

Поліський національний університет

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В
УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

За редакцією д.е.н., професора І. І. Кравчук

ЖИТОМИР – 2025

УДК 330.341:339.92(477)

С 84

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Поліського національного університету
(протокол № 10 від 28. 05. 2025 року)*

Рецензенти:

ЛОГОША Роман – завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету, д.е.н., професор

ЗІНЧУК Тетяна – завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції Поліського національного університету, д.е.н., професор

ЛЕВКІВ Галина – професор кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, д.е.н., професор

Авторський колектив:

Кравчук І. І. (передмова, розділ 1), Тарасович Л. В. (розділ 2), Присяжнюк О. Ф. (розділ 3), Лавриненко С. О. (розділ 4), Місевич М. А. (розділ 5), Зелінська А.М. (розділ 6), Бездітко О.Є. (розділ 7), Железніков О. М. (розділ 8, параграф 8.1), Ковальчук В. В. (розділ 8, параграф 8.2), Скидан О. В, Присяжна Т. Т. (розділ 8, параграф 8.3), Заблудський Р. І. (розділ 8, параграф 8.4)

Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації : монографія / за ред. д.е.н., професора І. І. Кравчук – Житомир: Поліський національний університет, 2025. – 273 с.

ISBN 978-617-8410-29-2

Монографія присвячена обґрунтуванню концептуальних, методологічних та прикладних аспектів стратегічного управління розвитком соціально-економічних систем на національному, регіональному, локальному рівнях координації взаємодії бізнес-процесів, суспільних трансформацій в умовах євроатлантичної інтеграції та глобалізації. Для науковців, викладачів і студентів, бізнес-практиків, що займаються стратегічним управлінням розвитку соціально-економічних систем різних функціоналів та ієрархій.

УДК 330.341:339.92(477)

ISBN 978-617-8410-29-2

©Кравчук І. І.	Бездітко О.Є.
Тарасович Л.В.	Железніков О.М.
Присяжнюк О. Ф.	Ковальчук В.В.
Лавриненко С.О.	Скидан О.В.
Місевич М.А.	Присяжна Т.Т.
Зелінська А.М.	Заблудський Р.І., 2025
Поліський національний університет, 2025	

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1 Інноваційний розвиток соціально-економічних систем: дизайн архітектури управління (Ірина Кравчук)	8
1.1. Екосистемний формат взаємодії локального, регіонального, національного та глобального розвитку	8
1.2. Інтелектуально-знаннєвий потенціал інноваційного розвитку соціально-економічних систем	17
1.3. SMART-спеціалізація в управлінні сталим розвитком регіонів	27
1.4. Конвергенція механізмів управління інноваційним розвитком територіально-просторових екосистем бізнесу	37
Розділ 2 Концепт потенціалу сталого розвитку соціально економічних систем: територіальний брендинг, масштабування маркетингового менеджменту та уніфікація моніторингових механізмів (Людмила Тарасович)	48
2.1. Потенціал сталого розвитку як основа збалансованого соціально-економічного зростання	48
2.2. Територіальний брендинг – драйвер сталого розвитку	59
2.3. Масштабування маркетингового менеджменту: інноваційні механізми для забезпечення сталого розвитку	72
2.4. Уніфікація маркетингового інструментарію моніторингу та оцінки потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем	81
Розділ 3 Інноваційні основи дизайну проєктного менеджменту та прийняття управлінських рішень в процесі адміністрування сталого розвитку соціо-економічних систем (Оксана Присяжнюк)	89
3.1. Інноваційні аспекти дизайну систем проєктного менеджменту в умовах сталого розвитку: поняття та сутність	89
3.2. Моделі прийняття управлінських рішень у багаторівневому адмініструванні соціально-економічних систем	99
3.3. Цифрові технології у системі управління проєктами сталого розвитку	113
3.4. Оцінка ефективності інноваційних підходів до управління розвитком регіональних соціо-економічних систем	119
Розділ 4 Механізми інноваційного менеджменту у формуванні функціоналу координації агропродовольчих систем (Світлана Лавриненко)	129
4.1. Сучасний стан інноваційного розвитку агропродовольчих систем	129
4.2. Тренди формування механізму управління інноваційним	135

	розвитком агропродовольчих систем	
Розділ 5	Стратегічні орієнтири конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах діджиталізації (Микола Місевич)	146
5.1.	Концептуальні засади конкурентоспроможності аграрних підприємств	146
5.2.	Актуалізація використання технологій діджиталізації в аграрному секторі економіки	154
5.3.	Тренди та детермінанти розвитку діджиталізації аграрних підприємств	164
5.4.	Діджитал-формат розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	174
Розділ 6	HR-інновації в аграрному секторі України: відповідь на воєнні виклики та вимоги євроінтеграції (Антоніна Зелінська)	183
6.1.	Аграрна кадрова політика під впливом війни: від демографічного тиску до цифрової трансформації	183
6.2.	Інноваційні HR-практики в аграрних підприємствах України	192
6.3.	HR-інтеграція агросектору до європейського економічного та регуляторного простору	202
Розділ 7	Ризик-менеджмент агропродовольчого комплексу: виклики та шляхи мінімізації (Олена Бездітко)	211
7.1.	Роль ризик-менеджменту логістичного забезпечення у зниженні збутових та маркетингових ризиків	211
7.2.	Оцінка ризиків і загроз у функціонуванні аграрного сектору	217
Розділ 8	Управління розвитком конвергентної взаємодії територіально-просторових соціально-економічних систем	228
8.1.	Формування систем комунікативного менеджменту дистрибуційних мереж агробізнесу (Олексій Желєзніков)	228
8.2.	Конвергенція взаємодії систем маркетингового управління сталим розвитком локального агробізнесу (Володимир Ковальчук)	328
8.3.	Цифровізація інвестиційної привабливості територіальних громад: інноваційні інструменти та практики (Олег Скидан, Тамара Присяжна)	248
8.4.	Управління реінжинірингом бізнес-процесів організацій ІТ-сфери: інноваційне управління розвитком бізнес-екосистем (Роман Заблудський)	260

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах глибоких трансформацій глобального порядку денного, динаміки геополітичних змін і викликів, що постали перед Україною, зростає значущість стратегічного управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем. Євроатлантична інтеграція України та процеси глобалізації відкривають нові горизонти для формування ефективних механізмів управління, водночас, ставлячи перед дослідниками та практиками низку складних завдань щодо адаптації моделей розвитку до нових умов.

Монографія присвячена обґрунтуванню концептуальних, методологічних та прикладних аспектів розробки й реалізації інноваційно-орієнтованих стратегій розвитку соціально-економічних систем на національному, регіональному, локальному рівнях координації взаємодії бізнес-процесів, що зумовлює конвергентні трансформації механізмів управління сталим розвитком та формування потенціалу територіально-просторових екосистем бізнесу. Особлива увага приділена феномену екосистемного формату координації взаємодії, в результаті якої посилюється інтелектуально-знаннявий потенціал інноваційного розвитку соціально-економічних систем, що забезпечує продукування інноваційної активності управління як рушійної сили трансформаційних процесів

Ключовим елементом наукової парадигми, викладеної в монографії, є концепт потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем, обґрунтування якого здійснюється крізь призму використання механізмів територіального брендингу, як драйвера сталого розвитку у підвищенні інвестиційної привабливості територій, формування позитивного іміджу й залучення нових ресурсів. Уніфікація моніторингових механізмів оцінки потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем сприятиме масштабуванню маркетингового менеджменту у комплексній координації розвитку інноваційного потенціалу територіально-просторових бізнес-анклавів.

Запропоновані інноваційні аспекти дизайну систем проєктного менеджменту в умовах сталого розвитку, моделі прийняття креативних управлінських рішень у багаторівневому адмініструванні соціально-економічних систем та методологічні підходи до цифровізації управління розвитком регіональних соціо-економічних систем, що стало основою до обґрунтування інноваційної архітектури проєктного менеджменту просторового соціально-економічного розвитку, зокрема – регіонального та локального. У монографії значна увага приділена інноваційному менеджменту формування функціоналу координації агропродовольчих систем, що обґрунтовується класифікацією моделей існуючих трендів розробки адаптивних механізмів управління та інноватизації концептуального забезпечення менеджменту агробізнесу.

Стратегічні орієнтири конкурентоспроможності аграрних підприємств розглядаються у форматі діджиталізації стратегічного планування та формування потенціалу інноваційного середовища імплементації стратегій розвитку, що сприятиме підвищенню ефективності та адаптивності виробництва, оптимізації ресурсів управління локальним та регіональним агробізнесом.

Особливий акцент в монографії зроблено на HR-інноваціях в аграрному секторі України, як відповіді на воєнні виклики та вимоги євроінтеграції. Досліджено тенденції розвитку аграрної кадрової політики в умовах війни та цифрової трансформації, інноваційні HR-практики в управлінні аграрними підприємствами України й запропоновано інноваційні механізми управління HR-інтеграцією в агросекторі відповідно до формату європейського економічного та регуляторного простору. Обґрунтування ролі ризик-менеджменту в агропродовольчому комплексі здійснюється в контексті оцінки ризиків і загроз у функціонуванні аграрного сектору, локального агробізнесу та пропозиції інноваційних підходів до впровадження інтегрованих систем ризик-менеджменту, зокрема – логістичного для зниження збутових й маркетингових ризиків аграрних підприємств та забезпечення сталого розвитку екосистем агробізнесу.

Монографія також охоплює питання управління розвитком конвергентної взаємодії територіально-просторових соціально-економічних систем, формування моделей комунікативного менеджменту дистрибуційних мереж агробізнесу, цифровізації інвестиційної привабливості територіальних громад з урахуванням інноваційних інструментів та практик, що зумовлює розвиток концепції інноваційно-активного функціоналу потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем. Одним із новітніх напрямів дослідження у монографії є обґрунтування інноваційних підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів організацій ІТ-сфери, які вбачаються внутрішніми та зовнішніми аутсорсинговими інтеграторами інноваційних трансформацій дизайнів архітектури управління розвитком соціально-економічних систем.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ДИЗАЙН АРХІТЕКТУРИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Екосистемний формат взаємодії локального, регіонального, національного та глобального розвитку

Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем локального, регіонального, національного рівнів передбачає формування й ефективну координацію реалізації стратегічних планів із постійним удосконаленням методів та інструментів здійснення процесів розробки стратегії, моніторингу та контролю її реалізації, що зумовлює відтворення цих систем із набутими інноваційними властивостями, які підтримують їх цілісність і сприяють подальшій оптимізації використання ресурсів. Інноваційний розвиток соціально-економічних систем різних рівнів ієрархії, як об'єкт управління, є результатом організованої взаємодії людей, ресурсів, знань, компетентностей, інформації, яка відбувається завдяки ціле покладанню та структурним координаціям.

Зміни та удосконалення формату інноваційно організованої взаємодії зумовлюють формування екосистеми локального, регіонального, національного та глобального розвитку, що представляється сукупністю взаємопов'язаних елементів сприяння сталому соціально-економічному та екологічному прогресу¹. Механізми цієї взаємодії розробляються суб'єктами управління у процесі стратегічного планування та використовуються в процесах імплементації стратегії із варіативними змінами їх структури, що зумовлені трансформаціями середовища соціально-економічного розвитку. В цьому сенсі продуцентами формування екосистемного

¹Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 345-349. URL: <https://surli.cc/yjlflo> (дата звернення 12.02.2025).

локального, регіонального, національного та глобального розвитку вбачаються інноваційні рішення суб'єктів керуючих систем, основними характеристиками яких є швидкість аналітичного обґрунтування результатів моніторингу тактичних етапів реалізації стратегій з метою внесення коректив у систему «поточної імплементації» на різних рівнях ієрархії в управлінні розвитком соціально-економічних систем.

В концептуальному контексті еволюціонування підходів до інноваційного розвитку соціально-економічних систем здійснюється шляхом обґрунтування екосистемного формату взаємодії, що посилює цілісність інтеграції та «перетин» траєкторій розвитку локальних, регіональних, національних й глобальних систем, координація якого забезпечує формування інноваційного середовища соціо-економіко-еколого-просторового розвитку (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Актуальні тренди концептуального забезпечення екосистемного розвитку локальних, регіональних, національних та глобальних систем^{2,3}

Класичні концепції інноваційного розвитку	Вектор концептуальної трансформації	Інноваційний формат середовища розвитку
Теорія інновацій Й. Шумпетера	Аспекти швидкості «творчого руйнування» траєкторій розвитку	Стратегічна орієнтація на формування «простору інноваційної взаємодії» бізнесового зростання
Концепція національних інноваційних систем К. Фрімена	Інтелектуалізація та інноватизація урядування, бізнесу, суспільства	Ієрархічна екосистема управління соціально-економічним розвитком

² Коломієць С.В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. Причорноморські економічні студії. № 51, 2020. С. 217 – 219. URL: <https://surl.li/ftfdq> (дата звернення 13.04.2025).

³ Загорський, В. С., & Ліпенцев, А. В. (2018). Синергетизм процесів управління соціально-економічними системами. Ефективність державного управління. Вип. 56, 2018. URL: <https://surl.li/qxorfi> (дата звернення 17.04.2025).

Модель відкритих інновацій Г. Чесбро	Екосистема університетів, стартапів, наукових центрів	Центри інтелектуально-цифрової координації територіально-просторових систем
Трьохспіральна модель інноваційної взаємодії Г. Іцковіца	Цифрова трансформація економіки, штучний інтелект, автоматизація, Big Data	Інноваційна архітектура управління сталим розвитком соціально-економічних систем
Теорія інноваційних кластерів Майкла Портера	Соціальні інновації, як результат ієрархічної взаємодії інтелектуальних екосистем бізнесу	Екосистемний дизайн управління соціально-економічним розвитком та підтримання сталого розвитку

Інноваційний формат середовища екосистемного розвитку (як видно з табл. 1.1.1), забезпечується в процесі «творчого руйнування» траєкторій розвитку, формування простору інноваційної взаємодії бізнесового зростання (для підтримання ресурсного потенціалу розвитку). Інноваційна суб'єктна взаємодія інтелектуально-цифрової координації соціально-економічного розвитку територіально-просторових систем забезпечується екосистемою університетів, стартапів, наукових центрів, в результаті чого формується інноваційна архітектура управління сталим розвитком соціально-економічних систем з використанням механізмів цифрової трансформації економіки, штучного інтелекту, автоматизації, Big Data. Екосистемний дизайн управління підтриманням сталого розвитку соціально-економічних систем є результатом організованої взаємодії ієрархій середовищ інноваційного розвитку цих систем, що формує потенціал соціальних інновацій – як результат взаємодії інтелектуальних екосистем бізнесу.

Базисом формування інноваційної архітектури соціально-економічного розвитку національної економіки є інноваційне управління розвитком локальних та регіональних систем, динамічна взаємодія яких набуває екосистемних ознак, що посилює інноватизацію управлінських процесів та інституційного регулювання сталості бізнесу та соціалізації інновацій. Цільові орієнтири сталого розвитку соціально-економічних систем, які

вбачаються основою для дизайнів стратегічної координації інноваційного розвитку України, доцільно розглядати в контексті аналізу досяжності ключових цілей та наявності потенціалу їх підтримання за пріоритетними напрямками розвитку. Основні напрями ключових цілей вказані в Указі Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

На основі використання методики вагових коефіцієнтів сформовано 14 напрямів пріоритетності розвитку регіонів України. Вагові коефіцієнти відповідали рівню пріоритетності цілі, від п'яти балів за перший пріоритет до одного балу — за останній. У підсумку, очікувано більш пріоритетними виявились цілі, що можуть бути віднесені до економічної складової сталого розвитку, зокрема пов'язані зі смарт-спеціалізацією, інноваціями, конкурентоспроможністю, сталою регіональною економікою⁴. Згадані цілі отримали головний пріоритет в 14 регіонах, друге і третє місця — відповідно в шести і п'яти регіонах, та, тією чи іншою мірою, опрацьовані в усіх стратегіях (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Пріоритетність вибору форматів дизайнів стратегічної координації інноваційного розвитку України⁵

Цілі регіональних стратегій	Пріоритет цілі / кількість цілей					Рангом	Сума бал
	1	2	3	4	5		
Підвищення конкурентоспроможності економіки, впровадження інновацій та реалізація смарт-спеціалізації	14	6	5	4	1	30	118
Розвиток людського капіталу та покращення якості життя населення	6	6	5	2		19	73

⁴ Аналіз стратегій регіонального і місцевого розвитку України на шляху досягнення «Цілей 2030». Маруняк Є. О. та ін. Інститут географії Національної академії наук України. Київ 2022. С. 113-116.

