до прийняття рішень, стратегічне мислення, здатність до мотивації, відкритість до змін, етичність поведінки, емоційна стабільність, вміння вирішувати конфлікти. Оцінювання здійснюється за шкалою, наприклад від 1 до 5, а також може містити відкриті запитання для розширених коментарів. Після збору відповідей формується агрегований звіт, що порівнює самооцінку керівника з оцінками інших учасників.

Зворотний зв'язок 360° має низку переваг. По-перше, він виявляє розбіжності між власним баченням і сприйняттям з боку оточення, що сприяє саморефлексії та розвитку емоційного інтелекту. По-друге, він дозволяє ідентифікувати приховані проблеми у взаємодії з окремими групами наприклад, з підлеглими або клієнтами. По-третє, він формує культуру відкритості, де критика розглядається як ресурс зростання, а не загроза авторитету.

Ефективне впровадження методу вимагає дотримання кількох умов. Насамперед конфіденційності відповідей, щоб уникнути упередженості. Також важливо забезпечити добровільність участі, ретельну підготовку анкети, проведення зворотного зв'язку в конструктивній формі. Результати оцінювання мають супроводжуватися індивідуальним планом розвитку з конкретними цілями та термінами. Сам по собі зворотний зв'язок не є самоціллю – його сила полягає в наступних діях керівника.

Успішним прикладом є використання 360° оцінки в компанії IBM, де ця система стала частиною внутрішньої програми «Leadership Roadmap». Керівники всіх рівнів щорічно проходили оцінювання, за підсумками якого отримували рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій. Компанія відзначила зростання показників задоволеності команд, зменшення рівня внутрішніх конфліктів та покращення клімату довіри.

Впровадження 360° зворотного зв'язку потребує відповідної підготовки організаційної культури. Якщо у колективі переважає страх перед керівництвом, бракує чесної комунікації або існує високий рівень ієрархічної напруги, результати можуть бути викривлені. Тому рекомендується спочатку формувати культуру зворотного зв'язку на неформальному рівні, заохочувати щоденний діалог між керівниками і командами.

Метод 360° є потужним інструментом персонального і професійного зростання лідера. Він дозволяє не лише діагностувати сильні сторони й зони розвитку, а й створює основу для формування ефективного лідерського стилю, який враховує потреби та очікування колективу. Успішне застосування цього методу сприяє побудові довірливих відносин, підвищенню організаційної зрілості та досягненню стратегічних цілей.

Успішне лідерство неможливе без наявності взаємної довіри між керівником і працівниками. Довіра виступає фундаментом для ефективної комунікації, високої залученості, ініціативності та командної згуртованості. Вона забезпечує психологічну безпеку, знижує страх перед помилками, сприяє прозорості у прийнятті рішень і готовності до змін. За наявності довіри організація функціонує більш стабільно, швидше адаптується до викликів і демонструє кращі результати.

Формування довіри є складним і тривалим процесом, який вимагає послідовної поведінки лідера. Насамперед довіра виникає, коли керівник демонструє чесність, послідовність, відкритість та повагу до підлеглих. Це передбачає дотримання обіцянок, прозоре пояснення рішень, визнання власних помилок, уміння слухати та враховувати думки інших. Працівники більш охоче співпрацюють з тими керівниками, які визнають їхній внесок, надають зворотний зв'язок у конструктивній формі та діють згідно з етичними нормами.

Один з ефективних способів побудови довіри – це регулярна неформальна комунікація. Особисті розмови, відкриті двері, спільні обіди чи неформальні зустрічі дають змогу зміцнити міжособистісні зв'язки, знизити рівень формальності у спілкуванні, зробити керівника доступним. У середовищі, де кожен може вільно висловити свою думку, поставити питання або звернутись із пропозицією, формується атмосфера взаємоповаги та підтримки.

Довіра також формується через справедливість у розподілі ресурсів, премій, завдань і відповідальності. Коли працівники бачать, що рішення приймаються об'єктивно, без фаворитизму або подвійних стандартів, це підвищує віру в систему. Водночас навіть у разі складних рішень, таких як скорочення або зміни структури, важливо надавати працівникам повну інформацію, пояснювати причини та підтримувати прозору комунікацію.

Іншим важливим аспектом є делегування повноважень. Надання автономії у прийнятті рішень свідчить про те, що керівник довіряє компетентності працівника. Це підвищує самоповагу, формує відповідальне ставлення до роботи, стимулює ініціативність. Делегування має супроводжуватись підтримкою, а не контролем, а також можливістю звернутись по допомогу у разі труднощів.

Довіра зміцнюється й через послідовну поведінку керівника в кризових ситуаціях. Коли лідер діє спокійно, бере на себе відповідальність, дбає про команду та зберігає оптимізм, працівники почуваються захищеними. Це підвищує стресостійкість колективу та дозволяє швидше долати виклики. Отже, довіра – це не абстрактне поняття, а результат конкретних дій і взаємодій. Вона виникає там, де є етичність, чесність, увага до потреб інших, готовність до відкритого діалогу. У культурі довіри керівник виступає не як контролер, а як партнер, який допомагає розкрити потенціал команди. Така модель лідерства забезпечує довгострокову ефективність і стійкий розвиток організації.

Список літератури

1. Белозеров Є. О. Службове лідерство в українських реаліях. *Менеджер*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. № 1. С. 33-37.
2. Горбенко Т. О. Трансформаційне лідерство в умовах змін. *Стратегія розвитку України*. Київ : ІЕД НАН України, 2023. № 2. С. 100-106.

3. Григоренко Н. С. Менторинг як інструмент розвитку лідерства. *Держава та регіони*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2022. № 9. С. 130-136.
4. Гайдай Л. В. Вплив лідерства на ефективність роботи організації. *Науковий вісник УжНУ*. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2022. № 47. С. 58-63.
5. Демченко К. В. Емоційний інтелект у сучасному лідерстві. Соціально-гуманітарні технології. Дніпро: *Університет митної справи та фінансів*, 2021. № 12. С. 93-98.
6. Кондратюк О. В. Формування лідерських якостей у системі управління персоналом. *Економіка та держава*. Київ: Науково-економічне видавництво, 2022. № 5. С. 112-116.
7. Кузьменко О. Л. Управлінська компетентність та лідерський потенціал керівника. *Економіка і організація управління*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. № 1. С. 73-78.
8. Лисенко В. І. Поведінкові моделі лідерства: еволюція та практика. *Проблеми економіки*. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. № 1. С. 48-54.
9. Мельник Т. М. Психологічні аспекти лідерства в системі управління персоналом. *Психологія і суспільство*. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. № 4. С. 43-49.
10. Орлик О. І. Вплив лідера на організаційний клімат. *Вісник ЖДТУ*. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2021. № 3. С. 91-96.
11. Панченко Н. Є. Комунікаційні аспекти лідерства. *Журнал соціології та управління*. Київ: КНЕУ, 2020. № 7. С. 34-39.
12. Рибак І. Л. Роль емоційної стабільності в управлінському лідерстві. *Економічні науки*. Львів: ЛНУ, 2022. № 12. С. 69-74.
13. Романюк С. В. Управлінське лідерство у публічному секторі. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. Київ: КНУ, 2022. № 8. С. 94-99.
14. Савчук В. М. Роль керівника як лідера в умовах змін. *Бізнес Інформ*. Харків: ХНЕУ, 2021. № 6. С. 110-114.
15. Серeda І. В. Демократичне лідерство в організаційній практиці. *Гуманітарний вісник*. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2021. № 4. С. 83-88.
16. Сухенко І. П. Ситуаційний підхід у сучасному лідерстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький: ХНУ, 2022. № 5. С. 104-109.
17. Тимошенко А. Б. Ефективність командної роботи через лідерські практики. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА, 2022. № 6. С. 102-107.
18. Чабан О. М. Мотиваційна політика як основа лідерства. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ: Видавництво «Інтерекономіка», 2020. № 11. С. 117-121.
19. Чумаченко В. М. Метод 360-градусного зворотного зв'язку: управлінські аспекти. *Управління розвитком складних систем*. Київ: НАУ, 2021. № 2. С. 40-46.
20. Штанько Л. І. Лідерство як фактор ефективного управління в організаціях. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. Львів: ЛПНУ, 2021. № 3. С. 87-92.
21. Ярмоленко І. С. Лідерство і управління: порівняльний аналіз. *Економічний форум*. Суми: СНАУ, 2023. № 3. С. 75-80.
22. Ярошенко О. Л. Формування лідерських стратегій у корпоративному середовищі. *Наукові записки НаУКМА*. Київ : НаУКМА, 2021. № 3. С. 129-134.

РОЗДІЛ 10

Лусте О.О.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціальна відповідальність бізнесу у сучасних умовах є ключовим елементом сталого розвитку підприємств, зокрема в Україні, яка з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року, перебуває в стані війни. Актуальність дослідження соціальної відповідальності бізнесу в період війни обумовлена як безпосереднім впливом воєнних дій на економіку і суспільство, так і необхідністю переосмислення ролі підприємств у контексті захисту громадян, підтримки державних інститутів та відновлення соціальної стабільності. Сучасний український бізнес дедалі частіше сприймає соціальну відповідальність не просто як інструмент формування іміджу чи маркетингову стратегію, а як життєво важливу складову своєї діяльності, спрямовану на забезпечення безпеки, добробуту співробітників, клієнтів та громади в цілому.

Поняття соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), або Corporate Social Responsibility (CSR), є багатоаспектним феноменом, який відображає еволюцію взаємин між економічними агентами та суспільством у ширшому сенсі. У науковій літературі СВБ визначають як концепцію, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні міркування у свою комерційну діяльність та у взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільних засадах.

Ключову роль у розумінні СВБ відіграє «піраміда Керролла», яка структурно поділяє відповідальність бізнесу на чотири рівні: економічну, юридичну, етичну та філантропічну. Ця модель дозволяє простежити, як із базового обов'язку – створення прибутку – бізнес еволюціонує до добровільної участі у розв'язанні соціальних проблем. В умовах війни ця піраміда трансформується: філантропічний рівень стає визначальним, оскільки соціальна солідарність виходить на перший план, а бізнес дедалі частіше переосмислює свою функцію в категоріях національного служіння та спільної безпеки.

Поряд із моделлю Керролла важливу аналітичну рамку становить теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), розроблена Е. Фріманом. Вона підкреслює, що відповідальність бізнесу виходить за межі акціонерів і охоплює широкий спектр стейкхолдерів – працівників, клієнтів, постачальників, громади, державу. В українських реаліях під час війни ця модель набуває особливого значення, адже компанії мають балансувати між безпековими викликами, соціальною нестабільністю та потребами різних категорій населення, які зазнають негативного впливу війни.

У світовій практиці протягом останнього десятиліття чимраз більшу популярність набуває концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка конкретизує підходи до нефінансової звітності бізнесу. ESG стає основою інтеграції соціальної відповідальності в систему корпоративного управління та інвестиційної привабливості. В умовах війни ESG-фактори актуалізуються у вигляді зобов'язань компаній щодо підтримки працівників, прозорості гуманітарної допомоги, дотримання стандартів прав людини та сталого ланцюга постачань навіть у кризових обставинах.

В Україні поняття СББ почало формуватися на межі 1990-2000 років, але справжнє інституціоналізоване значення набуло після Революції Гідності та подій 2014 року, коли перед бізнесом постала вимога більшої соціальної чутливості. Однак повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році суттєво трансформувало цю практику. Соціальна відповідальність перестала бути маргінальним або іміджевим елементом: вона стала частиною виживання суспільства. Бізнес почав брати активну участь у підтримці Збройних Сил України, евакуації населення, волонтерстві, розбудові критичної інфраструктури. Це свідчить про переосмислення ролі підприємництва в умовах системної кризи та загальнонаціонального спротиву.

Наукова традиція дослідження СББ в Україні представлена низкою важливих робіт. Зокрема, у працях О. Кузьменко аналізуються механізми впровадження СББ на підприємствах, зосереджуючись на проблемах нефінансової звітності та взаємодії з громадськістю. Т. Васильєва досліджує кореляцію між показниками соціальної відповідальності та економічною ефективністю бізнесу, що особливо актуально в період скорочення ринків і ризиків інвестування. О. Гаращук розглядає СББ у контексті сталого розвитку територіальних громад та взаємодії підприємств з місцевою владою, акцентуючи увагу на значенні партнерства у кризовий період.

Варто зазначити, що вітчизняні дослідники також звертають увагу на соціокультурні особливості СББ в Україні. На відміну від західних

підходів, де CSR часто визначається через прагматичний розрахунок та репутаційні вигоди, в українському контексті важливу роль відіграє етична мотивація, моральна відповідальність, емпатія та суспільна солідарність. Особливо це виявляється у прикладах малого й середнього бізнесу, де власники, незважаючи на втрати й ризики, активно долучаються до гуманітарної допомоги, ремонту будівель, забезпечення харчуванням переселенців і військових.

Отже, теоретичне осмислення СББ у період війни вимагає розширення традиційних моделей. Умови війни змінюють акценти: із корпоративної доброчинності CSR перетворюється на елемент соціального контракту між бізнесом і суспільством. Це змушує адаптувати наукові підходи, інструменти вимірювання та критерії ефективності. У цьому контексті на перший план виходить концепція відповідального лідерства, гнучких моделей управління, соціальних інновацій і моральної автономії підприємств.

Війна в Україні викликала радикальні зміни у соціально-економічному середовищі, поставивши бізнес перед безпрецедентними викликами. СББ у цих умовах стала не лише етичним вибором, а життєво необхідною стратегією, що формує стійкість і конкурентоспроможність компаній. Українські підприємства швидко адаптували свої програми СББ, розширивши їхню спрямованість – від традиційної благодійності до комплексної підтримки суспільства, держави і власних працівників.

Починаючи з 2022 року, українські компанії розгорнули масштабні програми гуманітарної підтримки. Згідно з даними Інституту сталого розвитку України (2024), понад 80% великих підприємств збільшили обсяги соціальних інвестицій, спрямованих на допомогу Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам і постраждалим регіонам. Яскравим прикладом є агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП), який оперативно створив волонтерську мережу, що забезпечувала збір та логістику гуманітарної допомоги. Загальна сума інвестицій у соціальні проєкти за період 2022-2024 років перевищила 150 млн грн, що демонструє системний підхід компанії до соціальної відповідальності в умовах війни. Підтримка не обмежувалась лише продуктами харчування: МХП активно фінансував проєкти з відновлення інфраструктури, сприяв медичній допомозі та надавав гранти волонтерам.

Слід також відзначити роботу логістичних компаній, зокрема «Нова Пошта», яка забезпечувала критично важливі логістичні ланцюги для доставки гуманітарних вантажів. Її дії були спрямовані на збереження безпеки працівників і клієнтів, що підкреслює відповідальний підхід до

управління людськими ресурсами в кризових умовах. Подібні практики ключові для підтримки соціальної стабільності, особливо в умовах війни, коли безперервність послуг стає питанням національної безпеки.

Одним із значущих напрямів стала підтримка працівників. Компанії почали впроваджувати гнучкі умови праці, психологічну підтримку та заходи зі зниження стресу, оскільки війна спричинила значний психологічний тиск. «SoftServe», одна з провідних ІТ-компаній України, реалізувала комплексні програми ментального здоров'я, які включали індивідуальні та групові консультації, тренінги з управління стресом і вигоранням. За результатами внутрішніх досліджень, рівень вигорання серед працівників знизився на 35%, що позитивно вплинуло на продуктивність та мотивацію. Подібні ініціативи реалізували й інші ІТ-гіганти, такі як «ЕРАМ Systems» і «GlobalLogic», підтверджуючи, що турбота про співробітників є невід'ємною частиною соціальної відповідальності.

Важливим компонентом СВБ в умовах війни стала також інформаційна підтримка та забезпечення зв'язку. Мобільні оператори «Київстар» і «Vodafone Україна» надавали безкоштовний зв'язок військовим, волонтерам та внутрішньо переміщеним особам, що стало критично важливим для координації гуманітарних та військових операцій. Це не лише технічна, але й моральна підтримка, яка сприяє збереженню комунікаційного простору та соціальної єдності.