⁵ Вказана праця.

Забезпечення екологічної безпеки та поліпшення стану навколишнього середовища		3	2	6	2	13	32
Територіальний розвиток, орієнтований на збалансованість і просторову гармонію		3	5			8	27
Посилення спроможності органів місцевого самоврядування та ефективне управління громадами		1	2	2	2	7	16
Модернізація інфраструктури, включно з туристичною та підвищення її привабливості		3	1			5	16
Формування стійкої та стабільної економічної моделі розвитку	3					3	15
Гарантування безпечних умов життя, з акцентом на соціально-економічні чинники		2	2			4	14
Просування новітнього та сталого соціально-гуманітарного поступу	1		1			2	8
Сприяння розвитку сільських та гірських територіальних громад			1		1	2	4
Активізація міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного				1		1	2
Формування позитивного інвестиційного середовища				1		1	2
Зміцнення національної самобутності та культурної ідентичності				1		1	2
Підтримка експортоорієнтованих секторів економіки як стратегічного напрямку					1	1	1
Усього — загальна кількість визначених цілей / сумарний бал	24/ 120	24/ 96	24/ 72	17/ 34	8/ 8	97/ 330	330

До механізмів управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем, що стимулюватимуть екосистемну взаємодію траєкторій розвитку цих систем на локальному, регіональному, національному рівнях слід відносити:

- формування моделі підприємницької держави для переходу до сталого розвитку в контексті завдань повоєнного відновлення економіки України;
- стратегічний розвиток та антикризові моделі в Україні: підходи до ревіталізації та інноваційної післявоєнної відбудови;
- стимулювання інноваційної активності як основи інтенсивного розвитку підприємств;
- формування механізмів модернізації бізнес-процесу фермерських господарств в забезпеченні соціально-економічного захисту;
- інноватизація процесів економічного вимірювання вартості матеріальних збитків та їх адекватного відшкодування;
- управлінсько-інституційне забезпечення змін в українському освітньому просторі: інноваційно-кластерна співпраця;
- інноватизація бізнес-освіти в умовах інформаційно-інноваційної економіки з перспективою кластероутворення та якості послуг;
- трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем;
- формування потенціалу конкурентоспроможності як домінанти сталого розвитку підприємств;
- обґрунтування та використання механізмів інноваційної конкуренції в управлінських практиках;
- формування баз даних щодо факторів впливу на бізнес-середовище;
- обґрунтування, формування та використання механізмів забезпечення конкурентних переваг підприємництва;

- застосування функціонального підходу в маркетингу соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку.⁶

Означені механізми забезпечать розвиток інноваційного формату екосистемної взаємодії та стимулюватимуть активізацію провадження нових моделей управління екосистемами бізнесу, зокрема, на засадах антисипативного менеджменту, що дозволить прогнозувати та враховувати майбутні виклики і можливості при формуванні стратегій розвитку соціально-економічних систем. Антисипативний менеджмент – це концепція, що орієнтується на прогнозування та врахування майбутніх викликів і можливостей при формуванні стратегій розвитку соціально-економічних систем. Формування механізмів управління інноваційним розвитком на засадах цієї концепції передбачає інтеграцію гнучких інструментів, здатних не лише реагувати на поточні умови, а й формувати вектори стратегічних перспектив для створення конкурентних переваг на локальному, регіональному та національному рівнях.

Інноваційним механізмом інтеграції ресурсів взаємодії у розвитку соціально-економічних систем є Living Labs (живі лабораторії), які вбачаються відкритими інноваційними екосистемами, що базуються на співпраці між різними зацікавленими сторонами (бізнес, наука, громади, уряд) для створення, тестування та впровадження інновацій у реальних умовах. У контексті підтримки стійкості локальних і регіональних бізнес-екосистем такі лабораторії допомагають адаптувати інноваційні рішення до реальних викликів і потреб. В закордонній практиці впровадження Living Labs виділяються Європейські міські лабораторії (Smart Cities Living Labs) – тестують "зелені" інновації, урбаністичні рішення, сільськогосподарські лабораторії (використовують сенсори для оптимізації ресурсів та екологічно

⁶ Кіндзерський Ю. В. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. [Підрозділ] 1.1. С. 7-16.

чистого виробництва), бізнес-лабораторії у стартап-екосистемах – створюють умови для експериментів із новими моделями бізнесу.⁷

Основними принципами організації Living Labs для забезпечення стійкості бізнес-екосистем на локальному, регіональному, глобальному рівнях ієрархічної координації слід вважати:

- 1) орієнтацію на користувача та залучення усіх учасників (бізнесу, громади, органів влади, науковців) до спільного створення інновацій та використання підходу “співтворення” (co-creation) для розробки рішень із залученням кінцевих користувачів;
- 2) відкритість та залученість різних учасників із врахуванням інклюзивності у прийнятті рішень; створення партнерств між підприємствами, університетами, громадськими організаціями; залучення зацікавлених сторін через хакатони, відкриті конкурси, воркшопи;
- 3) підтримання реального середовища тестування з використанням реальних умов для розробки та тестування інновацій; функціонування тесту вальних лабораторій на рівні міст, регіонів, індустріальних парків або кластерів;
- 4) гнучкість та адаптивність – швидке реагування на зміни ринку та потреби спільноти, використання методів *agile* та *lean* для швидкого впровадження прототипів;
- 5) підтримання сталого розвитку та довготривалого ефекту завдяки використанню інструментів креативних координацій, цифрових технологій, інтеграції цифрових платформ для взаємодії учасників, великих даних, IoT, штучного інтелекту для аналізу та прогнозування трендів;
- 6) фінансова життєздатність та масштабованість – стимулювання розвитку моделей фінансування (локальне

⁷ Оптасюк С., Оптасюк О., Григорчук І., Корсун О. Перспективи діяльності живих лабораторій (living labs) в Україні. Зб. наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. № 32. 2025. С. 125-129. URL : <https://surl.li/lvtsfj> (дата звернення 21.03.2025).

бізнес-партнерство, гранти, венчурний капітал, державно-приватне партнерство); можливість масштабування успішних рішень на рівні регіону та країни.

Впровадження Living Labs сприяє адаптації інновацій у регіональних економіках, підтримує екологічну стійкість та формує конкурентоспроможні бізнес-екосистеми.

В умовах адаптації управління інноваційним розвитком локальних, регіональних, національних соціально-економічних систем України до європейських стандартів доцільно конкретизувати пріоритетні напрями трансформації ланцюгів координації, зокрема, на засадах використання концепцій соціальної, економічної, психологічної безпеки як основи сталого розвитку соціально-економічних систем, особливо – в умовах повоєнної відбудови розвитку України (рис. 1.1.1).

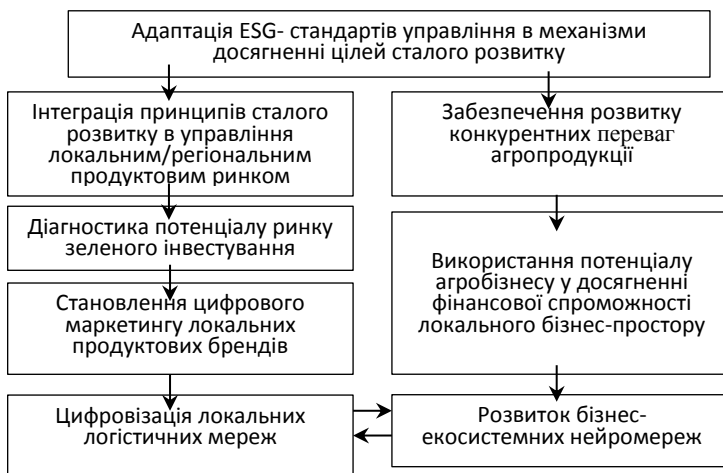


Рис. 1.1.1. Ключові пріоритети забезпечення екосистемного формату взаємодії інноваційного розвитку локальних, регіональних, національних соціально-економічних систем⁸

⁸ Вказана праця 7. С. 23-31.

1.2. Інтелектуально-знаннєвий потенціал інноваційного розвитку соціально-економічних систем

Середовище інноваційного розвитку соціально-економічних систем формується за допомогою взаємодії економічних, інституційних агентів, бізнес-стейкхолдерів, які здійснюють координацію діяльності різних організацій, в результаті чого створюються продукти, послуги для обміну та формується матеріальна основа для відтворення бізнес-циклів. Суб'єкти координації приймають та реалізують управлінські рішення з використанням інноваційних прийомів управлінської мисленнєвої активності щодо оптимізації ресурсів, удосконалення якісних та таймінгових параметрів організаційної взаємодії, підвищення ступеню професійних компетентностей персоналу, що зумовлює формування інтелектуально-знаннєвого потенціалу інноваційного розвитку організацій та соціо-економіко-просторових систем, в яких вони взаємодіють й відтворюють матеріальне, економічне підґрунтя для продовження своїх життєвих циклів.

Актуальні тренди концептуального забезпечення економіки знань, інтелектуалізації бізнесу, інтелектуальних трансформацій професійної соціально-економічної взаємодії, в результаті якої створюється приріст знань менеджерів щодо новітніх прийомів та методів координації, визначаються обґрунтуванням чинників активізації інноваційно-орієнтованих технологій мисленнєвої активності (структурованої розумової діяльності), що стимулюють розвиток знаннєвого потенціалу, набуття ціннісної репутації у процесах інноваційного відтворення організаційної культури.

Аспекти «триєдиного концептуального формату» у дослідженнях знаннєвого потенціалу бізнес-простору сформовані на засадах вчення П. Друкера про «працівника знань» (knowledge worker), динамічних характеристик інтелектуалізації праці Д. Белла, становлення економіки знань Ф. Махлупа та є базовими чинниками обґрунтування процесів накопичення, передавання, трансформації та відтворення знань, які відбувається при виробництві й реалізації продуктів та послуг, інфраструктурному забезпеченні бізнесу. Залучені у ці процеси люди є джерелом активізації приросту нових

знань, потребують ефективної координації взаємодії, завдяки якій відбувається безперервне відтворення нових знань та їх швидке розповсюдження на учасників процесів^{9,10,11}.

В основу формування концепції інтелектуалізації праці, як теоретичного та практичного уявлення про трансформацію характеру праці, в основі якого лежить зростаюча роль знань, інтелектуальних здібностей, креативності та інновацій у трудовій діяльності, закладені чинники процесів забезпечення інтелектуальної праці та аспекти визначення формату навичок та вмінь інтелектуального працівника – прийняття рішень, креативність та інноваційна діяльність, швидке опрацювання великих обсягів інформації, використання ІТ-інструментів та зосередження на управлінні, контролі, аналізі та інноваціях, оптимізації процесів мисленнєвої та умовивідної активності.

Знання стає керованим елементом у свідомості людини завдяки її мисленнєвій діяльності. Це зумовлено безперервною роботою когнітивної функції — різноманітних процесів у мозку, що відповідають за сприйняття, обробку інформації та мислення. Саме ці процеси забезпечують управління створенням нових знань. Це свідчить про вроджену здатність людини до керування знаннями шляхом їх трансформації в умовиводи, які є формою нових знань.

У процесі взаємодії людей у суспільстві чи в межах організації їхні індивідуальні знання формують спільний інтелектуальний ресурс, який використовується для досягнення спільних цілей. Організації, що функціонують як соціально-економічні системи, орієнтовані на колективне досягнення результатів, регламентують використання знань своїх працівників через внутрішні правила. Керівництво організацією, зокрема процесом управління знаннями,

⁹ Мартиненко М.В. *Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія*. Харків. 2013. С. 119.

¹⁰ Knowledge Management Online Open Source KM. URL: <http://www.knowledgemanagement-online.com> (дата звернення 01.03.2025).

¹¹ Кравчук І. І., Лавриненко С. О. *Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення 11.04.2025).

здійснюється менеджментом, що є підґрунтям для виокремлення різних підходів до такого управління.

Процес управління знаннями в межах організації характеризується як явище, підхід, процес і вияв компетентності. У межах системи менеджменту відбувається обробка наявних фактів — сукупності об'єктивних даних про події та процеси, що мають місце як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Ці факти після аналізу, перевірки та систематизації трансформуються в інформацію — структуровані та обґрунтовані показники й дані. Наступний етап обробки цієї інформації веде до формування знань, які є результатом її осмислення. У такому вигляді знання можуть проявлятися як висновки, алгоритми вирішення завдань, рекомендації, нові ідеї, концепції, цінності або практичний досвід, сформований на основі отриманої інформації.

Знання, як керовані розумом елементи у свідомості людини, в процесі бізнес-взаємодії забезпечують підтримання ефективного розвитку організацій, територіальних просторів, соціуму та трансформуються у «потенціал доданої вартості знань». У контексті бізнес-мереж (мереж підприємств, які співпрацюють для досягнення спільних цілей), знання стають ключовим активом, що забезпечує конкурентні переваги. Основними принципами формування потенціалу доданої вартості знань у бізнес-мережах вбачаються: синергія, відкритість та обмін знаннями, інтеграція знань у процесі створення цінності, коеволюція та суспільний розвиток, що зумовлює генерацію більшої цінності процесів бізнес-перетворень, ефективне формування доданої вартості у відкритій взаємодії між партнерами, синхронну адаптацію бізнес-процесів, цільову орієнтацію на інноваційну діяльність з можливістю кількісного і якісного оцінювання внеску знань у формування доданої вартості, визначати ефективність інтелектуального капіталу та результативність знанневих інвестицій.

Алгоритм формування потенціалу доданої вартості знань у бізнес-мережах — це послідовність дій, спрямованих на виявлення, розвиток і використання знань у рамках взаємодії підприємств для створення доданої вартості (табл. 1.2.1.)

Таблиця 1.2.1

**Алгоритм формування потенціалу доданої вартості знань у
локальних мережах агробізнесу^{12, 13}**

№ кроку	Назва процесу	Ідентифікація процесу
1	Ідентифікація знань, релевантних до агробізнесу	Агро-технічні знання (органічне вирощування, точне землеробство) Бізнес-моделі (кооперативи, кластери, прямі продажі) Знання про ринки (локальні, регіональні, експортні) Інновації (агротехнології, цифровізація, агро-ІoT)
2	Збір та систематизація знань	Проведення семінарів, воркшопів за участю агроекспертів Створення локальних баз знань (онлайн-бібліотека, чат-бот) Інтерв'ювання фермерів для передачі локального досвіду
3	Оцінка наявного потенціалу та прогалин	SWOT-аналіз знань фермерів, агроорганізацій Визначення, які знання додають найбільшу вартість (наприклад, технології збереження врожаю, переробка)
4	Моделювання створення доданої вартості через знання	Знання → практика → інновація → продукт з високою доданою вартістю
5	Інституціоналізація знань	Створення агроосвітніх хабів при громадах Включення агроосвіти в програми місцевого розвитку Підтримка об'єднань фермерів як провайдерів знань
6	Монетизація знань	Консультаційні послуги (індивідуальні або кооперативні) Продаж знань через онлайн-курси, вебінари Патентування агроінновацій (наприклад, нові методи внесення добрив, переробки)
7	Зворотній зв'язок та вдосконалення	Опитування учасників ринку: фермерів, покупців, переробників Аналіз впливу знань на доходи, зайнятість, ефективність Постійне оновлення баз знань з урахуванням кліматичних/ринкових змін

¹² *Building stronger agricultural Knowledge and innovation systems(AKIS) to foster advice, knowledge and innovation in agriculture and rural areas.* URL : <https://surl.li/syyuaa> (дата звернення 22.02.2025).

¹³ *Tumwebaze Rebecca P., Walsh J. N., and Lannonb J. Knowledge management in the agriculture sector: systematic literature review. Knowledge management research & practice. Vol. 23. no. 2, 2025. P. 131–148.* URL : <https://surl.li/jfjsbj> (дата звернення 27.04.2025).

Набуття інноваційних компетентностей учасниками бізнес-взаємодії відбувається в процесі обміну досвідом – коли менеджери, фахівці, спеціалісти різних організацій здійснюють «сканування» дій стейкхолдерів (спостереження, аналіз, структурування, оцінка) й використовують у подальшому для розвитку власного бізнесу.