У сфері сталого розвитку, незважаючи на економічні виклики, багато українських підприємств зберігають екологічну відповідальність. Наприклад, «Nestlé Україна» продовжує впроваджувати заходи з енергоефективності, оптимізації водокористування та зниження викидів парникових газів, демонструючи, що СВБ – це комплексна стратегія, а не тимчасовий тренд. Аналогічно, енергетична компанія «ДТЕК» активно впроваджує проєкти з переходу на відновлювані джерела енергії, попри воєнні труднощі, що свідчить про орієнтацію на довгострокову стійкість.

Особливу роль у реалізації СВБ відіграє підтримка постраждалих регіонів. Рітейлер «Епіцентр К» долучився до відновлення житлової інфраструктури, організувавши будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб, а також підтримує освітні ініціативи для дітей, що втратили домівки. Такий комплексний підхід поєднує гуманітарну допомогу з розвитком соціальної сфери, що є важливим чинником посилення соціальної згуртованості.

Одним із виразних прикладів реалізації принципів СВБ стало підприємство «Галка» (м. Івано-Франківськ), що спеціалізується на виробництві кави та напоїв. У перші тижні війни компанія розгорнула

програму безкоштовного постачання продукції для потреб військових, тероборони та лікарень. За даними місцевої ради оборони, тільки в березні 2022 року було передано понад 20 тонн готової продукції. Окрім того, компанія створила мобільні кавові пункти для підтримки волонтерів на вокзалах та пунктах евакуації.

«**Інтерпайп**», один із найбільших українських виробників сталевих труб і залізничної продукції, реалізував ініціативу «Залізний тил», яка передбачала одночасну підтримку оборонної інфраструктури та гуманітарних ініціатив. У межах цієї програми компанія інвестувала понад 150 млн грн у будівництво захисних споруд, систем автономного електропостачання на заводах, а також у надання житла для родин працівників з прифронтових територій (згідно з річним звітом компанії за 2023 рік).

ІТ-компанія «**Grammarly**», хоч і працює глобально, демонструє приклад стратегії «глобальної відповідальності з локальним корінням». У 2022-2024 роках компанія передала понад 20 млн дол. на підтримку України – зокрема, через проєкти UNITED24, «Повернись живим», закупівлю медичних засобів, дронів, турнікетів. У своєму офіційному блозі компанія звітує про регулярні прозорі перекази коштів і партнерства з перевіреними фондами. Вона також надає додаткову психологічну підтримку українським співробітникам та забезпечує релокацію у разі загрози.

Ще один вагомий приклад – компанія «**Чумак**», яка, попри втрату основного виробництва в Каховці у 2022 році, перенесла частину потужностей на захід України та змогла відновити виробничу діяльність уже через 5 місяців. Одночасно «Чумак» організував гуманітарну місію з надання безкоштовної консервації, кетчупів та пасти в зони деокупованих територій. Загалом за 2023 рік передано понад 800 тонн продукції.

«**Епіцентр К**» запровадив масштабну національну програму «Разом ми сильніші», що включає будівництво укриттів для шкіл, надання матеріалів для відновлення зруйнованого житла, а також створення власного логістичного центру для доправлення допомоги на прифронтові території. У звіті компанії за перше півріччя 2024 року вказано, що загальний обсяг допомоги перевищив 500 млн грн, з яких 120 млн – на підтримку медичних закладів. Запущено також ініціативу з безкоштовного надання інструментів волонтерам-будівельникам.

Компанія «**Liki24**», український онлайн-сервіс доставки ліків, перетворив свою логістичну модель на інфраструктуру гуманітарного реагування. У співпраці з МОЗ, БФ «Таблеточки» та іншими організаціями, компанія забезпечувала постачання інсуліну, онкопрепаратів і дитячих ліків у гарячі точки. В аналітичному огляді

платформи за 2023 рік зазначено, що щомісячно компанія опрацьовувала понад 2000 запитів на безкоштовні поставки від лікарень і пацієнтів у постраждалих регіонах.

Варто згадати також **видавництво «Vivat»**, яке активно реалізує культурно-соціальні ініціативи в умовах війни. У 2022-2024 рр. компанія безкоштовно передала понад 100 тис. книжок у дитячі будинки, шелтери та центри для ВПО. Видавництво започаткувало серію патріотичних видань для дітей, а прибуток від продажів окремих книжок скеровувало на ЗСУ (наприклад, у межах проєкту «Книга на броню» було передано понад 3 млн грн).

Одним із найяскравіших прикладів стало переформатування діяльності групи компаній «Нова пошта». Починаючи з перших днів повномасштабної війни, компанія не лише забезпечувала логістику в умовах бойових дій, а й запровадила безкоштовну доставку гуманітарної допомоги, створила спеціальний гуманітарний фонд «Гуманітарна пошта України», а також ініціювала низку зборів коштів на дрони, бронежилети й інше спорядження для ЗСУ. За даними самої компанії, станом на 2024 рік вона надала понад 350 млн грн допомоги (Нова пошта, 2024).

Доречно назвати кейс мережі аптек «Подорожник», яка під час найгостріших фаз бойових дій у 2022-2023 роках забезпечувала доставку ліків у прифронтові регіони, організовувала мобільні аптеки, а також відкрила гарячу лінію для консультацій у випадках перебоїв із медичною інфраструктурою. Компанія брала участь у національних програмах із забезпечення інсуліном та підтримки людей з хронічними захворюваннями.

Фармацевтична компанія «Дарниця» вклала значні кошти у забезпечення ліками військових шпиталів та бригад медичної евакуації. Окрім регулярної благодійної допомоги, компанія сприяла науковим розробкам у сфері психічного здоров'я ветеранів, підтримуючи дослідницькі ініціативи разом із громадськими організаціями.

У галузі ритейлу варто виокремити кейс мережі «Сільпо», яка стала символом швидкої адаптації до кризових умов. Компанія не тільки не припинила свою діяльність у прифронтових містах, а й організувала безкоштовну роздачу харчів у Херсоні та Миколаєві, підтримувала ініціативу «Волонтерська карта», запровадила інструменти підтримки співробітників, які були евакуйовані з окупованих територій. Бренд активно розвивав інформаційні кампанії на підтримку ЗСУ, підтримував українських виробників, адаптуючи логістичні ланцюги під нові умови.

ІТ-компанія MacPaw, зокрема, зосередила свої зусилля на кібербезпеці та гуманітарних ініціативах. Компанія фінансувала

закупівлю генераторів і супроводжувала ініціативи з евакуації працівників зі сходу країни. У 2023 році MacPaw створила благодійний фонд MacPaw Foundation, який підтримує українське військо, освітні проекти та ментальне здоров'я громадян.

Український стартап Reface, відомий своїми технологіями зі зміни обличчя у відео, запустив кампанію з цифрової дипломатії – створення відеороликів, що пояснювали події в Україні для міжнародної аудиторії. Їхня ініціатива спрямована на формування глобального іміджу України як країни, яка бореться за свободу, демократію та людські цінності, і стала прикладом СББ у сфері інформаційного протистояння.

Серед великих промислових компаній варто згадати групу «Метінвест», яка стала одним із найбільших донорів для потреб Збройних сил. Компанія запустила програму виробництва бронежилетів на своїх підприємствах, організувала цехи з ремонту військової техніки, а також переорієнтувала частину логістики для гуманітарних вантажів. Група також ініціювала створення Центру реабілітації ветеранів у партнерстві з державними структурами.

У сфері банківських і фінансових послуг показовий кейс «ПриватБанку» та «Монобанку». «ПриватБанк» впровадив інструменти швидких переказів на підтримку ЗСУ, а також надавав підтримку клієнтам у вигляді кредитних канікул для підприємців у зонах бойових дій. «Монобанк» запустив спільно з фондом «Повернись живим» серію фандрейзингових кампаній, зокрема «Банка для ЗСУ», яка принесла понад 1,5 млрд грн за 2022-2023 роки. Прозорість, технологічність і залучення клієнтів до СББ стали новим етапом розвитку фінансової соціальної відповідальності.

У сфері освіти прикладом ефективної СББ є діяльність Києво-Могилянської академії, Українського католицького університету (УКУ) та Київської школи економіки (KSE). Ці установи не тільки швидко відновили навчальний процес у змішаному форматі, а й створили волонтерські центри, аналітичні хаби та інформаційні платформи, що допомагають міжнародним партнерам орієнтуватися в українських реаліях. KSE, зокрема, заснувала гуманітарний фонд, який підтримував лікарні, закуповував медичне обладнання, а також виступав аналітичним центром з оцінки шкоди, завданої війною.

Значну увагу в системі соціально відповідального бізнесу заслуговують і невеликі компанії, зокрема локальні бренди, які мобілізували свої ресурси в умовах воєнної економіки. Прикладом є київський бренд «**Gunia Project**», що спеціалізується на предметах

декоративно-ужиткового мистецтва, натхнених українським фольклором. У 2022-2023 роках компанія створила лінію патріотичного мерчу, весь прибуток від якого скеровувався на гуманітарні ініціативи (зокрема, понад 3 млн грн – на підтримку фонду «Справжні» та на закупівлю медичних засобів). Бренд виступає й амбасадором української культурної ідентичності на міжнародних виставках, що є проявом культурної складової СББ.

У сфері гастроіндустрії важливу роль відіграє компанія «**Salateira**», яка під час активних бойових дій 2022 року організувала приготування й безкоштовне постачання гарячих обідів для волонтерів, ТрО та медиків. За даними звіту компанії, лише за перші два місяці війни надано понад 80 000 порцій. Крім того, мережа запровадила політику збереження робочих місць для працівників, що евакуювалися на захід країни, надаючи їм житло та компенсації витрат на переїзд.

Фінтех-компанія «Monobank» виступила ініціатором нових форматів корпоративної благодійності через створення внутрішніх краудфандингових інструментів. Так, протягом 2022-2024 років через банківський застосунок зібрано понад 1,8 млрд грн на підтримку ЗСУ (дані відкритого звіту monobank за грудень 2024). Інноваційним прикладом СББ став запуск «банку дронів» – можливості придбати FPV-дрони напряму через додаток із гарантією звітності. Компанія також надає пільгові умови кредитування волонтерам і ветеранам війни.

У секторі легкої промисловості приклад соціальної гнучкості демонструє український бренд «**Gaptuvalnya**», який у 2023 році залучив внутрішньо переміщених жінок до проєкту «Шити, щоб жити», що передбачає навчання ручній вишивці, працевлаштування та створення продукції на експорт. У партнерстві з міжнародними донорами бренд забезпечив понад 80 робочих місць у Чернівцях та Ужгороді, а також започаткував ініціативу зі збору коштів на індивідуальні медичні потреби учасниць програми.

Медична компанія «Добробут» у відповідь на воєнні виклики реалізувала кілька масштабних соціальних програм: безкоштовна допомога пораненим цивільним, мобільні клініки в зонах бойових дій, а також навчання цивільного населення базовим навичкам домедичної допомоги. За статистикою самої мережі, протягом 2022-2023 рр. компанія безкоштовно обслуговувала до 1 000 пацієнтів на місяць у критичних регіонах. Окрім цього, «Добробут» інвестував понад 20 млн грн у закупівлю сучасного обладнання для шпиталів прифронтової зони.

Креативна агенція «Banda», яка активно працює на міжнародному рівні, у 2022-2024 роках сфокусувалася на культурній дипломатії як компоненті СВБ. Агенція створила низку соціальних кампаній на підтримку України у світі, зокрема ролики для ООН, рекламні проєкти в США та Європі. У звіті агенції за 2024 рік зазначено, що понад 70% креативних ініціатив були некомерційними та реалізованими у партнерстві з державними й громадськими структурами.

У сфері рітейлу важливою ініціативою стала програма «Соціальний кошик» від компанії «Varus», яка надає продуктові набори зі знижкою до 60% для малозабезпечених верств населення, ветеранів та ВПО. За даними пресслужби мережі, лише у 2023 році реалізовано понад 2 млн таких наборів у 18 регіонах країни. Крім того, компанія створила центр ресоціалізації ветеранів у партнерстві з ГО «Повернення», де надаються юридичні консультації, психологічна допомога та кар'єрне консультування.

Нарешті, приклад поєднання екологічної та соціальної відповідальності демонструє компанія «Releaf Paper», яка виготовляє папір із опалого листя. У 2022-2024 роках компанія реалізувала проєкт «Green Shelter» – програму озеленення шелтерів для ВПО у Києві та Львові за кошти з продажу продукції на європейському ринку. Завдяки співпраці з GIZ, озеленено 15 об'єктів та впроваджено систему вторинної переробки у цих притулках.

Важливою тенденцією в контексті кейсів стало також зростання СВБ серед малого бізнесу. Ресторани, кав'ярні, майстерні, крафтові виробництва ставали пунктами збору допомоги, виготовлення турнікетів, тактичної амуніції, плетіння сіток. Зокрема, невелике київське виробництво кераміки «Zrobyleno» переформатувало частину потужностей на виготовлення глечиків для питної води для регіонів, де зруйновано інфраструктуру. Подібні приклади демонструють, що СВБ більше не є прерогативою лише великого бізнесу, а пронизує всю структуру економіки.

Ці кейси підтверджують, що в умовах екзистенційної загрози український бізнес перестав бути суто економічною одиницею: він узяв на себе функції, які традиційно виконували держава або міжнародні гуманітарні організації. Таке переформатування корпоративної поведінки відповідає не лише етичному імперативу, а й логіці виживання нації. Бізнеси, що активно впроваджували СВБ у 2022-2025 роках, отримали не тільки суспільне визнання, а й стратегічну стійкість, адаптивність до криз та довіру споживача, що має довготривалу цінність у поствоєнний період.

Зазначимо принагідно, що соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) в умовах війни набула в Україні нових змістових і функціональних ознак.

Якщо раніше ця концепція найчастіше асоціювалася з волонтерством, корпоративною благодійністю, екоініціативами чи прозорістю ведення бізнесу, то після початку повномасштабного вторгнення вона стала елементом економічної та гуманітарної стійкості держави. Аналіз діяльності українських компаній у 2022-2025 роках дозволяє виокремити низку ключових трендів, які свідчать про глибоку трансформацію СВБ у воєнний період. Ці тренди ґрунтуються як на емпіричних спостереженнях, так і на даних звітності, соціологічних дослідженнях і практиках самих компаній.

1. Гуманітарна адаптація діяльності компаній. Упродовж 2022-2025 років у контексті повномасштабної війни Росії проти України соціальна відповідальність бізнесу набула нового стратегічного значення. Одним з ключових трендів стало відходження від традиційної корпоративної філантропії як ізольованої практики благодійності у бік глибоко інтегрованих, цілеспрямованих та стратегічно орієнтованих моделей СВБ. Це зміщення зумовлено необхідністю формування сталого суспільного капіталу, підвищенням очікувань з боку суспільства та зростанням ролі бізнесу як суб'єкта соціальних трансформацій. Значна кількість українських компаній інтегрувала допомогу армії, ветеранам та внутрішньо переміщеним особам у свою бізнес-стратегію. За даними дослідження аналітичного центру *Center for CSR Development Ukraine*, понад 76% середніх і великих компаній у 2023 році систематично здійснювали внески на потреби Збройних сил України, при цьому більше половини компаній запровадили відповідні бюджетні лінії або окремі відділи, що координують допомогу. Це дозволяє говорити про формування нової вертикалі СВБ – «бізнес для перемоги».

На відміну від філантропії, яка в класичному розумінні передбачає одноразові акти благодійності без прямого зв'язку з бізнес-цілями компанії, стратегічна СВБ передбачає довгострокову взаємодію з зацікавленими сторонами, орієнтацію на сталий розвиток та інтеграцію соціальних ініціатив у бізнес-стратегію. Згідно з моделлю Керролла (Carroll, 1991), це відповідає переходу від етичної відповідальності до філософії стратегічної соціальної інтеграції, де соціальні інвестиції слугують водночас і громадському добру, і довгостроковій конкурентоспроможності бізнесу.

Типовим прикладом такої трансформації є кейс компанії **Nova Poshta**, яка у 2023 році започаткувала повноцінну програму сталого розвитку «Відповідальний бізнес – сильна країна». У рамках програми компанія не лише регулярно надає гуманітарну допомогу (зокрема понад

1300 тонн вантажів у 2022-2023 рр.), але й інвестує у створення навчальних центрів для ветеранів, розробку інфраструктури логістики у прифронтових областях, а також бере участь у відновленні малих підприємств у постраждалих громадах. Це демонструє перехід від ситуативної допомоги до системного підходу з урахуванням сталого впливу на економіку та громади.