Означене явище дослідники пов'язують із здатністю агентів до швидкої адаптації у реальному часі стейкхолдерської взаємодії, що дозволяє їм накопичувати досвід спрямування мисленнєвої активності на моніторинг, оцінку інформації для прийняття обґрунтованих рішень, в результаті чого формується інтелектуально-знаннявий потенціал бізнес-стейкхолдерів, «використання елементів» якого приводить до підвищення ступеню інноватизації та інтелектуалізації бізнесу^{14, 15}. Експертна компетентність – це здатність особи або групи осіб на високому професійному рівні вирішувати складні завдання та приймати обґрунтовані рішення в певній галузі знань або діяльності. Вона базується на глибоких знаннях, практичному досвіді, навичках аналізу й оцінки, а також здатності до аргументованого судження.

Поняття "інтелектуально-знаннявий потенціал інноваційного розвитку соціально-економічних систем" є багатограним і поєднує у собі елементи знань, інтелектуальної діяльності та інновацій як рушіїв розвитку сучасних соціально-економічних структур бізнес-процесів та стейкхолдерської взаємодії. В цьому сенсі особливій уваги набувають експертні компетентності учасників, в яких проявляється досвід накопичення знань, аналітичної діяльності, безперервного самонавчання та самовдосконалення, що й виділяє експертність, як основний чинник інтелектуально-знаннявого потенціалу інноваційного розвитку.

¹⁴ M Shahedul Alam, McNaughton Rod B. *Technology Scanning: A Business Process that Fills the Gap between Market Orientation and Performance by Facilitating Innovation*. URL : <https://surl.li/grykco> (дата звернення 07.03.2025).

¹⁵ Odrekivskiyi M., Pshyk-Kovalska O., Zhezhukha V. & Ivanochko I. *Intelligent Management of Enterprise Business Processes. Mathematics*. 11 (1) : 78, 2022. URL : <https://surl.li/tghpsc> (дата звернення 08.02.2025).

В сенсі підтримання інтелектуального потенціалу бізнес-стейкхолдерів інноваційного розвитку соціально-економічних систем, автори концепції «мережевого інтелектуального покриття» соціально-економічних та бізнес-процесі, наголошують на його подвійній природі – людському та матеріально-технічному аспектах прояву, що передбачає розвиток носіїв знань, орієнтованих на пізнавальну й перетворювальну діяльність та накопичення знань у матеріалізованій формі, що сприяє розумінню економічної сутності інтелектуального потенціалу^{16, 17}.

Економічна сутність інтелектуального потенціалу розглядається в контексті його об'єктності інноваційного управління підприємством, на формування якого впливають соціально-економічні чинники (освіта та наука, рівень культури праці, інституційне середовище, інноваційна активність, рівень розвитку інформаційних технологій), мотиваційні механізми для персоналу в управлінні підприємством, що впливають на компетентісний потенціал особистості, в результаті чого створюється синергетичний ефект від взємопов'язаних можливостей людини, виконуваних функцій та координацій¹⁸. Інноваційними функціями в координації розвитку інтелектуально-знаннєвого потенціалу організацій вбачаються мультипроектні – комплекс управлінських, економічних та інноваційних дій, спрямованих на ефективне використання знань, досвіду, креативності працівників через реалізацію кількох взємопов'язаних проектів (рис. 1.2.1)¹⁹.

¹⁶ Feshchur R., Shyshkovskiy S., Stepura T. & Tymoshchuk M. *Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization: monograph*. Lviv : Rastr-7, 2023. 140 p.

¹⁷ Durand C., Milberg W. *Intellectual Monopoly in Global Value Chains*. URL : <https://surl.li/qmptql> (дата звернення 01.05.2025).

¹⁸ Ostrovska, H. *The intellectual potential economic essence as an object of the enterprise's innovative activity management*. *Social Economics*, (65), 2023. P. 26-43. URL : <https://surl.li/qjapri> (дата звернення 02.02.2025).

¹⁹ Redkin, O., Chaikina, A. *Формування мультипроектного підходу до реалізації цільових програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств*. *Економіка і регіон Economics and Region*, (3(78)), 2020. 40–48. URL : [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.3\(78\).1995](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.3(78).1995) (дата звернення 10.01.2025).



**Рис. 1.2.1. Формування інноваційного потенціалу
мультипроектного управління розвитком
соціально-економічних систем**

Джерело: власні дослідження.

Формування інтелектуально-знаннєвого потенціалу розвитку соціально-економічних потребує обробки великих масивів інформації, що зумовлює необхідність створення й фіксації баз даних, в яких концентруються результати аналітичних операцій з моніторингу та оцінки станів розвитку цих систем у різні періоди часу, що у подальшому, дозволяє удосконалювати методики аналітики кількісних і якісних показників та формувати нові методичні алгоритми процесів інноваційних критеріальних оцінок. Інноваційні методики аналітики кількісних і якісних показників базуються на міждисциплінарному підході, що поєднує інструменти

економічного моделювання, соціологічного аналізу, методів штучного інтелекту та системної динаміки.

Ефективним є застосування когнітивного моделювання, що дозволяє враховувати причинно-наслідкові зв'язки між соціальними, економічними, інституційними та екологічними факторами. Важливу роль відіграють також методи багатокритеріального аналізу (MCDM), які забезпечують можливість інтегрувати в оцінку як об'єктивні дані, так і експертні судження.

Якісні показники, що характеризують рівень соціального добробуту, задоволеність життям, соціальну довіру, інституційну спроможність тощо, дедалі частіше включаються до складу інтегральних індексів розвитку. Їх обчислення передбачає застосування методів контент-аналізу, лінгвістичної інтерпретації, а також обробки великих масивів текстової інформації (big data), зокрема соціальних медіа. У поєднанні з традиційними макроекономічними індикаторами (ВВП, рівень безробіття, інфляція тощо) це дозволяє досягти більш повного уявлення про реальний стан і траєкторії розвитку соціально-економічних систем. Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання в процес аналізу складних соціально-економічних явищ дозволяє виявляти приховані закономірності, тренди та аномалії в даних, що не завжди доступні при використанні класичних статистичних методів, зокрема, застосування нейронних мереж для прогнозування соціально-економічних трендів дозволяє досягти вищої точності моделей і адаптивності до змін середовища.

Сучасний етап формування методології Інтелектуально-знаннєвого потенціалу управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем характеризується концептуальним обґрунтуванням «підвищення якості» мисленнєвої активності суб'єктів інновацій шляхом інтеграції ключових навичок «hard skills» («твердих», «важких навичок»), «soft skills» («м'яких навичок»), «meta skills» («тонких навичок») у її процесах та інноваційного відтворення системи «накопичення знань» з продукуванням приросту професійних знань та трансформації їх в інноваційні координації. Набуття компетентностей формування інтелектуально-знаннєвого потенціалу соціально-економічних систем суб'єктами

управління інноваційним розвитком здійснюється в процесі креативного використання попереднього досвіду та адаптації до дизайну командотворення із постійним швидким удосконаленням окремих операцій на засадах підвищення якості умовивідної активності агентів розвитку та посилення синергії у їх взаємодії (рис. 1.2.2).

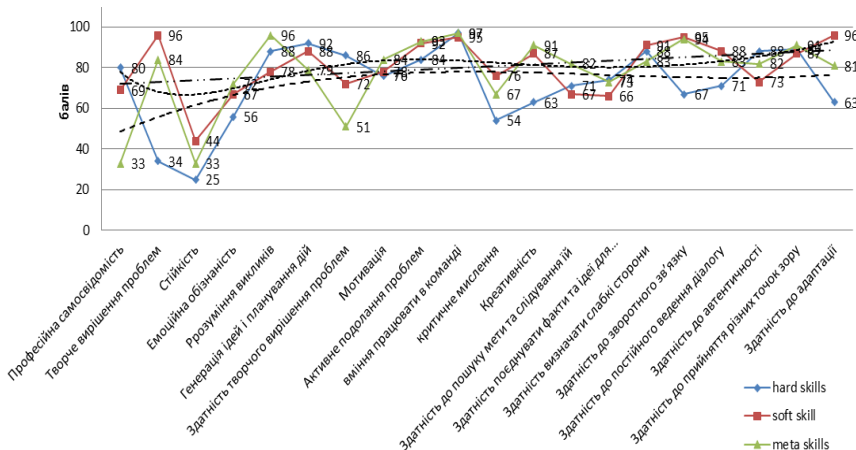


Рис. 1.2.2. Тренди процесів набуття компетентностей формування інтелектуально-знаннєвого потенціалу соціально-економічних систем суб'єктами управління інноваційним розвитком^{20, 21}

Актуальним методом формування баз даних для прийняття рішень про трансформацію взаємодії у інноваційному розвитку соціально-економічних систем є агентне моделювання, що дозволяє вивчати, окремі взаємодії агентів усіх рівнів (організацій, підприємств, локальних, регіональних, національних інституцій,

²⁰ Побудовано за: Razzetti G. *The Meta Skills You Need to Thrive in the 21st Century*. 2018. URL : <https://surl.li/ytkbcc> (дата звернення 17.02.2025).

²¹ Побулрано за: *Skills Development Scotland. The Centre for Workbased Learning. Skills 4.0 A Skills Model to Drive Scotland's Future*. 2018. URL : <https://surl.li/ytkbcc> (дата звернення 06.01.2025).

тощо) та їх індивідуальну поведінку у досягненні цілей розвитку екосистем бізнесу. Одним з ключових аспектів агентного моделювання інноваційного розвитку соціально-економічних систем є емерджентність – виникнення нових, непередбачуваних властивостей і структур на рівні системи, які не можна звести до поведінки окремих агентів, що може призводити до колективно сформованих ефектів – ринкових криз, інновації або зміни в соціальних структурах. Агентні моделі дозволяють відстежувати зміни у часі, враховуючи взаємодію агентів та зміни в їхньому середовищі. Це дозволяє оцінити потенційні сценарії розвитку соціально-економічних систем, спрогнозувати наслідки певних управлінських рішень формувати та удосконалювати бази даних для подальшого агентного моделювання (табл. 1. 2.2).

Таблиця 1.2.2

**Класифікація баз даних для агентного моделювання
регіональних соціально-економічних систем**

Ознака	Характеристика	Аспекти прояву
За рівнем агрегованості	Макрорівень	Національні показники (Держстат, Світовий банк)
	Мезорівень	Регіональні дані (області, ОТГ)
	Мікрорівень	Індивідуальні агенти: домогосподарства, підприємства, установи
За типом даних	Соціально-демографічні	Населення, освіта, міграція
	Економічні	ВРП, інвестиції, бюджет, зайнятість
	Інноваційні	Патенти, витрати на НДДКР, кількість інновативних підприємств
	Інфраструктурні	Доступ до ІТ, транспорт, технопарки, хаби
	Екологічні	Стан довкілля, енергоспоживання (може впливати на сталий розвиток)
За джерелами	Офіційна статистика	Держстат, Мінекономіки, Укрпатент
	Анкетування, опитування	Суб'єкти бізнесу, консалтингові організації, галузеві експерти, маркетингової, рик
	Польові дослідження	
	Сателітні/ІоТ-дані	Для інфраструктурних аспектів
	Інституційні бази	ЄДР, ProZorro, відкриті реєстри

Джерело: власні дослідження.

Основними параметрами суб'єктів (підприємств, НДІ, університетів, інвесторів, місцевої влади, населення) профільного агентного моделювання регіональних соціально-економічних систем є локації, ресурси, рівень інноваційності, схильність до кооперації, ступінь розвиненості правил прийняття рішень (логіки ведення бізнесу), мотивація (підприємницька активність, сприйняття інновацій, колаборації «університети-бізнес», ефективність державних програм підтримки, рівень відкритості місцевої влади, кількість грантів/проектів за участю ЄС або інших донорів.

1.3. SMART-спеціалізація в управлінні сталим розвитком регіонів

У сучасному світі, де час і ресурси набувають особливої цінності, ефективне управління інноваціями стає ключовим чинником успіху будь-якої соціально-економічної системи – організації, просторово-територіального утворення, локальних, регіональних, національних екосистем бізнесу. Одним із найпоширеніших підходів до постановки цілей та управління процесами є SMART-менеджмент – концепція, яка базується на конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості у часі. Такий підхід дозволяє формувати середовище інноваційного розвитку соціально-економічних систем з використанням креативних підходів в координації досягнення ефективності екосистеми бізнесу та особистої ефективності суб'єктів управління з використанням набутих компетентностей інноваційної активності.

До інноваційних функцій інтеграційного механізму управлінської діяльності в організації відноситься функція SMART-орієнтації. Вона є важливим елементом, оскільки сприяє розвитку креативного підходу до побудови цієї структури, з можливістю адаптації її складових у відповідності до конкретних задач, які постають в межах різних управлінських циклів.

Елементи SMART-інструменту (specific, measurable, assignable, realistic, time-related – тобто чіткість, вимірюваність, досяжність, реалізованість і часові обмеження) створюють чітку структуру для розробки та інженерного моделювання завдань. Це забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами та функціональними групами організації, гарантуючи належний потік інформації між рівнями управління. У свою чергу, це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі²².

Використання SMART-інструменту у формуванні середовища інноваційного розвитку соціально-економічних систем забезпечує взаємозв'язок чинників впливу на формування потенціалу їх ризикостійкості, що забезпечується взаємодією менеджмент-ресурсу, яка виникає та удосконалюється в процесі інтеграції управління операціями в бізнес-екосистемах.

Управлінський ресурс суб'єктів бізнесу відіграє ключову роль у формуванні та підтриманні здатності до протидії ризикам. Це досягається завдяки ефективній координації елементів ланцюгів, що функціонують на основі взаємодії матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах бізнес-середовища. Архітектура цієї взаємодії побудована за концепцією SMART-інтеграції вузлів координації, що дозволяє досягти злагодженості дій²³. Динаміка системи визначається її конкретністю — реалізацією стратегічних цілей, ринковою активністю, операційною ефективністю та інфраструктурною підтримкою, — а також вимірюваністю, що забезпечується впровадженням технологій Big Data та блокчейну для оптимізації потоків ресурсів. Часові рамки виконання завдань зумовлюються можливостями управлінського ресурсу. У такій

²² *Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення: монографія / В.П. Вишневський, О.В. Вієцька, О.А. Вієцький, О.А. Воргач та ін.; за ред. В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 201.*

²³ Vakhovych I., Satyvaldieva B., Dooranov A., Slynko M., Marchenko O., Salivonchuk I. *Smart specialization of the region as a tool for modernizing innovative development. Estudios de Economía Aplicada. Special issue «Innovation in the economy and society of the digital age»*. 2021. Vol. 39. No. 5. URL : <https://surl.it/jidjts> (дата звернення 01.04.2025).

конфігурації бізнес-ланцюги різних учасників здатні до уніфікації та оптимізації, що в перспективі сприяє підвищенню ефективності мережевої взаємодії.

Менеджмент-ресурс суб'єктів бізнесу формується на основі системної взаємодії та координації складових бізнесового ланцюга, яка здійснюється шляхом інтеграції матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Такий підхід сприяє створенню комунікативного середовища для підвищення стійкості до ризиків у межах менеджменту екосистеми бізнесу. Застосування SMART-вузлів як елементів інтегрованої координації дозволяє активізувати потенціал учасників бізнесу та забезпечити синергію їхньої взаємодії.

Практична реалізація концепції SMART-вузлів у системі підтримки ризикостійкого менеджменту в зосереджена на розкритті знанневих та компетентнісних можливостей методичного забезпечення управлінських процесів підприємств. Для забезпечення ефективної участі підприємств у формуванні інтеграційного середовища та зміцненні власної здатності протистояти ризикам, доцільно впроваджувати SMART-методи в процесах делегування управлінських повноважень. Особливо це стосується етапів стратегічного планування, а також постійного моніторингу та оцінювання динаміки використання ресурсів, що, у свою чергу, передбачає створення і системне управління відповідними базами даних.

Формування інформаційних баз даних є ключовим етапом у функціонуванні сучасного підприємства, оскільки саме на їх основі забезпечується можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень, моделювання стратегічного розвитку, реалізації обраної стратегії, а також накопичення та подальше використання унікальної інформації щодо динаміки розвитку підприємства. Це створює передумови для нарощування організаційних знань та сприяє формуванню ефективної системи організаційної культури.

Філософія SMART-менеджменту інноваційного розвитку підприємств натеper розвивається в напрямку формування теоретичних та прикладних постулатів інноваційного відтворення локальних, регіональних, національних екосистем бізнесу, що

отримало концептуальне спрямування регіональної SMART-спеціалізації. Однією з ключових передумов формування концепції smart-спеціалізації стала світова економічна криза 2009 року. Саме в цей період у межах дискусій Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) активізувалося обговорення таких тем, як «нова індустріальна політика», «нові джерела розвитку» та «нові підходи до вирішення економічних проблем».