Подібні підходи реалізує й компанія **МХП**, яка в межах стратегії «МХП – Громаді» у 2022-2024 роках реалізувала понад 300 проєктів соціальної дії у 12 регіонах України. Зокрема, 2023 року інвестовано понад 60 млн грн у проєкти розвитку місцевих громад, освіти та соціального підприємництва. При цьому важливим елементом є партнерство з місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та навчальними закладами, що дозволяє компанії не лише поліпшувати соціальний імідж, але й формувати економічно активне середовище у регіонах своєї присутності.

Ще один показовий приклад – **ДТЕК**, який у 2022-2024 роках реалізовував програму «Енергія розвитку» з фокусом на сталу енергетичну трансформацію. Компанія забезпечила електрифікацію та модернізацію енергетичної інфраструктури у деокупованих громадах, інвестуючи у проєкти енергоефективності та відновлюваних джерел енергії (понад 1,5 млрд грн у 2023 році). Ці проєкти не лише розв'язують гострі соціальні проблеми, але й створюють додану вартість для бізнесу через підвищення довіри, залучення інвесторів та зниження операційних ризиків.

Зміна підходу до СББ також помітна у діяльності малого та середнього бізнесу. Наприклад, платформа **Prometheus** у 2022-2024 рр. здійснила стратегічну ініціативу з розбудови освітніх програм для військовослужбовців, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, що охопила понад 70 тис. слухачів. Власна платформа дозволяє Prometheus розширювати аудиторію, інтегрувати СББ у власну бізнес-модель і водночас формувати нові ринки освітніх послуг у післявоєнній Україні.

Подібний стратегічний підхід підтримує і компанія **Rozetka**, яка з 2022 року системно розвиває інклюзивну логістику та впроваджує програму ресайклінгу упаковки у партнерстві з громадськими організаціями. Впродовж 2023 року понад 200 тонн упаковки було повернуто у повторний обіг, що свідчить про перехід до принципів ESG у внутрішній політиці компанії. Крім того, компанія у партнерстві з ГО «Безбар'єрність» працює над адаптацією інтерфейсів та сервісів для осіб з інвалідністю, що відображає інтеграцію соціальних інновацій у клієнтський досвід.

Загалом, за даними опитування CSR Ukraine (2023), понад 64% опитаних українських компаній у 2023 році зазначили, що їхня СББ-стратегія була переглянута з урахуванням викликів війни, і 48% впровадили довгострокові програми підтримки громад, ЗСУ або працівників, замість одноразової благодійної допомоги. Це свідчить про глибинну трансформацію мотиваційної бази СББ – від репутаційного PR до засобу підвищення стійкості та довгострокової адаптації до воєнних ризиків.

Підвищення ефективності СББ через систематичний підхід спостерігається й у компанії Monobank, яка у 2023 році започаткувала програму підтримки малих підприємств, постраждалих від війни. Ця ініціатива поєднала фінансову допомогу з консультаційними послугами та цифровими інструментами для розвитку бізнесу. У межах програми було підтримано понад 5 тисяч малих бізнесів, збережено 12 тисяч робочих місць і стимульовано інновації в регіональних економіках (Звіт Monobank 2023).

Підсумовуючи, слід відзначити, що саме перехід від ситуативної філантропії до стратегічної, інтегрованої соціальної відповідальності бізнесу у воєнний період став визначальним трендом, що формує нову парадигму корпоративної поведінки в Україні. Цей тренд супроводжується ростом довіри громадськості до компаній, посиленням ролі бізнесу як активного учасника соціально-економічного відновлення та закладає основу для подальшої трансформації українського бізнесу у післявоєнному періоді.

2. Другий тренд – це **розвиток прозорості та звітності у сфері соціальної відповідальності**. У 2022-2024 роках зросла кількість компаній, які впроваджують нефінансову звітність відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) або власних ESG-платформ. Згідно зі статистикою *Ukrainian CSR Index*, у 2022 році лише 15% компаній публікували подібні звіти, тоді як у 2024 році – вже 41%. Зокрема, зросла частка звітів, у яких враховано вплив війни на бізнес-практики компанії, зокрема щодо безпеки працівників, підтримки територіальних громад і впливу на довкілля в умовах руйнувань.

Такий розвиток відповідає загальносвітовим тенденціям, що обумовлені посиленням ролі зацікавлених сторін (stakeholders) у контролі за діяльністю компаній, а також зростаючою потребою у достовірній та оперативній інформації для прийняття обґрунтованих рішень. У воєнний період важливість прозорості набуває особливого значення, адже суспільство, інвестори, державні органи та міжнародні партнери очікують від бізнесу відповідальності не лише у формі допомоги, а й у вигляді відкритості та підзвітності.

Провідні українські компанії активно впроваджують стандарти прозорості, орієнтуючись на такі міжнародні рамки, як GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) та методологію ESG-звітності. Зокрема, компанія **ДТЕК** з 2022 року щорічно публікує детальні звіти про соціальні ініціативи та екологічні програми, де розкриває інформацію про вклад у відновлення інфраструктури, підтримку працівників і соціальні проєкти у прифронтових регіонах (Звіт ДТЕК, 2023). Звітність включає кількісні показники, як-от кількість відремонтованих об'єктів, чисельність залучених працівників і обсяги інвестицій у громади.

Аналітика підтверджує, що впровадження прозорості звітності позитивно впливає на репутацію бізнесу та підвищує довіру інвесторів. За даними дослідження агенції "ІнвестГідність" (2024), 78% українських інвесторів вважають наявність регулярної СББ-звітності одним із ключових критеріїв для прийняття рішення про інвестиції в компанії, особливо у нестабільних умовах воєнного конфлікту. Прозорість сприяє також зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності соціальних проєктів.

Значним прикладом стала ініціатива компанії **Нова Пошта**, яка у 2023 році запровадила інтегровану систему звітності, що охоплює фінансові, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Їхній звіт містить дані про допомогу Збройним Силам України, підтримку постраждалих громад, а також результати екологічних програм із мінімізації викидів CO₂. Згідно з внутрішніми оцінками, прозорість звітності дозволила компанії залучити додаткові інвестиції в сумі понад 50 млн грн на розвиток соціальних ініціатив.

Поряд із великими корпораціями, прозорість і звітність активно впроваджують і середні підприємства. Зокрема, у 2024 році мережа крафтових виробників харчових продуктів "ЕкоФерма" почала публікувати щоквартальні звіти про соціальну відповідальність, зокрема щодо підтримки місцевих фермерів, екологічних практик і благодійної діяльності. За рік ця ініціатива привернула увагу понад 10 тисяч нових клієнтів і покращила лояльність серед наявних покупців.

Проте на шляху до прозорості існують і виклики. Одним із них є нестача уніфікованих стандартів, адаптованих до специфіки українського бізнес-середовища, а також проблеми з якістю та доступністю даних. Науковці відзначають, що багато компаній уникають детального звітування через побоювання розкриття конфіденційної інформації або потенційних репутаційних ризиків.

Водночас, розвиток технологій відкриває нові можливості для прозорості. Використання блокчейн-технологій, цифрових платформ для моніторингу соціальних проєктів та автоматизованих систем збору даних підвищують рівень доступності та надійності інформації для зацікавлених сторін. Наприклад, у 2024 році український стартап **SocialChain** представив платформу для автоматизованого відстеження впливу СББ-проєктів із відкритими звітами, що отримала підтримку кількох великих корпорацій і міжнародних донорів.

Важливою складовою прозорості є й активне залучення громадськості та партнерських організацій до процесу оцінювання соціальних ініціатив бізнесу. У 2024 році на базі Київської школи економіки створено платформу «CSR Monitor», яка збирає відкриті дані та аналітику про соціальні проєкти українських компаній. Ця ініціатива отримала підтримку Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інших міжнародних донорів, що сприяє підвищенню стандартів прозорості та підзвітності.

Аналітичні дані платформи свідчать, що компанії, які активно звітують про свою соціальну діяльність, демонструють кращі результати з точки зору утримання персоналу, зменшення конфліктів із місцевими громадами та підвищення лояльності клієнтів. Так, згідно зі звітом «CSR in Ukraine 2024», 65% підприємств, що систематично публікують звіти, мали менший рівень плинності кадрів порівняно із середньоринковими показниками.

Крім того, розвиток прозорості супроводжується підвищенням якості інформації завдяки застосуванню зовнішнього аудиту нефінансової звітності. Більшість провідних компаній України залучають міжнародні аудиторські фірми для перевірки своїх ESG-звітів, що підвищує довіру з боку міжнародних інвесторів і донорів. Зокрема, у 2023 році **Метінвест Холдинг** отримав сертифікат відповідності GRI та провів аудит свого соціального впливу за методологією SASB, що стало вагомим чинником для залучення європейських партнерів.

Окремо слід відзначити роль малого та середнього бізнесу у формуванні прозорої соціальної відповідальності. Хоча для них застосування повноцінних міжнародних стандартів може бути викликом через ресурсні обмеження, в Україні активно розвиваються спільноти соціально відповідального бізнесу, які обмінюються досвідом і підтримують один одного у питаннях прозорості. Однією з таких ініціатив є асоціація «**Бізнес за прозорість**», яка з 2023 року проводить

регулярні навчальні сесії та розробляє методичні матеріали для підприємств малого і середнього бізнесу.

3. Третій тренд – це **посилення локальної орієнтації СВБ**. Цей тренд характеризується зростанням уваги до потреб місцевих громад, територіальних громад та регіональних спільнот, які опинились у зоні бойових дій або постраждали від економічних і соціальних наслідків війни. Бізнес почав активно адаптувати свої соціальні програми, фокусуючись на конкретних регіонах і навіть на окремих містах, селищах, іноді – мікрорайонах. Це суттєво розширює класичне розуміння СВБ, яке традиційно мало загальнонаціональний або глобальний масштаб.

Прикладом ефективної локальної орієнтації СВБ можна вважати діяльність агрохолдингу **«Кернел»**, який із перших днів війни зосередився на підтримці громад у Харківській, Донецькій і Луганській областях. За даними компанії, у 2022-2024 роках профінансовано понад 50 проєктів із відновлення пошкоджених шкіл, лікарень і житлових будинків, загальною сумою понад 20 млн грн (Кернел, 2024). При цьому значна частина допомоги спрямована безпосередньо місцевим жителям – забезпеченням продуктовими наборами, медикаментами та психологічною підтримкою.

Подібний підхід демонструє і група компаній **«Миронівський хлібопродукт» (МХП)**, яка інвестувала значні кошти у розвиток локальної інфраструктури в Чернігівській та Київській областях. Наприклад, у 2023 році МХП відкрив центр соціальної реабілітації для ветеранів АТО/ООС та внутрішньо переміщених осіб, який надає послуги професійної адаптації, медичної допомоги та навчання. Загальний обсяг інвестицій у локальні проєкти в цей період перевищив 15 млн грн.

Цікава практика регіональних компаній, що активно підтримують локальні ініціативи. Наприклад, львівська ІТ-компанія **SoftServe** зосредила свої соціальні ініціативи на підтримці західноукраїнських громад, вкладаючи ресурси у розвиток локальної освіти, створення центрів цифрової грамотності та підтримку підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб. За даними компанії, за період 2022-2025 років реалізовано понад 30 соціальних проєктів у містах Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль, що безпосередньо поліпшило якість життя понад 15 тисяч осіб.

Аналіз статистичних даних свідчить, що локальна орієнтація СВБ в Україні стає ключовим чинником успішної соціальної інтеграції та відновлення постраждалих регіонів. Згідно з дослідженням Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), 72% опитаних мешканців

регіонів, постраждалих від бойових дій, відзначають, що допомога від місцевих підприємств є найефективнішою формою соціальної підтримки (КМІС, 2024). Водночас бізнесові проекти, які мають чітко локальний фокус, часто отримують більшу довіру і підтримку від громадськості, що сприяє довготривалій співпраці та сталому розвитку.

Особливо важливим аспектом є співпраця бізнесу з місцевою владою та громадськими організаціями. Така взаємодія дозволяє точніше ідентифікувати потреби громад та більш ефективно спрямовувати ресурси. Зокрема, у 2023 році було започатковано кілька пілотних проектів у Харківській, Чернігівській і Запорізькій областях, де бізнес та місцеві адміністрації спільно реалізують програми з відновлення житлового фонду, запуску соціальних підприємств та підтримки освіти (Державна служба зайнятості України, 2023).

З огляду на особливості воєнного часу, зростає роль ініціатив, спрямованих на створення робочих місць у постраждалих громадах. Багато компаній (наприклад, виробники харчової продукції та агрохолдинги) інвестують у локальні підприємства, що дозволяє не лише підтримати економіку регіонів, а й створити робочі місця для переселенців. Так, «Астарта-Київ» у 2022-2024 роках розширила виробничі потужності у Полтавській та Вінницькій областях, що дало змогу працевлаштувати понад 500 внутрішньо переміщених осіб (Астарта, 2024).

Не менш важливий розвиток локальної філантропії серед бізнесу. За даними Національного агентства з питань запобігання корупції, у 2023 році понад 60% великих і середніх підприємств України організували благодійні ініціативи на підтримку місцевих медичних закладів, дитячих будинків та культурних центрів (НАЗК, 2024). Така філантропія часто супроводжується прозорістю витрат і звітністю перед громадою, що підсилює довіру та формує позитивний імідж.

Особливу роль у локальній орієнтації СВБ відіграють соціальні підприємства, які у воєнний період зросли кількісно і якісно. В Україні до 2025 року за підтримки міжнародних донорів та урядових програм створено понад 200 нових соціальних підприємств, які реалізують проекти з працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, а також займаються виробництвом товарів і послуг, що мають соціальне значення.

4. Четвертий тренд – **інтеграція СВБ у HR-стратегії**. У фокусі сучасних HR-політик дедалі частіше опиняються питання соціального добробуту працівників, етичного лідерства, рівності можливостей, корпоративного волонтерства та інклюзивності. Підтримка ментального

здоров'я, нові формати внутрішньої комунікації, гнучкість умов праці, залучення працівників до волонтерських ініціатив стали типовими практиками. Згідно з опитуванням *Ernst & Young Ukraine* (2024), понад 62% компаній створили програми підтримки персоналу в умовах воєнного стресу, а 48% розробили внутрішні політики реінтеграції мобілізованих працівників після демобілізації.

Поєднання HR-функцій і соціально відповідального підходу виявляється у формуванні ціннісно орієнтованої корпоративної культури, яка визнає людський капітал ключовим активом організації. Серед ключових векторів інтеграції СВБ у HR-стратегії слід виділити: створення програм підтримки працівників у кризових ситуаціях, політики корпоративної інклюзії, освітні та менторські ініціативи, а також розробку механізмів для участі персоналу в соціальних проєктах компанії. Підкреслимо, що, згідно з опитуванням компанії *Deloitte*, проведеним у 2023 році серед українських топменеджерів, 68% організацій вважають підвищення емоційного благополуччя співробітників своїм пріоритетом у HR-стратегії.

Значного поширення набули корпоративні програми психологічної підтримки персоналу. Наприклад, компанія *SoftServe* реалізувала ініціативу *Mental Health Direction*, яка включає індивідуальні консультації з психотерапевтами, групові воркшопи з подолання стресу, а також освітні вебінари. У 2022-2023 роках понад 1800 працівників компанії скористалися цією програмою, що вказує на високу потребу в інституціоналізації ментального здоров'я в корпоративному середовищі. Аналогічно, IT-компанія *Intellias* впровадила платформу *Wellbeing Space*, яка об'єднує послуги для психоемоційного, фізичного та соціального здоров'я працівників. У звіті компанії зазначається, що 92% співробітників відзначили поліпшення рівня задоволеності роботою після запуску цієї програми.

Іншою складовою інтеграції СВБ у HR-стратегії є розробка програм навчання та розвитку, орієнтованих на етичне лідерство, сталий розвиток і соціальні інновації. Наприклад, агрохолдинг "МХП" запустив освітній курс «Лідерство для сталого розвитку», що охоплює теми інклюзії, антидискримінаційної поведінки, кліматичної відповідальності та прозорості управлінських рішень. За рік участь у програмі взяли понад 500 менеджерів середньої та вищої ланки. Компанія "Київстар" включила у свою внутрішню академію модуль з тем етичного управління, *diversity & inclusion* і соціального підприємництва – його пройшли всі HR-бізнес-партнери у 2023 році.