Концепція SMART-спеціалізації є інструментом подолання кризових явищ шляхом впровадження стратегій, що створюють передумови для стимулювання економічного зростання у конкретних регіонах чи державах. У науковій літературі smart-спеціалізація визначається як модель промислової та інноваційної організації регіональної економіки, яка демонструє, яким чином державна політика, базові економічні умови, а також заходи, спрямовані на розвиток досліджень та інновацій (R&D), можуть впливати на науково-технічну й економічну спеціалізацію регіону²⁴. У підсумку це сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та забезпеченню сталого економічного зростання. Впровадження механізмів SMART-спеціалізації зумовлюють ідентифікацію унікальних конкурентних переваг кожного регіону, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках, розвиток інноваційних екосистем та партнерств між наукою, бізнесом і владою.

Таким чином, концепція SMART-спеціалізації логічно продовжує стратегічні підходи до поглиблення, диверсифікації та спеціалізації інноваційної політики та інституційного забезпечення, а впровадження її постулатів у системи координації інноваційного розвитку локальних, регіональних, національних соціально-економічних систем забезпечить формування потенціалу сталого розвитку соціо-просторових локацій відтворення бізнесу (табл. 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

²⁴ *European structural and investment funds. European Commission. URL: <https://surl.li/fyxzze> (дата звернення 14.01.2025).*

Механізми SMART-спеціалізації регіонів України у Стратегіях розвитку регіонів на період до 2027 р.²⁵

Область України	Визначення SMART-спеціалізації регіону
Вінницька	Активізація процесів інноваційної діяльності, забезпечення ефективного застосування наукових досягнень та формування нових конкурентоспроможних напрямів підприємництва
Волинська	Інноваційно-інвестиційна дорожньо-транспортна логістична інфраструктура регіону. Збалансоване екологічно-чисте виробництво продуктів харчування
Дніпропетровська	Створення кластерів у хімічній та машинобудівній сферах
Донецька	Інноваційна спрямованість і вузька спеціалізація у пріоритетних сферах економіки
Житомирська	Виробництво: інших текстильних виробів; скла та виробів зі скла; виробів із бетону, гіпсу і цементу; будівельних металевих конструкцій і виробів; меблів; органічні рослинництво і тваринництво та виробництво органічних продуктів харчування
Закарпатська	Трансформація провідних секторів економіки та реалізація інноваційного потенціалу
Запорізька	Виробництво ендопротезів з молібденового і титанового сплавів; виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури; виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв; виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; виробництво двигунів та запчастин до гвинтокрилів
Івано-Франківська	Виробництво основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах; виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок; виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей; виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів; виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі; виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури; виробництво машин і устаткування загального призначення; виробництво ігор та іграшок; забір, очищення та постачання води; перероблення та консервування риби.
Київська	Організація процесів підприємницького відкриття

²⁵ Слинко М. Ю. Перспективи інноваційного розвитку регіонів України через реалізацію інструмента смарт-спеціалізації. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 167–177.

	для пошуку та актуалізації галузей SMART-спеціалізації
Кіровоградська	Виробництво олій та тваринних жирів. Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
Луганська	Розробка та реалізація стратегії-Smart спеціалізації із застосуванням кластерних технологій
Львівська	Відібрано 12 галузей, які впродовж останніх років нарощували потужності та здійснювали інноваційну діяльність. Сумарна кількість зайнятих у цих сферах становить 8 % загальної зайнятості в регіоні
Миколаївська	Розвиток інноваційно орієнтованих секторів економіки: перероблення та консервування фруктів і овочів; виробництво молочних продуктів; виробництво машин і устаткування загального призначення; ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування; забір, очищення та постачання води. Конкретизовано фокус-групами: розвиток аква-індустрії; організація дитячого харчування регіону на основі екотехнологій; розвиток туристичної сфери та рекреаційних зон області
Одеська	Інноваційна спрямованість і вузька спеціалізація у пріоритетних сферах економіки, рекреації
Полтавська	Використання потенціалу місцевих мінеральних ресурсів, зокрема покладів бішофіту, в промисловому й агропромисловому секторах економіки, індустрії здоров'я і краси. Забезпечення умов для інституційної підтримки розвитку інновацій, їх комерціалізації та трансферу технологій в усі сфери регіональної економіки, стимулювання співробітництва на рівні освіта-наука-бізнес. Використання наявного потенціалу лікувальної та санаторно-курортної бази для забезпечення психологічного, фізичного, психічного та соціального здоров'я людини, в т. ч. у напрямі реабілітації.
Рівненська	Деревообробна та меблева промисловість; виробництво продуктів харчування та поглиблена переробка сільськогосподарської продукції; органічне сільське господарство, ягідництво та садівництво; логістика; IT-сектор.
Сумська	Розвиток регіональної економіки на засадах Smart - спеціалізації з використанням науково-технічного потенціалу.
Тернопільська	Виробництво молочних продуктів; виробництво електричного освітлювального устаткування; харчова переробна промисловість.
Харківська	Smart-спеціалізовані інноваційні кластери Харківської області, що відносяться до сфери управління центральних органів виконавчої влади: енергомашинобудування; виробництво бронетанкової техніки; авіаційна промисловість; створення та виробництво нових матеріалів. Smart-

	спеціалізовані інноваційні кластери Харківської області, що відносяться до сфери управління регіональних органів виконавчої влади або знаходяться у приватній власності: біофармацевтичний; інформаційні технології; креативна індустрія (окрім інформаційних технологій); агропереробка.
Херсонська	Переробка сільськогосподарської продукції; розвиток медичного туризму; розвиток креативної індустрії.
Хмельницька	Легка і харчова промисловість; машинобудування; металообробка.
Черкаська	Інноваційні агротехнології, глибока переробка сільськогосподарської продукції, висока якість продуктів харчування. IT-галузь та інформаційно-комунікаційні технології.
Чернівецька	Активізація якісних структурних економічних перетворень та підвищення конкурентоспроможності економіки регіону.
Чернігівська	Визначено перспективні галузі, які мають інноваційний потенціал та можуть стимулювати нарощення обсягів випуску продукції в суміжних видах економічної діяльності, а також сприяти прискореному розвитку регіону.

Зважаючи на те, що головним рушієм інноваційного розвитку соціально-економічних систем виступають безпосередньо виробники, а формування основних бізнес-ланцюгів бере початок у територіально-специфічних сегментах виробництва, організацію інноваційної моделі бізнес-системи як об'єкта управлінської координації за участі зацікавлених сторін доцільно здійснювати з урахуванням концепції, SMART-спеціалізації та на засадах знаннево-орієнтованих підходів до менеджменту.

Ключовою концепцією, на основі якої вибудовуються бізнес-ланцюги в межах територіально-просторових кластерів виробництва продукції в регіоні, є підхід SMART-спеціалізації. Цей підхід розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій та інструментів, спрямованих на забезпечення скоординованого розвитку бізнесу в регіоні шляхом інтеграції різноманітних видів ланцюгів: створення вартості (ЛСВ), постачання (ЛП), логістичних (ЛЛ), локальних продовольчих ланцюгів постачання (ЛЛПП), а також

смарт-ланцюгів (СЛ), продовольчих і глобальних постачальних ланцюгів (ГЛПАП)²⁶.

У контексті дослідження шляхів формування інноваційного потенціалу екосистеми бізнес-менеджменту доцільним є аналіз можливостей SMART-спеціалізації. Її впровадження може значно посилити інноваційний вектор розвитку організаційно-економічної взаємодії, що сприятиме трансформації системи управління бізнесом у напрямі адаптивної екосистемної моделі, здатної координувати соціально-економічне зростання у регіональному бізнес-середовищі на інноваційних засадах. Для цього формуються центри координації (регіональні, локальні, бізнес-ініціативні стейкхолдерські), які здійснюють безперервну координацію стратегічного розвитку бізнесу.

Використання інструментів SMART-спеціалізації сприяє розвитку систем управління знаннями серед бізнес-стейкхолдерів та є одним із пріоритетних напрямів у процесі формування інноваційних підходів до бізнес-менеджменту в межах територіально-просторових структур. Основними ресурсами знань, що впливають на якість управлінської діяльності та сприяють її удосконаленню, є: вміння працювати з базами даних підприємства, навички стратегічного планування, здатність до моделювання процесів у виробничій, маркетинговій, інфраструктурній та комунікаційній сферах, використання цифрових інструментів у внутрішньофірмовій та зовнішній взаємодії, моніторинг ефективності використання ресурсів, а також обґрунтування управлінських рішень із подальшою їх візуалізацією в діловій документації.

У контексті сталого регіонального розвитку SMART-спеціалізація розглядається як інноваційна стратегія, що сприяє концентрації ресурсів на ключових пріоритетах розвитку регіону, орієнтованих на його унікальні сильні сторони. Передумови розвитку SMART-спеціалізації в управлінні сталим розвитком регіону

²⁶ *Regionalna strategia rozwoju inteligentnych specjalizacji województwa Zachodniopomorskiego 2020+ris3*. URL: <https://surl.lu/pwquyx> (дата звернення 18.03.2025).

формуються під впливом ряду факторів економічного, інституційного, соціального та екологічного характеру. Однією з ключових передумов є зростання ролі знань, інновацій і технологій як рушіїв конкурентоспроможності регіонів. Перехід до економіки знань потребує створення ефективних механізмів мобілізації науково-дослідного потенціалу, підприємництва та інвестицій у напрямках, що мають найбільший мультиплікативний ефект для конкретної території. Іншою важливою передумовою є необхідність переорієнтації регіональної політики з моделі "згори вниз" на модель "знизу вгору", що забезпечує ширшу участь місцевих зацікавлених сторін у формуванні стратегій розвитку. SMART-спеціалізація передбачає використання підходу підприємницького відкритого відкриття (*entrepreneurial discovery process*), який стимулює діалог між наукою, бізнесом, органами влади та громадянським суспільством для виявлення перспективних напрямів інноваційної активності.

Соціальні чинники також відіграють важливу роль у формуванні передумов розвитку SMART-спеціалізації. Регіони з вищим рівнем людського капіталу, активною громадянською позицією та соціальною згуртованістю мають більший потенціал для успішного впровадження спеціалізованих стратегій сталого розвитку. Залучення людських ресурсів до інноваційної діяльності дозволяє створити умови для довготривалого зростання, адаптованого до місцевих потреб і викликів. Підвищення екологічної свідомості, вимоги до зниження вуглецевого сліду та ефективного використання природних ресурсів спонукають регіони до пошуку "зелених" шляхів розвитку, що можуть стати основою їх SMART-спеціалізації.

Влив інституційних умов на можливість формування та реалізації інструментів SMART-спеціалізації має прояв у наявності ефективного регіонального управління, спроможності до стратегічного планування та партнерства, високому ступеню довіри між основними учасниками регіонального розвитку, а також у наявності відповідної нормативно-правової та фінансової підтримки з боку держави й міжнародних інституцій, що зміцнюють інституційну спроможність до впровадження інноваційних стратегій.

Основні складові концепції smart-спеціалізації для формування державної політики або політики суб'єкта господарювання включають:

- процес самопізнання або підприємницького відкриття, у якому приватний сектор виявляє та виробляє інформацію про нові види діяльності, а уряд забезпечує умови для пошуку, оцінює потенціал та надає допомогу суб'єктам, які найбільш здатні реалізувати свої можливості, повноваження;
- встановлення пріоритетів для інвестицій у знання за видами діяльності, а не за секторами (SMART-спеціалізація відповідно до загальної позиції даної діяльності (наприклад, модернізація, диверсифікація, радикальна основа тощо);
- урахування стратегічної та спеціалізованої диверсифікації, що передбачає відмову від стимулювання спеціалізації за заздалегідь визначеним шляхом, тобто, визнання того, що нові або несподівані відкриття діяльності можуть з'являтися в певних частинах інноваційної системи спричиняючи «спеціалізовану» диверсифікацію;
- оцінка та моніторинг базуючись на фактичних даних, а також урахування зворотного зв'язку при розробці політики, можливість припинення або перерозподілу державної підтримки на дослідження, розробки та інновації. Політика SMART-спеціалізації повинна мати вимірні цілі, незалежно від того, чи передбачається збільшення обсягів ділових досліджень і розробок, комерціалізації досліджень і розробок чи досконалості досліджень"

Ключові елементи концепції SMART-спеціалізації, що використовуються для розробки державної політики або стратегії окремого суб'єкта господарювання, охоплюють наступні аспекти:

1) процес підприємницького відкриття (самопізнання) – визначення пріоритетів через інтерактивну взаємодію, у межах якої бізнес-структури ідентифікують перспективні напрямки діяльності. Держава ж створює сприятливі умови для цього пошуку, оцінює

потенціал нових ідей та надає підтримку тим суб'єктам, які мають найбільший потенціал для їх реалізації;

2) фокус на інвестуванні у знання відповідно до типів діяльності, а не конкретних галузей. Інновації та економічна активність можуть бути пов'язані як з окремими технологічними рішеннями, так і з їх комбінаціями, з урахуванням локальних ресурсів та можливостей. Важливо адаптувати цілі SMART-спеціалізації до специфіки обраної діяльності — чи то її оновлення, розширення, чи створення нової технологічної бази;

3) застосування підходу до стратегічної та спеціалізованої диверсифікації, зокрема, відмову від жорстко зафіксованих напрямків розвитку. Натомість визнається, що нові напрями можуть виникати спонтанно в рамках інноваційної екосистеми, що сприяє формуванню так званої спеціалізованої диверсифікації;

4) системний моніторинг і оцінювання. Особлива увага приділяється аналізу результативності реалізованих заходів на основі реальних даних. Передбачається можливість коригування політики або перерозподілу бюджетних ресурсів на наукові дослідження, розробки чи інновації залежно від досягнутих результатів. Успішна реалізація політики SMART-спеціалізації потребує наявності чітких, вимірюваних цілей — незалежно від того, йдеться про зростання обсягу комерційних досліджень, їх впровадження або підвищення якості наукових результатів.

1.4. Конвергенція механізмів управління інноваційним розвитком територіально-просторових екосистем бізнесу

Прогресуючі швидкоплинні зміни в процесах досягнення очікуваних результатів інноваційного розвитку соціально-економічних систем зумовлюють необхідність поступового зближення, узгодження та інтеграції різних управлінських підходів, інструментів, стратегій і моделей, які використовуються в різних країнах, галузях або організаціях для стимулювання інноваційної діяльності, що визначається як конвергенція механізмів управління

– зближення або гармонізація різних систем, моделей і підходів до управління, що існують у різних країнах, галузях або організаціях. Явище конвергенції механізмів управління відображає тенденцію до уніфікації або взаємного запозичення найефективніших елементів управлінських практик.

Теоретичні постулати конвергенції механізмів управління розвитком територіально просторових економічних систем виникли в результаті обґрунтування впливу на стимулювання цього розвитку інтеграції найефективніших елементів різних систем управління – західної ринкової (капіталістичної) і східної централізованої (планової) моделей з метою створення більш адаптивної, гнучкої та ефективної системи управління (за авторством Дж. Кеннета Гелбрейта, Я. Тінберген, У. Росту). Поєднання централізованих стратегічних рішень з децентралізованими тактичними ініціативами на рівні підприємств та регіонів вважали позитивним конвергентним зростанням в соціальній орієнтації управління П. Друкер, Ж. Фурст'є, А. Сен. На необхідності розвитку потенціалу конвергентності в локальному та регіональному управлінні за рахунок інтеграційної трансформації механізмів управління у забезпеченні адаптивності та гнучкості керуючих систем наголошували Н. Вінер, Сатффорд Бір, які вважали ознаками цього потенціалу здатність до самоналаштування керованих систем у системній взаємодії із керуючими системами²⁷.

Передумовами необхідності дослідження конвергенції механізмів управління інноваційним розвитком територіально-просторових екосистем бізнесу слід вважати:

- ускладнення економічних систем, що зумовлено втратою бізнес-екосистемами лінійної структури, перетворення їх на багаторівневі взаємодіючі простори; класичні підходи до управління доповнюються новими постулатами «інноваційних екосистем» з інтегрованими ланками управління (А. Інізакі та Х. Кельлі);

²⁷ Honor G. Fagan, Ronaldo Munck. *Handbook on Development and Social Change*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham. 2018. UK Northampton, MA. USA. P. 237-243.

- розвиток концепції конвергенції на засадах ідеї злиття технологічних парадигм та міжгалузевої співпраці, що створює передумови для вивчення спільного функціонування управлінських механізмів (біоміметика, індустрія 4.0);
- синтез методів економіки, географії, соціології та менеджменту забезпечує глибоке розуміння територіально-просторового розвитку; використання інструментів моделювання: agent-based modeling, просторовий аналіз GIS, big data-аналітика стимулюють об'єднання управлінських практик локальних та регіональних агентів розвитку;
- глобалізація та децентралізація вимагають гнучких механізмів координації локальних та глобальних бізнесів; заохочення інтеграції кластерної політики й децентралізованого управління інноваціями на засадах SMART-спеціалізації;
- цифровізація бізнесу, поява платформ e-gov, індустріальних цифрових майданчиків, IoT та хмарних рішень змінює традиційні ланцюги управління та сприяє створенню адаптивних механізмів розподілу інвестицій у подоланні дисбалансів між мегаполісами та периферіями;
- потреба у сталому розвитку композитні цілі стійкого розвитку (UN SDG) вимагають конвергенції економічних і екологічних стратегій управління, зростанню регіональної конкуренції за інноваційні таланти та капітал (традиційні інструменти стимулювання вичерпують свій потенціал).
- техніко-інфраструктурні передумови, зокрема, розвиток інфраструктури 5G та IoT – висока швидкість передачі даних та сенсорні мережі створюють передумови для реального часу моніторингу процесів; платформи open data та цифрові двійники забезпечують високоточне просторове моделювання і підтримку конвергентних управлінських рішень;

- зміна вектору нормативно-правових передумов передумов територіально-просторового розвитку; діджитал методики формування та реалізації національних стратегій інноваційного розвитку; урядові програми підтримки стартапів, технопарків та кластерів стимулюють пошук нових інструментів управління; європейська інтеграція та регіональна політика – законодавчі ініціативи ЄС (Стратегія "Європа 2020", оновлений Cohesion Policy) ініціюють перехід до мережевої моделі територіально-просторового управління.

У дослідженнях розвитку потенціалу координації підприємницьких екосистем у просторових анклавах економічного зростання визначаються характеристики, моделі та методи управління конвергентними процесами, що зумовлюють сталий розвиток та продукування інновацій для координації подальших циклів його підтримання, в результаті чого формуються інноваційні кластери екосистем, в яких трансформуються організаційні дизайни географічного, модельного, взаємозалежно-компонентного середовища зростання на локальному та регіональному рівнях.

Важливою характеристикою менеджменту конвергентних процесів сталого розвитку підприємницьких екосистем є здобуття підприємствами, що входять до їхнього складу, додаткових соціально-економічних та екологічних переваг завдяки синергетичному ефекту, що зумовлює розгляд підприємницької екосистеми як економічної структури, локалізованої на певній території, що складається із взаємопов'язаних суб'єктів – підприємств, організацій, індивідуальних учасників, які взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем для посилення підприємницького екосистемного потенціалу. Така екосистема сприяє вдосконаленню та розвитку структурних елементів на основі підвищення доданої вартості та конкурентоспроможності²⁸.

²⁸ Feshchur R.; Shyshkovskiy S., Stepura T. & Tymoshchuk M. *Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization: monograph.* Lviv : Rastr-7, 2023. 140 p.

Одним із головних викликів у методологічному забезпеченні потенціалу конвергентної координації територіально-просторових екосистем бізнесу є визначення їхніх меж, адже без чіткого окреслення кордонів аналіз економічних результатів втрачає значення. Це породжує методологічну проблему формулювання критеріїв, за якими можна встановити, чи належить певний суб'єкт до екосистеми. З одного боку, географічна локалізація підприємств та роль державного регулювання зумовлюють доцільність аналізу в межах адміністративно-територіального поділу. З іншого боку, локальна природа феномену не усуває невизначеності щодо фактичних меж екосистеми. Враховуючи системний підхід до підприємництва, регіональний рівень є найбільш доречним для комплексного аналізу, оскільки дозволяє охопити соціально-економічний, екологічний та інституційний аспекти.

Регіональні підприємницькі екосистеми можна розглядати як локалізовані за географічною ознакою механізми співпраці, завдяки яким підприємства, організації й окремі особи об'єднують свої ресурси й пропозиції для формування стійких, взаємовигідних зв'язків на основі проєктного підходу та орієнтації на клієнта, що дозволяє досягати унікальних конкурентних переваг.

Конвергентна підприємницька екосистема виступає як джерело розвитку та конкуренції, створюючи нові можливості, а також є фактором виникнення суперечностей як на локальному, так і на національному рівнях. Ступінь розвитку складових екосистеми – таких як держава (адміністративна сфера), ринок (попит), соціальний і людський капітал, фінанси, інститути, інфраструктура та технології та ефективність їхньої взаємодії щодо створення нових можливостей залежать від конкретного територіального контексту й потенціалу сталого розвитку. Наприклад, потенціал підприємницьких екосистем у сільській місцевості істотно відрізняється від можливостей, які формуються в індустріальних центрах. Таким чином, потенціал регіональних підприємницьких екосистем розподілений нерівномірно, що впливає на конфігурацію їхньої продуктивності.

Адміністративно-територіальну одиницю можна розглядати як умовну межу регіональної підприємницької екосистеми. Це

пояснюється тим, що ключовий чинник цієї екосистеми – інституціональна конфігурація, яка впливає на підприємницьку діяльність у межах конкретного адміністративного поділу. При цьому інституційні особливості екосистем різних регіонів можуть значно різнитися, демонструючи різний потенціал впливу на розвиток бізнесу. У рамках глобальної економіки переваги сучасної мережевої організації з гнучкими регіонально-галузевими структурами зумовлюють посилення значення підприємницьких екосистем. Саме в них відбувається концентрація наукового, виробничого та фінансово-інвестиційного потенціалу, що є характерним для Індустрії 5.0. Цьому сприяють як традиційні фактори, так і інноваційні – цифровізація бізнесу, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток ключових компетенцій працівників, екологічні підходи до управління тощо.

Попри те, що трансформаційні процеси, пов'язані з розвитком підприємницької екосистеми, різняться за інституційними основами та соціально-економічними наслідками, вони дають схожі результати: впровадження технологічних інновацій, підвищення продуктивності праці та зростання економічної конкурентоспроможності. Важливо, що у межах такої екосистеми людські ресурси відіграють провідну роль у прийнятті рішень та виконанні завдань. Це потребує не лише навичок застосування ощадливих технологій, а й здатності формувати організацію, що навчається (Learning Organization)^{29, 30}.

Підприємницьку екосистему можна описати як середовище з багатовекторними комунікаційними зв'язками та відкритістю до конструктивної взаємодії, що дозволяє її учасникам отримувати доступ до обмежених ресурсів. Важливою рисою є здатність функціонувати на мікро-, мезо- та макрорівнях, залишаючись при

²⁹ Порохня В., Ханнуф К., Пенев В. Застосування машинного навчання *Q-leaning* для формування ефективної поведінкової стратегії розвитку інтелектуального капіталу. *Review of transport economics and management*. 2023. № 9 (25). С. 119-128. URL : <https://surl.li/pncyfb> (дата звернення 18.04.2025).

³⁰ Stam E. *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*. *European Planning Studies*. 2018. № 23 (9). P.1759–1769.

цьому динамічною й адаптивною. Для підвищення ефективності такої екосистеми необхідно створити інфраструктуру для збору й передачі інформації та забезпечити формування інформаційного простору, що сприятиме активізації інноваційних процесів та стимулює економічне зростання як на рівні регіонів, так і на національному рівні. Це дозволяє створити сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності та модернізації бізнес-процесів.

При формуванні конвергентних механізмів управління інноваційним розвитком територіально-просторових екосистем важливо враховувати ключові компоненти, що виступають каталізаторами бізнес-активності, зокрема: специфіку фінансування підприємництва, державні програми підтримки, безкоштовні навчальні тренінги з основ бізнесу, канали поширення досліджень та розробок, відкритість ринків, розвиток інноваційної, інформаційної, фінансової, логістичної та цифрової інфраструктури, а також дотримання соціальних, культурних та екологічних стандартів. Динамічний розвиток бізнес-екосистем базується на зміцненні дослідницької, технологічної та інформаційної кооперації. Співпраця між науковими установами, підприємствами та компаніями різних галузей промисловості відзначається високим рівнем інтеграції. Це призводить до формування інституційних структур, зокрема міждисциплінарних центрів та інноваційних осередків, що передають новітні технології представникам малого та середнього бізнесу. При цьому значення цих екосистем не обмежується лише фінансовою, організаційною чи адміністративною підтримкою співпраці між наукою та бізнесом.

Інтеграція векторів потенційної конвергентності механізмів управління інноваційним розвитком територіально-просторових систем посилює синергетичний ефект формування інноваційних організаційних дизайнів цих систем, зокрема – кластерних моделей (табл. 1.4.1).

Таблиця 1.4.1

Конвергенція структуризації процесів формування кластерних моделей територіально-просторових

систем України та ЄС ³¹

Ознаки синергетичного ефекту конвергентності	Конвергентність кластерних моделей	Ефекти конвергентності механізмів управління
Моделі партнерського фінансування підприємництва, державні програми підтримки	Розвиток агропромислових формувань та сільських територій	Поліпшення бізнес-середовища регіонів і залучення іноземних інвестицій
Комплексні впровадження безкоштовних навчальних тренінгів з основ бізнесу, канали поширення досліджень та розробок	Створення інтегрованих фінансово-промислових об'єднань (горизонтального й вертикального типу)	Ефективніше використання ресурсного потенціалу України зі застосуванням передових технологій ЄС
Розвиток інноваційної, інформаційної, фінансової, логістичної та цифрової інфраструктури	Надання консалтингово-маркетингових, фінансових, юридичних, освітніх послуг	Зниження регіональних диспропорцій та наближення соціально-економічного рівня регіонів до стандартів ЄС
Дотримання соціальних, культурних та екологічних стандартів	Підтримка малого й середнього бізнесу, модернізація транспортної та комунальної інфраструктури	Формування мереж кластерного типу для малого та середнього бізнесу з акцентом на використання національних ресурсів
Взаємовигідне партнерство між підприємствами, НДІ, навчальними закладами, інфраструктурними установами та банками	Створення об'єднаних інформаційно-аналітичних систем для моніторингу кластерних мереж	Розвиток транскордонних економічних кластерів, індустріальних парків і євро регіональних об'єднань
Зростання рівня інноваційного розвитку через взаємодію учасників та швидке поширення передових технологій і знань	Формування агротуристичних кластерів, розвиток ІТ-кластерів та інноваційних хабів	Формування на регіональному й міжрегіональному рівнях конкурентоспроможних виробничих систем інноваційного типу
Спрощення виходу на нові ринки збуту, постачання сировини,	Зміцнення енергетичних кластерів та пов'я	Покращення пунктів пропуску, під'їзних

³¹Москалюк Н. П. Конвергенція кластерної моделі розвитку Підприємництва України та Європейського союзу. URL : <https://surl.li/zcmtwl> (дата звернення 12.04.2025).

залучення трудових ресурсів і обміну інформацією	заної інфраструктури, створення транспортних кластерів і логістичних центрів	шляхів та сервісних компаній для транзитних потоків
--	--	---

Конвергенція механізмів управління розвитком локальних та регіональних екосистем бізнесу зумовлює формування інноваційної ділової екосистеми, розвиток якої підтримується діджитал-координаціями. Основною характеристикою інноваційно-ділової екосистеми є спільна еволюція всіх її учасників. На відміну від таких попередніх моделей, як технопарки, наукові парки, технополіси чи інноваційні кластери, для подібних екосистем особливо важливими є партнерська взаємодія та рівень співпраці бізнесу. Такі екосистеми характеризуються високим рівнем цифровізації, оскільки ключову роль у них відіграють інформаційно-комунікаційні та цифрові технології. Вони функціонують у межах концепції «відкритих інновацій», надають особливого значення диференціації та більш чутливі до дії ринкових механізмів, особливо за умов радикального впливу цифрових інструментів³².

Цифрова конвергенція технологій – це процес взаємодії та переплетіння різних за природою технологічних рішень, результатом якого є стандартизація обміну інформацією, розширення функціоналу цифрових комунікаційних систем, а також об'єднання різноманітних каналів цифрових комунікацій в єдиний комунікаційний простір, де основну роль відіграють ділові контакти й партнерські стосунки. Завдяки цифровій конвергенції виникає можливість оперативного обміну даними й інформацією в межах комунікаційного середовища, що, своєю чергою, відкриває нові перспективи для розробки й упровадження інновацій усередині інноваційно-ділової екосистеми.

³² Дубницький В.І., Науменко Н.Ю., Мішустіна Т.С. Аспекти цифрової конвергенції технологій в умовах функціонування інноваційно-ділової екосистеми. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. Випуск № 4(93), 2023. С. 109–119.

Інноваційно-ділова екосистема формується завдяки взаємодії різних її учасників. У процесі цифровізації важливим середовищем для такої взаємодії виступає онлайн-платформа, яка спрощує комунікацію та сприяє налагодженню партнерських зв'язків між різними, але взаємопов'язаними групами користувачів – компаніями, підприємствами, фірмами, окремими особами, які здійснюють співпрацю через інтернет. У цьому контексті явище платформізації інноваційно-ділових систем набуває особливої актуальності, оскільки воно потребує впровадження нових підходів – як концептуальних, так і методичних – для ефективного управління сталим розвитком.

Забезпечення сталого розвитку територіально-просторових систем з використанням конвергентних механізмів управління інноваційним розвитком у сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації економічних процесів передбачає інтеграцію різних наукових, технічних, організаційних та інституційних інструментів, що забезпечують синергію в управлінні інноваційним розвитком. Зокрема – поєднання інформаційних технологій, штучного інтелекту, системного аналізу, мережевого планування та прогнозування, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, знизити ризики та сприяти досягненню стратегічних цілей сталого розвитку.

Збалансована координація економічних, соціальних та екологічних завдань у цьому процесі передбачає підвищення конкурентоспроможності територій, розвиток інноваційного підприємництва, залучення інвестицій та модернізацію виробничих потужностей (економічний аспект), підвищення якості життя населення, забезпечення доступу до якісних послуг, розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури (соціальний аспект), зосередження на збереженні природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та впровадженні принципів циркулярної економіки (екологічний компонент).

Використання конвергентних механізмів управління інноваційним розвитком дозволяє підвищити адаптивність територіально-просторових систем до динамічних змін зовнішнього середовища. Застосування цифрових платформ, інтелектуальних

систем моніторингу, Big Data та аналітики даних забезпечує оперативне виявлення проблемних зон, прогнозування сценаріїв розвитку та оптимізацію ресурсних потоків. Водночас важливим є формування інституційного середовища, яке стимулює взаємодію бізнесу, науки, влади та громадськості, а також впровадження механізмів державно-приватного партнерства.

Особливої уваги заслуговує питання управлінської координації на регіональному рівні. Це передбачає розроблення інтегрованих стратегій розвитку, створення міжмуніципальних кластерів, формування мереж співпраці між територіями, що дозволяє досягати ефекту масштабу та підвищувати інноваційний потенціал. Ефективне управління інноваційним розвитком також вимагає впровадження механізмів фінансової підтримки, включаючи спеціальні фонди, гранти, пільгове кредитування та стимулювання венчурного капіталу. Підготовка кадрів та розвиток компетенцій, необхідних для управління складними територіально-просторовими системами передбачає формування мультидисциплінарних команд, розвиток професійних навичок у сфері стратегічного планування, цифрових технологій, екологічного менеджменту та соціальної відповідальності, що у сукупності сприятиме забезпеченню сталого розвитку цих систем.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТ ПОТЕНЦІАЛУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ, МАСШТАБУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УНІФІКАЦІЯ МОНІТОРИНГОВИХ МЕХАНІЗМІВ

2.1. Потенціал сталого розвитку як основа збалансованого соціально-економічного зростання

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, що супроводжуються стрімкими змінами в глобальній економіці, технологічними інноваціями та посиленням екологічних викликів, формування й ефективне використання потенціалу сталого розвитку набуває критично важливого значення. Зазначений процес включає не лише раціональне управління природними ресурсами та мінімізацію негативного впливу на довкілля, але й забезпечення соціальної справедливості, економічної інклюзивності та високого рівня адаптивності до зовнішніх змін.

Зважаючи на тенденції діджиталізації, активізацію концепцій зеленої та циркулярної економіки, сталий розвиток перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності як окремих держав, так і глобальних ринків. Інтеграція принципів *ESG* (екологічного, соціального та корпоративного управління) в корпоративні стратегії й державну політику сприяє формуванню стійких бізнес-моделей і соціально відповідального підприємництва, що, в свою чергу, формує сприятливе середовище для інноваційного розвитку та підвищення добробуту населення. Відтак, у сучасних реаліях сталий розвиток виходить за межі екологічної проблематики й перетворюється на багатокомпонентний підхід, що охоплює економічну стабільність, соціальну згуртованість і технологічний прогрес, створюючи фундамент для довгострокової стабільності та процвітання на національному й глобальному рівнях.