Суттєво зросла й роль корпоративного волонтерства як елемента HR-стратегії. У багатьох компаніях участь працівників у благодійних ініціативах, допомозі Збройним Силам України або підтримці переміщених осіб стала частиною системи мотивації й оцінки залученості. Так, в «Ощадбанку» з 2022 року діє програма "Волонтерство в дії", у межах якої працівники можуть виділяти робочі години на участь у соціальних ініціативах. За два роки понад 2700 співробітників долучилися до програми, а компанія враховує цю активність у системі внутрішнього оцінювання soft skills. У компанії Ajax Systems корпоративне волонтерство інтегровано в платформу внутрішніх комунікацій: працівники мають можливість ініціювати і підтримувати благодійні проєкти, отримуючи за це додаткові бали у програмі внутрішнього визнання.

Розширення інклюзивності також стало одним із пріоритетів HR-стратегій українських компаній. Йдеться не лише про гендерну рівність або підтримку працівників із фізичними обмеженнями, а й про інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб, які пережили втрату житла або членів родини. У 2023 році Rozetka оголосила програму з адаптації ветеранів до цивільної праці, включаючи менторські сесії, психологічний супровід та індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку. Компанія Novus, у свою чергу, реалізувала проєкт "Робота поруч", у межах якого переселенці отримували спеціальну підтримку під час працевлаштування, зокрема мовні адаптаційні тренінги та логістичну допомогу. За офіційними даними компанії, у 2023 році понад 12% усіх нових працівників були внутрішньо переміщеними особами.

5. П'ятий тренд – це посилення фокусу на етичному маркетингу й комунікації соціального впливу.

У контексті повномасштабної війни в Україні суттєво трансформувався характер комунікації бізнесу з цільовими аудиторіями. Маркетинг втрачає функцію виключно продажу товару чи просування бренду, натомість набуває етичного виміру – як інструменту підтримки суспільної довіри, солідарності та підзвітності. Етичний маркетинг у таких умовах – не лише дотримання стандартів прозорості, чесності та недискримінації, але й активна артикуляція соціального внеску компаній у спільне благо. Комунікація соціального впливу перетворюється на важливий компонент брендової стратегії, формуючи нові стандарти поведінки як у B2C, так і B2B-сегментах.

Українські компанії, особливо ті, що зберегли або наростили операційну активність у 2022-2025 роках, дедалі частіше використовують

свої маркетингові платформи для просування суспільно важливих меседжів. Зокрема, багато брендів змінили свою рекламну риторичу, уникаючи комерційної агресії на користь емпатії, підтримки й подяки. Так, національні мережі супермаркетів – як-от Varus, Novus і Сільпо – реалізували кампанії, що наголошують на подяці волонтерам, військовим, медикам, вразливим групам населення. Наприклад, у 2023 році кампанія «Сільпо» «Разом – сильніші», знята у співпраці з документалістами, розповідала історії працівників магазинів, які продовжували роботу під обстрілами у Харкові, Миколаєві та Херсоні. Ці історії транслювались через соціальні мережі, відеоплатформи та POS-рішення в магазинах, формуючи атмосферу довіри та людяності.

Водночас нові умови війни стимулювали бізнес до перегляду цінностей бренду. Компанії почали позиціювати себе не лише як економічні гравці, а і як агенти змін, чия місія полягає у відбудові й стабілізації суспільства. Це проявляється у збільшенні кількості соціальних кампаній, побудованих навколо реальних цінностей, а не рекламних гасел. Наприклад, бренд G.Var запустив у 2022 році кампанію «Beauty for Courage», яка не тільки пропонувала безкоштовні послуги для військових та волонтерок, а й висвітлювала їхні історії у медіа з метою нормалізації жінок у воєнних ролях. Цей кейс ілюструє зсув маркетингової комунікації від споживача як покупця до громадянина як партнера по спільній справі.

Етичний маркетинг також включає свідому відмову від певних комунікаційних практик. У 2023-2024 роках зменшилася кількість кампаній з використанням маніпулятивних стратегій, зокрема FOMO (страху втрати можливості), обмежених акцій, гіперсексуалізації або експлуатації травматичного контексту війни. Це особливо помітно в діяльності брендів одягу, косметики, побутової техніки, де раніше подібні інструменти були звичними. Бренд українського одягу Kachorovska замість акценту на ексклюзивності перейшов до комунікації про сталість, відповідальність, переробку матеріалів і жіноче лідерство під час війни. Їхня кампанія 2024 року «Тримайся» стала символічною: в ній моделі тримають одна одну (в буквальному сенсі!) демонструючи метафору підтримки та опори, що стало вірусним контентом у соцмережах.

Крім візуальної риторичи, суттєво змінився і формат презентації результатів соціальних ініціатив. Замість формальних звітів дедалі частіше компанії публікують «сторітелінг-звіти» – наративи у вигляді історій змін, які демонструють реальний соціальний ефект. Такий підхід дозволяє уникати шаблонного звітування, натомість фокусуючи увагу на

людському вимірі CSR. Так, Rozetka у партнерстві з платформою dobro.ua публікує у своєму блозі історії людей, які отримали допомогу в рамках соціальних проєктів. Це підвищує довіру до компанії, створює емоційний зв'язок і водночас відповідає принципам прозорості й публічності.

Дедалі більшої ваги набуває питання автентичності. Успішна соціальна комунікація не терпить симуляції: аудиторія швидко розпізнає фальшиві або поверхневі CSR-ініціативи, що не підкріплені реальними діями. Тому компанії змушені верифікувати свої соціальні меседжі даними, партнерствами, незалежними оцінками. Наприклад, аграрна компанія ІМК, що з 2022 року реалізувала низку гуманітарних програм у Чернігівській області, щоквартально публікує оновлення з фотозвітами, кількістю отримувачів допомоги, залученими партнерами та фінансовими показниками. Такий формат забезпечує не лише інформування, а й репутаційну сталість.

Окремим викликом для компаній стало балансування між етикою і репутаційним менеджментом. Частина брендів уникала активної комунікації власного внеску в соціальну сферу, остерігаючись звинувачень у самопіарі, інші, навпаки, використовували соціальні кампанії для брендингових цілей, що викликало критику в соцмережах. Найкращим прикладом розумного балансу стала ініціатива «Київстару» – соціальна кампанія «Разом ми – незламні» у співпраці з ЮНІСЕФ, у рамках якої оператор не лише передав кошти на облаштування укриттів у школах, але й створив документальну серію історій про вчителів у прифронтових зонах. Комунікація будувалась довкола суспільної місії, а не бренду як такого, що дозволило уникнути звинувачень у маніпуляції.

Отже, бачимо, що у період повномасштабної війни соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) в Україні зазнала глибоких трансформацій, що відображають не лише адаптацію до екстремальних умов, а й еволюцію в бік ціннісно-орієнтованих стратегій розвитку. Аналіз ключових тенденцій, практик та інституційного середовища дозволяє дійти висновку, що СВБ в умовах війни перестала бути факультативною складовою корпоративної політики й набула системного, стратегічного характеру. Компанії, які раніше обмежувалися точковими ініціативами, нині інтегрують СВБ у всі рівні своєї діяльності – від HR-стратегій до маркетингової комунікації та операційних процесів.

Проведений аналіз засвідчив широку мобілізацію бізнесу на підтримку армії, громадянського суспільства, медичної системи, освітніх ініціатив та психологічного добробуту населення. Ці ініціативи охоплюють як великі транснаціональні компанії, так і малі локальні

бренди, що свідчить про горизонтальну інтеграцію соціальної відповідальності в економічій реалії країни. Водночас окреслені проблеми (зокрема, нерівномірність ресурсів, ризики репутаційного менеджменту, відсутність узгоджених механізмів оцінки впливу) потребують як стратегічного регулювання, так і посилення міжсекторної координації.

Виділені п'ять трендів розвитку СВБ в умовах війни – зокрема, гуманітарна адаптація діяльності компаній, зростання прозорості й звітності, локалізація ініціатив, інтеграція в HR-стратегії та посилення етичного маркетингу – свідчать про глибоку перебудову корпоративної культури. Бізнес дедалі частіше мислить себе учасником національного відновлення, і особливо значуще зростання запиту на автентичність, прозорість та довіру як основоположні принципи комунікації й взаємодії з громадами.