У контексті даного дослідження пропонується зосередити увагу на теоретико-методологічній інтерпретації наукової

конструкції «потенціал сталого розвитку соціально-економічної системи». Термін «потенціал» (від лат. *potentialis* – можливий) є широко вживаним у науковому дискурсі. В загальному розумінні «потенціал» – це сукупність наявних засобів, можливостей в певній галузі. Йдеться про приховані резерви, можливості, ресурси, засоби, які можуть бути залучені до використання з метою забезпечення розвитку конкретного явища чи процесу.³³

Методологічний ракурс дослідження проблеми «розвитку» пов'язаний із позитивними змінами певного об'єкта, процесами удосконалення, набуття нових якостей і властивостей, переходу від одного якісного стану до іншого – вищого, характеризується протилежністю щодо інваріантності буття.³⁴ Тобто, має місце трансформація кількісних ознак розвитку в якісні за відповідних змін в окремих елементах системи, насамперед у виробничій і, як результат – у структурно-функціональних відносинах.³⁵ Загальновизнаним є трактування сталого розвитку як «такого розвитку суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби».³⁶

Соціально-економічна система – це динамічний комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних та інституційних процесів, що формує простір для сталого розвитку суспільства, у якому матеріальні та нематеріальні ресурси розподіляються, трансформуються й адаптуються під впливом внутрішніх потреб і зовнішніх глобальних викликів.

Таким чином, під потенціалом сталого розвитку соціально-економічних систем пропонується розуміти сукупність ресурсів (економічних, природних, людських, технологічних та ін.) та

³³ Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.

³⁴ Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 18.

³⁵ Tarasovych L., Yareмова M. *Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24, No. 7. P.84.

³⁶ Brundtland G.H. *Our common future – Call for action. Environmental Conservation*, 1987. 14(4): p. 291–294.

управлінських механізмів, які дають змогу суспільству зберігати рівновагу між економічним зростанням, соціальною стабільністю та екологічною безпекою. Його формування є детермінантою подолання сучасних викликів, уникнення глобальних криз та забезпечення добробуту майбутніх поколінь.

Базовими характеристиками потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем слід вважати наступні: динамічність (забезпечення гнучкості стратегій та рішень відповідно до змін ринку); збалансованість (гармонізація економічних, екологічних та соціальних інтересів); відновлюваність (здатність до самопідтримки й регенерації ресурсів); гнучкість (можливість швидкого реагування на внутрішні та зовнішні виклики).

Структурно потенціал сталого розвитку включає економічну, екологічну, соціальну та інституційну компоненти (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Потенціал сталого розвитку соціально-економічних систем

Потенціал	Характеристика
Економічний	• рівень розвитку виробничих сил, капіталу і технологій; • інноваційний розвиток, цифровізація; • здатність економіки до стабільного зростання без створення кризових явищ.
Соціальний	• демографічна ситуація, рівень освіти, здоров'я, соціальна безпека; • рівень зайнятості та добробуту населення; • соціальна справедливість та інклюзивність.
Екологічний	• стан природних ресурсів та їх раціональне використання; • викиди парникових газів, рівень забруднення довкілля; • розвиток зеленої економіки, відновлюваних джерел енергії.
Інституційний	• ефективність державного управління, правова система, антикорупційні механізми; • політична стабільність, рівень довіри до влади; • міжнародна співпраця у сфері сталого розвитку.

Джерело: власні дослідження.

Необхідність ідентифікації й позиціонування потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем зумовлена низкою факторів, що охоплюють вказані вище структурні компоненти, у т. ч.: глобальні загрози; необхідність збереження природних ресурсів та кліматичної стабільності; покращення соціальних стандартів та якості життя; розвиток ефективного державного управління та міжнародного партнерства. Систематизацію факторів формування потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем демонструє рис. 2.1.1.

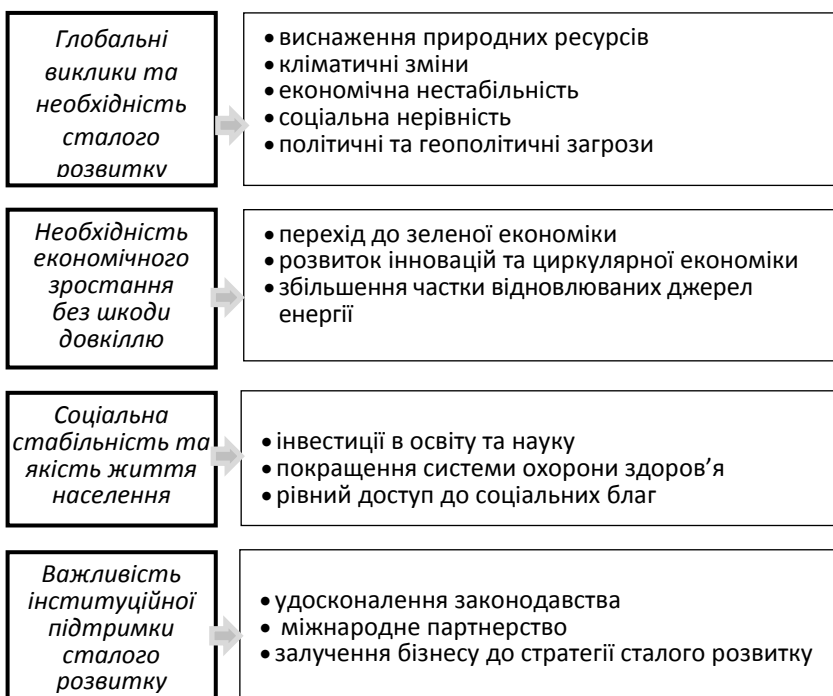


Рис. 2.1.1. Фактори формування потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем

Джерело: власні дослідження.

1) *Глобальні виклики та необхідність сталого розвитку.*

Нині відбувається загострення екологічних, економічних і соціальних проблем, які вимагають нових підходів до управління розвитком. Ключовими викликами слід вважати: виснаження природних ресурсів (зменшення запасів енергоресурсів, води, ґрунтів та біорізноманіття); кліматичні зміни (глобальне потепління, екологічні катастрофи); соціально-економічну нестабільність (світові фінансові кризи, нерівномірний розподіл доходів, залежність економік від неекологічних галузей); соціальну нерівність (проблеми зайнятості, демографічні зміни); політичні та геополітичні загрози (зростання напруженості між країнами, військові конфлікти, нестабільність державних інституцій) тощо. Окреслені проблеми можуть призвести до економічного спаду, соціальної напруги та екологічної катастрофи, якщо не буде сформовано ефективний механізм сталого розвитку.

2) *Необхідність економічного зростання без шкоди для довкілля.* Сучасна економічна модель, заснована на надмірному використанні природних ресурсів, призводить до забруднення довкілля та змін клімату. Формування потенціалу сталого розвитку передбачає: перехід до зеленої економіки (зменшення викидів парникових газів, упровадження екологічно чистих технологій; розвиток інновацій та циркулярної економіки (використання ресурсів на основі замкнутого циклу, мінімізація відходів)³⁷; збільшення частки відновлюваних джерел енергії (розвиток сонячної, вітрової та водневої енергетики).³⁸ Очевидно, що без створення умов для забезпечення сталого розвитку економічне зростання може стати нестабільним і призвести до незворотних екологічних наслідків.

3) *Соціальна стабільність та якість життя населення.* Сталий розвиток сприяє покращенню рівня життя, соціальної

³⁷ Yaremova M., Tarasovych L., Kilnitska O., Buluy O., Kravchuk N. Global trends in the development of a sustainable bioeconomy for rural growth in Ukraine. *Scientific Horizons*. 2024. № 27(3). P. 117–129.

³⁸ Tkachuk V. Yaremova M. Tarasovych L. Kozlovskiy V. Piliavoz T. Economic Strategy of the Development of Renewable Energy in Rural Areas of Ukraine. *Montenegrin journal of Economics*. 2019. Vol.15. No3. P. 71–82.

рівності та стабільності суспільства. Зазначене, насамперед, передбачає: інвестиції в освіту та науку (підготовка кваліфікованих кадрів); покращення системи охорони здоров'я (довготривалий ефект для працездатності населення); рівний доступ до соціальних благ (зменшення розриву між багатими та бідними, підтримка вразливих верств населення тощо). Крім того, соціальна стабільність безпосередньо впливає на економічний розвиток та стійкість суспільства до криз.

4) *Важливість інституційної підтримки сталого розвитку.* Формування потенціалу сталого розвитку неможливе без ефективного державного управління, міжнародної співпраці та відповідального бізнесу. Окреслене уможливлується завдяки удосконаленню законодавства, зокрема впровадження екологічних стандартів, соціальних гарантій, економічних стимулів; міжнародному партнерству, тобто інтеграції у глобальні ініціативи, зокрема Цілі сталого розвитку ООН; залученню бізнесу до стратегії сталого розвитку, оскільки відповідальний бізнес є рушієм екологічних та соціальних трансформацій. Відтак, ефективна політика дозволяє створити умови для довготривалого розвитку без негативних наслідків для майбутніх поколінь, що є важливим імперативом суспільно-економічних зрушень.

Таким чином, формування потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем є стратегічним завданням для кожної країни та людства в цілому. Стратегію сталого розвитку зазвичай розглядають як концепцію розвитку людства, цивілізації в цілому або окремих соціальних утворень (країни, регіону). Вона визначається як оптимальна модель розвитку сучасного суспільства, що спрямована на задоволення базових потреб людини у гармонії з природним середовищем і без соціальних диспропорцій. Основними засадами стратегії сталого розвитку є збалансоване економічне зростання, яке не завдає шкоди довкіллю та узгоджується із соціальним прогресом.

Імплементація концепції сталого розвитку соціально-економічних систем відбувається на різних рівнях – від глобальних ініціатив до національних стратегій та місцевих проектів, тобто має багаторівневий характер. Глобальні ініціативи першочергово

демонструють Цілі сталого розвитку (ЦСР).³⁹ У 2015 р. ООН ухвалила 17 ЦСР, спрямованих на ліквідацію бідності, захист планети та забезпечення процвітання для всіх до 2030 р. Завданням кожної держави визначено необхідність національної імплементації ЦСР.

У 2017 р. Уряд України презентував Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка регламентує ключові інструменти й технології для досягнення ЦСР. У доповіді окреслено профіль 17 Глобальних ЦСР з урахуванням національних особливостей. Сформовано відповідну систему завдань, показників та індикаторів ЦСР. У 145 нормативно-правових актах Уряду представлено 17 базових цілей та 86 завдань, на досягнення яких спрямовано виконання 1052 локалізованих завдань та 3465 заходів.⁴⁰ Дещо пізніше, Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» закріплено прагнення та наміри досягнення глобальних ЦСР та можливостей їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку нашої держави.⁴¹

Сучасний світ активно переходить до сталого розвитку, впроваджуючи інноваційні стратегії та концепції, що поєднують екологічну відповідальність, економічну ефективність і соціальну справедливість. Сталий розвиток є глобальним пріоритетом, який об'єднує країни навколо спільної мети – збереження довкілля та покращення якості життя майбутніх поколінь. Глобальні ініціативи, насамперед «зелена» енергетика, циркулярна економіка та вуглецева нейтральність, стають ключовими напрямками розвитку, сприяючи довгостроковій стабільності та гармонійному співіснуванню суспільства й природи (табл. 6.1.2).

Ініціативою ЄС у напрямі сталого розвитку є Європейський «Зелений курс» (*European Green Deal*) – масштабна стратегія,

³⁹ Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL : <https://surl.li/zhvoun> (дата звернення: 17.02.2025).

⁴⁰ Цілі сталого розвитку: Україна : національна доповідь / Міністерство економічного розвитку і торгівлі. 174 с. URL: <https://surl.li/nnsnuk> (дата звернення: 12.02.2025).

⁴¹ Цілі сталого розвитку України до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: <http://surl.li/txlit>. (дата звернення: 11.01.2025).

спрямована на перехід до кліматично нейтральної економіки до 2050 р. Основними напрямами її імплементації є наступні:

Таблиця 2.1.2

Глобальні ініціативи сталого розвитку⁴²

Глобальні ініціативи	Напрями реалізації
<i>Європейський Союз – «Зелений курс ЄС»</i>	• кліматична нейтральність • розвиток відновлюваної енергетики • екологічний транспорт • енергоефективність будівель • стійке сільське господарство
<i>США – політика «зеленої енергетики» та інвестиції в інфраструктуру сталої економіки</i>	• інвестиції в «зелену енергетику» • перехід на електромобілі • інфраструктурні проєкти • захист довкілля
<i>Скандинавські країни – впровадження циркулярної економіки та зменшення викидів CO₂</i>	• циркулярна економіка • очищення водних ресурсів • вуглецева нейтральність • розвиток сталої мобільності
<i>Китай – стратегія «екологічної цивілізації» та розвиток відновлюваних джерел енергії</i>	• масштабне будівництво сонячних та вітрових електростанцій • «екологічна цивілізація» • розвиток швидкісного залізничного транспорту • зменшення викидів

⁴² *Європейська зелена угода: Стратегія зростання, яка захищає клімат.* URL: *European Green Deal.* (дата звернення: 20.02.2025); *Німеччина: більше зеленої енергетики, менше вугільної.* URL: <https://surl.li/xdvtvgs>. (дата звернення: 02.02.2025); *Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство.* Ч. 1 : зб. матер. II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 15.05.2015) / упоряд. Калитчак Р. Г., Зазуляк З. М. Львів : Центр американських студій ФМВ ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 476 с. <https://surl.li/gjitad>. (дата звернення: 12.02.2025).

- кліматична нейтральність – скорочення викидів парникових газів на 55 % до 2030 р. та повне досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 р.;
- розвиток відновлюваної енергетики – стимулювання використання сонячної, вітрової та водневої енергетики;
- екологічний транспорт – впровадження електромобілів та зменшення залежності від викопного палива;
- енергоефективність будівель – модернізація житлового фонду для зниження енергоспоживання;
- стійке сільське господарство – розвиток екологічного фермерства, зменшення використання пестицидів та хімікатів.⁴³

До прикладу, у Німеччині значна частина електроенергії вже виробляється за допомогою відновлюваних джерел. Франція активно розвиває атомну енергетику як екологічно чисту альтернативу вуглецевим джерелам.⁴⁴

Сполучені Штати Америки (США) також активно впроваджують політику сталого розвитку, спрямовану на зменшення впливу промисловості на довкілля. Основні заходи включають:

- інвестиції в «зелену енергетику» – стимулювання виробництва електроенергії з відновлюваних джерел (сонячні, вітрові, гідроелектростанції);
- перехід на електромобілі – фінансування виробництва електромобілів та зарядних станцій (програми компаній *Tesla*, *General Motors* та *Ford*);
- інфраструктурні проекти – розвиток енергоефективного будівництва та модернізація транспортної інфраструктури;
- захист довкілля – посилення екологічних стандартів для підприємств та скорочення забруднення.⁴⁵

⁴³ Європейська зелена угода: Стратегія зростання, яка захищає клімат. URL: *European Green Deal*. (дата звернення: 20.02.2025).

⁴⁴ Німеччина: більше зеленої енергетики, менше вугільної. URL: <https://surl.li/xdtvqs>. (дата звернення: 02.02.2025).

⁴⁵ Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство. Ч. 1 : зб. матер. II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 15.05.2015) /

Законом «*Inflation Reduction Act*» 2022 р. було передбачено найбільші в історії США інвестиції в кліматичні проекти та «зелену» економіку – понад 369 млрд дол.⁴⁶ Однак, у січні 2025 р. США заявлено про вихід з Паризької угоди відповідно до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату.⁴⁷

Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія та ін.) є лідерами у впровадженні принципів циркулярної економіки, що передбачає мінімізацію відходів і повторне використання ресурсів.⁴⁸ Основними ініціативами цих країн у площині сталого розвитку є:

- циркулярна економіка – перехід на безвідходне виробництво та вторинну переробку ресурсів;
- очищення водних ресурсів – покращення якості води та екологічна санація озер і річок;
- вуглецева нейтральність – використання відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від викопного палива;
- розвиток сталої мобільності – популяризація велосипедного транспорту та громадського електротранспорту.^{49,50}

Наприклад, Швеція зменшила викиди CO₂ на 30 % з 1990 р., а Данія має намір досягти кліматичної нейтральності до 2045 р.⁵¹

упоряд. Калитчак Р. Г., Зазуляк З. М. Львів : Центр американських студій ФМВ ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 476 с. <https://surl.li/gjiitad>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁴⁶ White House Climate Policy. URL: <https://surl.li/sjozcw>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁴⁷ Ставлення Америки на перше місце в міжнародних екологічних угодах. 20 січня 2025 року. URL: <https://surl.li/rxaqjv>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁴⁸ Yareмова М., Тарасович Л. Criterial description of the measurement of the circular bioeconomy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*. 2021. № 8(4). С. 27–35. DOI: 10.52566/msu-econ.8(4).2021.27-35.