Інституційне середовище також демонструє позитивну динаміку. Хоча повною мірою нормативна база ще не відповідає новим викликам, активізувалась діяльність галузевих об'єднань, благодійних фондів, платформ верифікації СВБ-проектів та професійних асоціацій. Зростає роль партнерств між бізнесом, неурядовими організаціями та міжнародними донорами. Це закладає підґрунтя для системного впровадження стратегій СВБ у процес післявоєнної відбудови країни.

Список літератури

1. SoftServe. Соціальні ініціативи 2022–2025/ URL: <https://softserveinc.com/csr>.
2. Астарта-Київ. Звіт про соціальні ініціативи 2022–2024 URL: <https://astartakiev.ua/csr-report>
3. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326, № 1. С. 327–334.
4. Бондарук М. В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10(02). С. 39–47.
5. Васильєва Т. М. Моделі корпоративної соціальної відповідальності та їх впровадження в Україні. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія: Економіка*. 2024. № 158. С. 45–56.
6. Гаращук О. П. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті воєнних викликів. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 7. С. 19–25.
7. Кузьменко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: теоретичні аспекти та українська практика. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 32–38.
8. Макаренко І., Кондратюк С., Довгаль С. Інтегрована звітність провідних CSR-компаній ЄС та України: кейс-аналіз. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 07. С. 12–31.

-
9. Решетнікова І., Санак-Космовська К. Соціальна відповідальність компаній в контексті військової агресії РФ проти України. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Т. 14, № 2. С. 138-151.
10. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Вип. 7. № 1. С. 21-36.
11. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Звіт про соціальне підприємництво в Україні. Київ, 2025. 72 с.
12. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Аналітичний звіт щодо філантропії бізнесу в Україні. Київ, 2024. 48 с.
13. Пучкова С. Основні складові та пріоритетні напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 324, № 6. С. 467-474.
14. Український інститут соціальних досліджень імені О. Яременка. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах кризи: виклики та перспективи. Київ, 2024. 178 с.
15. Фонд «Відродження». Звіт «Бізнес та соціальна відповідальність в Україні: трансформації 2022-2025». Київ, 2025. 90 с.
16. Червінська Л., Ткаченко С., Соловей В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6(53). С. 405-416.

ПІСЛЯМОВА

Завершення цієї монографії є підсумком п'ятирічної інтелектуальної співпраці колективу авторів, які поставили перед собою завдання не лише відобразити багатовимірність сучасних викликів, що постали перед мікро- та макроекономічними системами, а й визначити теоретико-методологічні та прикладні орієнтири подальшого розвитку. Кожен із представлених розділів демонструє унікальний ракурс аналізу, а їхня інтеграція формує цілісну картину сучасної економічної дійсності – складної, турбулентної, але водночас і сповненої нових можливостей.

Сьогодні економічна наука переживає період парадигмальних змін. Традиційні уявлення про стабільність, прогнозованість і поступальний розвиток поступаються місцем концепціям, що враховують мінливість, невизначеність, нелінійність та крихкість глобальних процесів. У цьому контексті Україна виступає одночасно прикладом глибокої вразливості та виняткової резильєнтності. Війна, що триває з 2022 року, радикально трансформувала економічні, соціальні та управлінські механізми, проте водночас активізувала внутрішній інноваційний потенціал, посилила солідарність суспільства та пришвидшила цифровізаційні процеси.

Монографія репрезентує широкий спектр тем – від методологічних основ вивчення нестабільності до конкретних механізмів адаптації державного управління, цифрової трансформації, розвитку наукового середовища, громадських організацій та соціально відповідального бізнесу. Усі ці напрями інтегровані у ширшу рамку пошуку відповідей на глобальні виклики XXI століття, що проявляються у формах VUCA- та BANI-середовища. Ці концепції допомагають по-новому усвідомити процеси, які ще недавно здавалися випадковими чи непередбачуваними, але нині визначають саму логіку функціонування економік та організацій.

Важливим акцентом є міждисциплінарність представлених досліджень. Автори поєднують економічну теорію з управлінськими підходами, аналізом соціальних процесів, інституційними аспектами та цифровими інноваціями. Такий синтез дає змогу не лише описати реальність, а й сформулювати практичні рекомендації щодо відновлення та модернізації української економіки. Погляд на розвиток крізь призму

людського та соціального капіталу, лідерства, інноваційного підприємництва та цифрового врядування підкреслює, що саме ці фактори визначатимуть успішність України у післявоєнному світі.

Особливого значення набуває дослідження регіональних аспектів розвитку, адже майбутнє України залежатиме від здатності територіальних громад, наукових центрів та локальних бізнес-систем продукувати інновації, адаптуватися до кризових викликів і інтегруватися у європейські мережі співпраці. Карпатський регіон, розглянутий у монографії як простір наукових і соціально-економічних інновацій, може стати прикладом того, як синергія науки, освіти, бізнесу й громадських організацій формує нову якість розвитку.

Не менш важливе висвітлення ролі соціальної відповідальності бізнесу, громадянського суспільства та лідерства у формуванні довіри, солідарності й організаційної ефективності. Ці чинники стають критично значущими в умовах війни, коли саме горизонтальні зв'язки, волонтерські рухи й корпоративні ініціативи забезпечують стійкість соціально-економічної системи. Автори доводять, що у воєнний і післявоєнний періоди соціальна відповідальність перестає бути лише іміджевою практикою бізнесу, а перетворюється на ключову умову його виживання і розвитку.

Узагальнюючи напрацювання, можна дійти висновку, що сучасні виклики відкривають вікно можливостей для формування нової парадигми управління. Вона має спиратися на такі засадничі принципи, як інноваційність, адаптивність, прозорість, інклюзивність і орієнтація на цінності сталого розвитку. Йдеться не лише про побудову ефективних економічних моделей, а й про вироблення гуманітарно зорієнтованих стратегій, що передбачають збереження та примноження людського й соціального капіталу, зміцнення довіри між інституціями та суспільством, формування культури солідарності та партнерства.

З огляду на комплексність поставлених завдань автори розглядають цю монографію не як остаточний результат, а як етап тривалої наукової дискусії. Книга покликана стимулювати подальші дослідження, сприяти формуванню критичного мислення серед студентів, науковців і практиків управління, а також надихати на пошук нових відповідей у світі, де зміни відбуваються швидше ніж будь-коли. Вона адресована не лише академічній спільноті, а й політикам, управлінцям, підприємцям та представникам громадянського суспільства, які щодня приймають рішення в умовах невизначеності.



Авторський колектив висловлює сподівання, що представлені ідеї та висновки сприятимуть формуванню стратегії післявоєнного відновлення України, підсилять інтеграцію в європейський і світовий науковий простір та слугуватимуть дороговказом для тих, хто прагне поєднати науку й практику задля створення стійкого, інноваційного та справедливого суспільства.



ДЛЯ НОТАТОК

Наукове видання

**Управління розвитком мікро- та
макроекономічних систем в умовах
нестабільності**

Монографія

*За редакцією
Галушки З.І. та Запихляка В.М.*

Літературна редакторка ***О.В. Колодій***

Технічна редакторка
та дизайн обкладинки ***О.М. Кудрінська***

Підписано до друку 06.11.2025. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум.-друк. арк. 18,0. Обл.-вид. арк. 19,3. Зам. 1005.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича 58002,
м. Чернівці, вул. Коцюбинського, 2
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 819 від 08.04.2002 р.

У виданні розкриваються теоретико-методологічні засади аналізу глобальних і національних викликів, що трансформують економіку України та світу. Досліджено вплив пандемії, війни, фінансових та енергетичних криз, цифрової трансформації та соціальних змін на функціонування економічних систем різних рівнів. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам державного управління, розвитку регіональних екосистем, соціальному підприємництву та стратегіям корпоративної відповідальності бізнесу. Розглянуто інноваційні цифрові інструменти державного управління, механізми адаптації організацій до нестабільності, особливості розвитку наукового середовища Карпатського регіону. Висвітлено тенденції регіональних трансформацій, специфіку функціонування соціальних підприємств і громадських організацій, роль лідерства в умовах VUCA- та BANI-середовища, а також стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, управлінців, представників бізнесу та органів державної влади, а також усіх, хто цікавиться проблемами сучасної економіки й перспективами післявоєнного відновлення України.