⁴⁹ Yareмова М. Theoretical conceptualization of the problem of understanding bioeconomics. *Scientific Horizons*. 2020. № 23(10). Р. 78–87.

⁵⁰ The Nordic Council of Ministers and sustainable development. URL: <https://surl.li/iqepew>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁵¹ Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с. URL: <https://surl.li/wvljsq>. (дата звернення: 12.02.2025).

Китай також є одним із провідних інвесторів у відновлювану енергетику та екологічні технології. До 2025 р. Китай планує збільшити частку енергії з відновлюваних джерел до 50 % та скоротити викиди вуглецю до 2030 р.⁵² Масштабування ініціатив у Китаї відбувається завдяки таким діям:

- масштабне будівництво сонячних та вітрових електростанцій – Китай є світовим лідером у виробництві та встановленні сонячних панелей;
- «Екологічна цивілізація» – стратегія, спрямована на екологічне оновлення промисловості та покращення якості повітря;
- розвиток швидкісного залізничного транспорту – екологічно чисті альтернативи автомобільному та авіатранспорту;
- зменшення викидів – поступовий перехід на чистіші технології у промисловості.^{53,54}

Таким чином, концепт потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем є стратегічно важливим для забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням довкілля. Для ефективного розвитку необхідно застосовувати інновації, забезпечувати соціальну справедливість та формувати екологічно відповідальну економіку. Успішна імплементація стратегічних рішень потребує координації зусиль держави, бізнесу та суспільства. Ключовими аспектами системи сучасного концепту потенціалу сталого розвитку вбачаються формати-підсистеми мобілізації місцевих ресурсів та ідентичності, інноваційності та смарт-спеціалізації, підвищення локальної бізнесової активності, інвестиційної спроможності. Україна також поступово вибудовує власну стратегію сталого розвитку, яка враховує національні особливості, економічний потенціал, природні ресурси, що дозволяє визначити базові передумови для впровадження цілісної системи заходів щодо сталого зростання.

⁵² Китай став світовим лідером з відновлюваних джерел енергії. URL: <https://surl.li/kwvfwc>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁵³ Екологічна цивілізація. URL: <https://surl.li/hmjezz>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁵⁴ China's Green Development in the New Era. URL: <https://surl.li/auluon>. (дата звернення: 12.02.2025).

2.2. Територіальний брендинг – драйвер сталого розвитку

У сучасних умовах активізації механізмів і важелів сталого розвитку міста та регіони змагаються не лише за інвестиції та туристичні потоки, а й за створення комфортного середовища для життя й життєдіяльності місцевих жителів, збереження культурної спадщини та екологічної рівноваги. Важливу роль у цьому процесі відіграє територіальний брендинг, який формує унікальний образ міста чи регіону, підкреслює його конкурентні переваги та сприяє залученню нових ресурсів. Чітка ідентичність території допомагає привабити інвесторів, стимулює розвиток бізнес-сектору, а також зміцнює почуття гордості та приналежності серед місцевих жителів. Відтак, територіальний брендинг стає важливим інструментом для комплексного розвитку міст і регіонів, гармонійно поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку.

Територіальний брендинг (*place branding*) – це процес формування й управління брендом; він включає в себе його створення, посилення, просування, оновлення, можливе репозиціонування, ребрендинг. Брендинг території передбачає використання технологій формування особливого її образу і ставлення до неї цільової аудиторії.⁵⁵ За іншим визначенням, територіальний брендинг – це «цілеспрямоване формування образу території у свідомості населення або світової громадськості, яка охоплює весь маркетинговий процес від створення до управління, просування та розвитку. Результатом цієї технології виступає сформований бренд території, тобто комплекс унікальних характеристик, що ідентифікують оригінальні особливості території та образні уявлення, які дозволяють впізнавати її серед інших».⁵⁶

⁵⁵ Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. К. : 2017. С.85.

⁵⁶ Дудкіна О., Чикало І. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>. (дата звернення: 08.02.2025).

Територіальний брендинг також можливо розуміти як спосіб капіталізації бренду шляхом формування доданої та ціннісної вартості за рахунок використання особливих інституційних активів території, що досягається створенням та імплементацією відповідних брендингових проєктів і дозволяє місцевим громадам здійснювати бренд-проєкти за структурованого багаторівневого набору атрибутів територіального бренду.⁵⁷ Таке визначення дає об'єктивну оцінку можливості залучення інструментів маркетингу в практику механізмів територіального брендування.

Таким чином, територіальний брендинг пропонується розуміти як процес створення, розвитку та просування унікального образу певної території (міста, регіону, країни) для підвищення її привабливості для різних цільових аудиторій: жителів, туристів, інвесторів, бізнесу тощо. Брендинг є потужним інструментом формування іміджу території з огляду на те, що він сприяє підвищенню її туристичної та інвестиційної привабливості, зміцнює локальну ідентичність та допомагає створювати позитивний образ території у глобальному просторі.

Ідентифікація та максимально ефективне використання конкурентних переваг тієї чи іншої території, її позиціонування на регіональному, міжрегіональному та національному рівнях, уможливають розвиток території на сталій основі. Зазначеним підкреслюються її іманентні особливості, що є платформою для створення власного територіального бренду. Це означає, що спрощується можливість поліпшення (підвищення) економічних, екологічних та соціальних індикаторів сталого розвитку, а відтак – моделі їх територіального зростання.⁵⁸

Процес територіального брендингу включає:

1) створення концепції бренду, що відображає унікальні характеристики території;

⁵⁷ Вакар Т. В. *Методологічні та методичні основи брендингу сільських територій. Економіка та держава.* 2016. № 9. С. 80–83.

⁵⁸ Tarasovych L. *Marketing and branding of rural territorial communities. Сталій розвиток сільських територій : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Раманаускаса. Клайпеда: Клайпедський університет; Київ: Центр учбової літератури.* 2019. С. 110–119.

2) формування візуальної айдентики (логотип, слоган, кольорова гама, символіка);

3) комунікаційну стратегію, яка включає маркетингові кампанії та взаємодію зі ЗМІ;

4) взаємодію з місцевою громадою для формування ідентичності бренду (рис. 2.2.1).

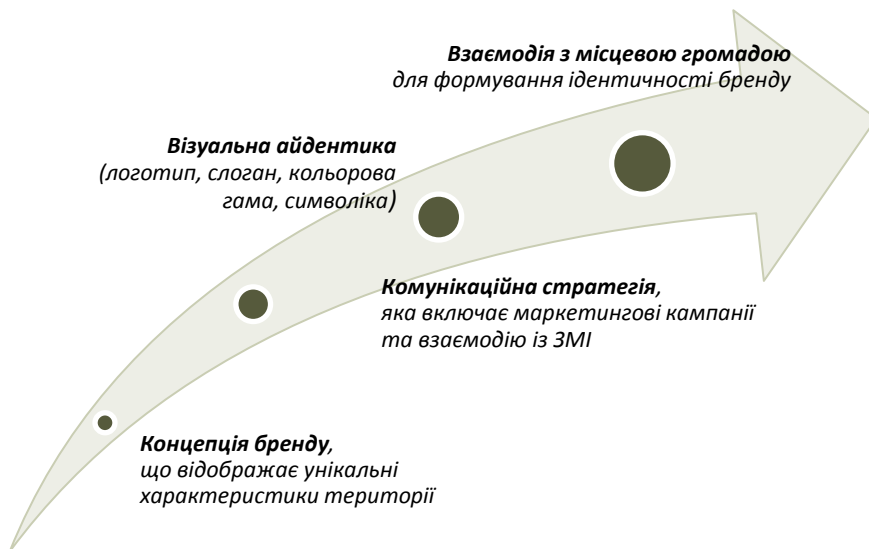


Рис. 2.2.1. Процес територіального брендингу

Основними складовими територіального бренду є:

- ідентичність території – історія та культурна спадщина; природні ресурси та географія; економічний потенціал;
- візуальна айдентика – логотип, шрифти, кольори; фотографії, відео-контент, символи;
- слоган та меседжі – впізнавані посили, що асоціюється з конкретною територією, регіоном, містом;

- інфраструктура та просторовий розвиток – оновлення міського середовища, розвиток транспорту тощо.⁵⁹

Функціонал формування та реалізації територіального брендингу поєднує чотири ключові аспекти:

- економічний (залучення інвестицій та розвиток бізнесу);
- соціальний (зміцнення місцевої ідентичності та гордості мешканців);
- культурний (популяризація традицій, історії та мистецтва);
- туристичний (збільшення потоку туристів).

У цьому ключі, основними вимірами бренду території може бути: функціональний (полягає у сприйнятті вигоди, яку отримують споживачі бренду); соціальний (передбачає ідентифікацію себе з певним соціальним прошарком); духовний (полягає у розумінні культурних витоків бренду; ментальний (спосіб підтримки зацікавлених сторін у їх ментальних потребах).⁶⁰

Територіальний брендинг та маркетинг територій є взаємопов'язаними поняттями, проте у своїй основі мають різні цілі та підходи.⁶¹ Територіальний брендинг – це фундаментальний ідентифікатор місця, який створює його довгостроковий імідж, тоді як маркетинг територій – це набір інструментів та стратегій для залучення конкретних цільових груп у певний проміжок часу. Важливо, що ефективний розвиток міст та регіонів вимагає гармонійного поєднання обох підходів (табл. 2.2.1).

⁵⁹ *Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.*

⁶⁰ *Дудкіна О., Чикало І. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>. (дата звернення: 08.02.2025).*

⁶¹ *Буднікевич І. М., Клипач А.Я. Еволюція маркетингових технологій в контексті маркетингу територій та регіонального розвитку. Часопис економічних реформ. 2024. №3 (55). С. 77–88.*

Таблиця 2.2.1

**Відмінність територіального брендингу
від маркетингу територій**

Територіальний брендинг	Маркетинг територій
<i>Змістовне наповнення та фокус</i>	
Процес формування унікального образу території, який викликає емоційні асоціації та створює впізнаваність. Спрямований на довгострокове закріплення позитивного іміджу міста, регіону чи країни.	Комплекс стратегій та заходів, спрямованих на просування території серед цільових аудиторій (інвесторів, туристів, нових мешканців), використовуючи аналіз ринку, PR, рекламу та заходи щодо залучення ресурсів.
<i>Тривалість ефекту</i>	
Довготривалий процес, що формує стратегічний імідж на стратегічну перспективу.	Має короткостроковий характер і передбачає реалізацію конкретних кампаній та заходів для залучення певних груп цільової аудиторії.
<i>Основні інструменти</i>	
Символіка, слогани, логотипи, культурні коди, історична спадщина та інші нематеріальні цінності, які формують унікальність території.	Економічні стимули, рекламні кампанії, інвестиційні форуми, туристичні стратегії та різні методи просування для досягнення конкретних цілей.
<i>Емоційний vs. раціональний підхід</i>	
Орієнтований на створення емоційного зв'язку з територією, формування почуття гордості у мешканців та впізнаваності серед зовнішньої аудиторії.	Хоча і може використовувати емоційні інструменти, більше зосереджений на аналітиці, управлінні попитом та стимулюванні активності через раціональні аргументи.

Джерело: власні дослідження.

В цілому маркетинг територій розглядається як засіб їх всебічного просування. При цьому увага наукової спільноти фокусується переважно на окремих елементах маркетингової діяльності на територіях з виокремленням конкретного аспекту. Наприклад, зарубіжні вчені Д. Набірасол та Д. Прабхакар

стверджують, що, приклавши зусилля для вдосконалення системи маркетингу територій, слід враховувати глобалізаційні умови, що впливають на ринкові сили.⁶² Чеські дослідники Р. Румпел та Т. Сівек наголошують на тому, що ефективний розвиток територій забезпечується виключно дієвим маркетингом; при цьому, використання принципів територіального маркетингу не може бути випадковим чи інтуїтивним, адже усвідомлення їх складності та можливих обмежень формує успіх.⁶³

Маркетинг в сучасних умовах важливо розуміти і сприймати як філософію, об'єктивну можливість та детермінанту розвитку територій, яка задовольнятиме потреби та очікування користувачів територіальних благ.⁶⁴ При цьому, він здійснюється як безпосередньо в межах конкретної території (внутрішній рівень), так і поза нею (зовнішній рівень). Практикою доведено, що належний рівень маркетингового супроводження розвитку територій сприяє залученню місцевого населення до створення необхідних умов та заходів щодо активізації малого та середнього бізнесу, забезпечення самодостатності і фінансової спроможності територій.⁶⁵

У цьому контексті маркетингове забезпечення розглядається як економічна основа для територіальних громад. Варто відзначити, що елементи маркетингу вже активно впроваджуються в практику місцевого самоврядування. Зазначене включає розробку стратегічних планів розвитку територіальних громад, організацію виставково-ярмаркових заходів і проведення комунікаційних кампаній. Посилення активності місцевих органів самоврядування

⁶² Nabirasool D., Prabhakar D. *Strategies for improving marketing within rural areas*. URL: <https://surl.li/uvwvqn/>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁶³ Rumpel P., Siwek T. *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*. *Przegląd geograficzny*. 2006. Nr 78 (2). P. 191–205.

⁶⁴ Устік Т. В. *Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики, перспективи та інструментарій*. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 28–32

⁶⁵ *Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.*

вимагає грамотного використання маркетингових інструментів для ефективного управління територіями як складними соціально-економічними системами.

Маркетингове забезпечення розвитку територій включає:

- комплексне дослідження ринкового середовища та економічної ситуації регіону;
- визначення конкурентних переваг території та обґрунтування пріоритетних галузей для залучення інвестицій;
- брендинг і формування позитивного іміджу громад;
- моніторинг виробничо-збутового потенціалу, визначення попиту та стимулювання збуту місцевої продукції, враховуючи фінансові, трудові, природні, управлінські та інноваційні ресурси;
- пошук і залучення інвесторів (вітчизняних, міжнародних);
- розробку й реалізацію маркетингових стратегій і програм розвитку території та громади;
- проведення ефективної товарної, цінової, дистрибуційної та комунікаційної політики;
- розвиток маркетингової інфраструктури регіону;
- контроль та оцінку ефективності маркетингової діяльності на сільських територіях.⁶⁶

Ефективне маркетингове забезпечення територій і громад неможливе без постійного моніторингу його стану. Для цього доцільно використовувати спеціальні методи кількісної оцінки, зокрема інтегральні методики. Результати оцінки варто представляти у вигляді структурного дерева. На його верхньому рівні розмішуватимуться інтегральні коефіцієнти ефективності маркетингового забезпечення за трьома основними напрямками:

- 1) маркетинг ресурсів та інфраструктурних об'єктів;
- 2) бізнес-маркетинг;
- 3) територіальний маркетинг.

⁶⁶ Тарасович Л. В. Маркетингове забезпечення розвитку сільських територій. Практичний посібник з організації та ведення бізнесу на сільських територіях / Т. О. Зінчук, Т. В. Усюк, Л. М. Левківська та ін.; за ред. Т.О. Зінчук, Т. В. Усюк. К.: Центр учбової літератури, 2018. С. 75–86.

На нижньому рівні оцінювання відбуватиметься за ключовими цілями й показниками сталого розвитку: економічними, соціальними та екологічними. Коефіцієнти цього рівня агрегуються у показники вищого рівня, які, в свою чергу, формують загальний інтегральний коефіцієнт ефективності маркетингового забезпечення території.

Основою для застосування цієї методики є визначення системи кількісних індикаторів, які відображають специфічні прояви кожного із напрямів маркетингового забезпечення. Наприклад:

- економічні – зростання кількості та конкурентоспроможності підприємств на території; підвищення доходів місцевих суб'єктів господарювання за рахунок активного маркетингового розвитку; збільшення фінансових надходжень від використання ресурсів та інфраструктурних об'єктів; обґрунтоване ціноутворення на основі товари та послуги; частка підприємств у загальній кількості населення та ін.;
- екологічні – кількість сертифікованих підприємств, частка органічних угідь тощо;
- соціальні – рівень зайнятості населення за секторами; частка доходів населення, отриманих від бізнесу у розрізі сфер.

Методика оцінки базується на інтегральних методах, тому для кожного індикатора необхідно встановити кількісний еталон – нормативне значення, яке визначається на основі найкращих показників серед усіх територій регіону.⁶⁷

Оцінка ефективності маркетингового забезпечення території здійснюється у три етапи:

- 1) нормування фактичних значень індикаторів, де кожен показник приводиться до порівняльної шкали шляхом розрахунку нормованих коефіцієнтів для кожного з виділених блоків:

⁶⁷ Тарасович Л. В. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності маркетингового забезпечення сільських територій. Вчені записки : зб. наук. пр. Вип. 19. К. : КНЕУ. 2018. С. 178–186.

$$x_{ij}^+ = \frac{p_{ij}}{p_i^{\max}}, \quad x_{ij}^- = \frac{p_i^{\min}}{p_{ij}}, \quad (2.2.1)$$

де x_{ij}^+ , x_{ij}^- – нормований коефіцієнт i -го показника із, відповідно, додатною та від’ємною складовими для j -го блоку (збільшення значення показників з додатною складовою сприяє підвищенню ефективності маркетингового забезпечення, а з від’ємним – її зниженню); p_{ij} – фактичне значення i -го показника j -го блоку; $p_i^{\max}$, $p_i^{\min}$ – еталонне (відповідно, максимальне та мінімальне) значення i -го показника.

2) обчислення інтегрального коефіцієнта ефективності у межах кожного блоку – розраховується середнє арифметичне значення нормованих показників ефективності:

$$R_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{n_j}, \quad (2.2.2)$$

де n_j – кількість показників-індикаторів ефективності маркетингового забезпечення території у межах j -го блоку.

3) обчислення загального інтегрального коефіцієнта ефективності маркетингового забезпечення території як середнього геометричного значень трьох блоків:

$$R = \sqrt[3]{\prod_{j=1} R_j}. \quad (2.2.3)$$

Результати такого аналізу дозволяють отримати об’єктивну оцінку ефективності маркетингового забезпечення конкретної території, що може слугувати основою для ухвалення управлінських рішень та вдосконалення маркетингової стратегії територіального брендингування.

Успішні бренди міст і регіонів України ґрунтуються на їх унікальній культурі, історії, природних особливостях та економічному потенціалі.^{68,69} Використання сучасного маркетингового інструментарію, *digital*-стратегій та партнерських ініціатив допомагає підвищити впізнаваність територій та залучити туристів і інвесторів.

В Україні є кілька успішних кейсів територіального брендингу, які сприяють підвищенню впізнаваності міст і регіонів, залученню туристів, інвесторів та розвитку локального бізнесу (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Успішні кейси територіального брендингу в Україні^{70,71}

Слоган	Чому успішний?	Інструменти брендингу
Львів		
«Львів відкритий для світу»	Активне просування як культурного, туристичного та гастрономічного центру України. Завдяки розвитку фестивального туризму місто стало одним із головних туристичних магнітів країни.	Логотип у вигляді стилізованих веж, активна промоція через соцмережі, створення брендových сувенірів.
Закарпаття		
«Закарпаття – туристичний магніт України»	Розвиток унікального етнографічного та гастрономічного туризму (гуцульська культура, вина, термальні води).	Розробка туристичних маршрутів, промо-кампанії у соцмережах, фестивалі (Свято молодого вина, День Ужгорода, Червоне вино в Мукачеві).

⁶⁸ Устік Т. В. Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики, перспективи та інструментарій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 28–32.

⁶⁹ Буднікевич І. М., Клипач А.Я. Еволюція маркетингових технологій в контексті маркетингу територій та регіонального розвитку. Часопис економічних реформ. 2024. №3 (55). С. 77–88.

⁷⁰ Візуалізація бренду міста Львів. URL: <https://surl.li/gdzgmnw>. (дата звернення: 12.02.2025).

⁷¹ Зелений туризм у Карпатах у 2024: особливості та переваги. URL: <https://surl.li/qeyahm>. (дата звернення: 12.02.2025).

Чернігів		
«Чернігів – місто легенд»	Просування як історичне місто з унікальними пам'ятками Київської Русі. Акцент зроблено на розвитку туризму та історичних реконструкцій.	Айдентика (логотип, сувеніри), організація тематичних екскурсій та фестивалів (БатуринФест, День міста).
Вінниця		
«Місто ідей»	Позиціонування як прогресивне та інноваційне місто з високою якістю життя. Акцент на IT-сектор, технологічні стартапи, комфортну інфраструктуру.	Туристичний логотип, міжнародні зв'язки, промо-кампанії (візитна картка – світломузичний фонтан «Roshen»).

Таким чином, територіальний брендинг відіграє ключову роль у реалізації принципів сталого розвитку з огляду на те, що сприяє економічному зростанню, соціальній згуртованості та екологічній відповідальності. Брендинг дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність території, а й гармонійно поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти сталої трансформації і розвитку.

Роль територіального брендингу у формуванні *економічної складової* сталого розвитку визначається, щонайменше, трьома ключовими аспектами:

1) залучення інвестицій і розвиток підприємництва:

- ✓ впізнаваний бренд міста або регіону забезпечує його привабливість для міжнародних та національних інвесторів;
- ✓ вдало розроблений імідж території сприяє розвитку локального бізнесу та стимулює створення нових робочих місць.

2) розвиток туризму:

- ✓ туристичний потенціал є одним із ключових елементів територіального брендингу;
- ✓ завдяки ефективному просуванню унікальних особливостей території збільшується потік туристів, що сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

3) підвищення конкурентоспроможності територій:

- ✓ конкуренція між містами та регіонами посилюється у глобалізованому світі, тому брендинг дозволяє місту чи регіону зайняти свою нішу й ідентифікувати з-поміж конкурентів.

Екологічна складова територіального брендингу у сталому розвитку характеризується такими основними аспектами:

- 1) формування екологічно відповідального іміджу території. Брендинг може просувати екологічні ініціативи, що стимулює міста та регіони до переходу на екологічно чисті технології;
- 2) розвиток «зелених» міст та екологічно сталих ініціатив. Міста можуть використовувати брендинг для підвищення обізнаності про екологічні виклики та залучення населення до розробки й просування екологічних ініціатив, пропагування екологічної ідеології;
- 3) стимулювання екологічного туризму, адже міста та регіони можуть активно використовувати екологічний брендинг, позиціонуючи себе лідером у сфері екотуризму та інших екологічно спрямованих проектах.

Соціальна складова визначається такими аспектами:

- 1) підвищення рівня життя мешканців:
 - ✓ брендинг території не лише приваблює зовнішніх стейкхолдерів, а й сприяє підвищенню рівня задоволеності життям серед місцевого населення;
 - ✓ розвиток бренду міста може передбачати створення нових інфраструктурних проєктів, освітніх програм та ініціатив для громади.
- 2) зміцнення місцевої ідентичності та соціальної згуртованості:
 - ✓ вдалий бренд допомагає мешканцям відчути гордість за своє місто чи регіон;
 - ✓ бренд сприяє формуванню спільних цінностей, розвитку громадянського суспільства та зменшенню рівня соціальної нерівності.

Брендинг формує позитивний імідж регіону або міста, фокусує увагу інвесторів, стимулює розвиток локальних громад і сприяє екологічно орієнтованій урбаністиці (рис. 2.2.1).

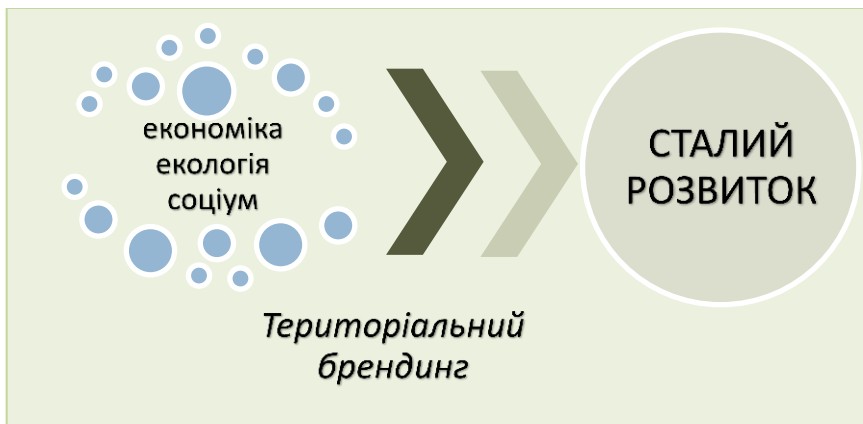


Рис. 2.2.1. Територіальний брендинг для сталого розвитку

Примітка: ● *економічна роль* – залучення інвестицій, розвиток туризму, підтримка бізнесу; *екологічний вимір* – розвиток «зелених» міст, екологічного туризму та відповідального споживання ресурсів; *соціальний аспект* – покращення якості життя, формування локальної ідентичності, зміцнення громади.

Водночас, впровадження територіального брендингу для сталого розвитку соціально-економічних систем супроводжується викликами, які важливо враховувати під час формування стратегічних імперативів. Ключовими з них є:

1) невідповідність бренду реальній ситуації (якщо бренд території не відображає її реальних можливостей, це може призвести до втрати довіри);

2) негативний імідж (екологічні проблеми, корупція можуть зруйнувати бренд);

3) недостатня автентичність (якщо бренд створюється без урахування культури, він може бути неефективним);

4) слабка комунікаційна стратегія (без ефективного просування навіть сильний бренд не буде впізнаваним);

5) фрагментарний підхід (відсутність комплексної стратегії брендингу може зробити процес неефективним);

б) недостатня участь громади (без залучення місцевих жителів брендинг буде штучним і не отримає підтримки).

Таким чином, територіальний брендинг є важливим інструментом сталого розвитку, який забезпечує комплексний підхід до економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічної відповідальності. Для досягнення успіху необхідно інтегрувати брендинг у стратегію сталого розвитку, залучаючи всі зацікавлені сторони: владу, бізнес та громадськість. Важливо, щоб цей процес був послідовним і включав ефективну комунікацію, аналіз сильних сторін регіону, визначення його конкурентних переваг та створення довгострокових програм розвитку. Спільні зусилля усіх учасників сприятимуть не лише зростанню економіки, а й підвищенню якості життя мешканців, збереженню культурної спадщини та екологічної стійкості територій.

2.3. Масштабування маркетингового менеджменту: інноваційні механізми для забезпечення сталого розвитку

Менеджмент є невід'ємною частиною всіх сфер суспільного життя, а кожна організація зацікавлена в ефективному управлінні маркетингом та пошуку інноваційних підходів до ведення діяльності, спираючись на маркетингові імперативи сталого розвитку. Аналізуючи сучасні бізнес-моделі, важливо розрізнити дві концепції: перша сприймає маркетинг лише як одну з управлінських функцій, тоді як друга – новітня – розглядає його як ключовий елемент, що впливає на систему прийняття рішень.

В умовах ринкової економіки маркетинг виокремився як самостійна складова в системі менеджменту, що призвело до його визначення як об'єкта організаційного управління. Унаслідок цього маркетинг і менеджмент інтегрувалися, що спричинило появу в науковій термінології поняття «маркетинговий менеджмент». З практичної точки зору це стало основою для формування якісно нового підходу до управління бізнес-процесами. Відтак, для ефективного впровадження маркетингового менеджменту слід чітко усвідомлювати його сутність та принципи.

Маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у трансформації економічних, соціальних та екологічних процесів в умовах реалізації принципів сталого розвитку. Зважаючи на глобальні виклики, що характеризуються зміною клімату, цифровізацією, урбанізацією та посиленням конкуренції між окремими територіями, виникає необхідність у масштабуванні маркетингових стратегій та інструментів для досягнення довготривалого стратегічного розвитку. За своєю суттю масштабування маркетингового менеджменту передбачає адаптацію інноваційних підходів, розширення застосування сучасних технологій та інтеграцію сталих практик у бізнес-процеси, управління територіями та соціально-економічні моделі.

На сьогодні існує значна кількість визначень маркетингового менеджменту, проте єдина усталена дефініція цього поняття наразі відсутня. Воно залишається відносно новим і недостатньо дослідженим, хоча науковий інтерес до його змісту постійно зростає. Термін складається з двох слів, кожне з яких має власне значення та охоплює низку характеристик маркетингового менеджменту, які змінюються залежно від конкретних умов у певній соціально-економічній системі в різні періоди часу.

Сутність маркетингового менеджменту слід розглядати крізь призму управління діяльністю, конкретною функцією або ринковими трендами. Очевидно, що він реалізується лише за умови, що система управління ґрунтується на принципах маркетингу. Маркетинговий менеджмент не розглядає поняття «маркетинг» та «менеджмент» окремо, а, навпаки, інтегрує їх у єдину систему, що формує ширше розуміння процесу управління маркетинговою діяльністю. Часто визначення «маркетинговий менеджмент» та «управління маркетингом» розглядаються синонімічно. Однак їх варто розмежовувати з огляду на характерні особливості та функціональне призначення. Л. Балабанова наголошує на значно ширшому контексті маркетингового менеджменту, аргументуючи це тим, що якщо управління маркетингом – одна із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це ширше поняття, ніж загальна

функція менеджменту підприємства, це управління усіма функціями та структурними підрозділами на основі маркетингу.⁷²

Поширеними є такі визначення маркетингового менеджменту:

- інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам, прийнятим у суспільстві, та дозволяє досягти оптимальної результативності з урахуванням економічних та соціальних ефектів;⁷³
- сучасна концепція маркетингу, принципово новий підхід до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію;⁷⁴
- планомірна взаємодія на засадах маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі й отримання соціально-економічного ефекту;⁷⁵
- система управління підприємством, що ґрунтується на інноваційному підході, спрямовану на досягнення економічної результативності та соціальної ефективності діяльності через встановлення довгострокових відносин з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.⁷⁶

Отже, *маркетинговий менеджмент* – це сучасний економічний інструмент, застосовуючи який суб'єкт бізнесу (або соціально-економічна система) формує траєкторію розвитку, управляє цим

⁷² Балабанова Л. В., Балабанова І. В., Балабаниць А. В. *Маркетинговий менеджмент* : навч. посібник. К. : Знання. 654 с.

⁷³ Кошова І.О. *Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика* : монографія. Київ : ФОРМ Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

⁷⁴ Райко Д.В., Лебедева Л.Е. *Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1.С. 107–123.*

⁷⁵ Пачева Н., Подзігун С. *Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка і суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: <http://surl.li/jesqj>. (дата звернення: 13.02.2025).*

⁷⁶ Вікарчук О.І., Пашенко О.П., Юшкевич О.О. *Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №34. URL: <https://surl.li/cdllea>. (дата звернення: 13.02.2025).*

процесом, забезпечує упровадження засад тактичного й стратегічного маркетингу, формує ринкову бізнес-орієнтацію та спрямовує діяльність усіх структурних підрозділів на досягнення структурованих цілей і завдань розвитку.⁷⁷ Функціональний потенціал маркетингового менеджменту полягає у здатності трансформувати традиційні бізнес-процеси в інноваційні платформи сталого зростання, розширювати дію маркетингових стратегій, інструментів і підходів на нові ринки, сегменти споживачів, регіони або навіть інституційні платформи, з урахуванням локальних та глобальних контекстів.

Ефективне використання функціонального потенціалу маркетингового менеджменту сприяє підвищенню адаптивності економічних систем, їх екологічній відповідальності та соціальній стійкості. Етапами процесу маркетингового менеджменту в соціально-економічних системах є такі: аналіз ринкових можливостей; сегментування, ідентифікація цільових ринків; позиціонування товару; розробка маркетингової стратегії; розробка 4P; розробка та реалізація програми маркетингу; контроль маркетингової діяльності (рис. 2.3.1).⁷⁸

Відтак, процес маркетингового менеджменту – це послідовність прийняття управлінських рішень під час організації, планування та управління маркетингом підприємства, прийнятих за результатами аналізування ринкових можливостей, вибору цільових ринків, ідентифікації можливих ризиків, оцінювання комплексу маркетингу і, на цій основі, розробка маркетингової стратегії для задоволення економічних інтересів агентів ринку.

Сучасне суспільство переживає етап технологічної та цифрової трансформації, що спричиняє зміни в усіх сферах – від економіки до культури та політики. Діловий світ і бізнес-еліта відчують значний вплив цифрових змін, які охоплюють різні галузі, хоча їх інтенсивність може відрізнятись. Деякі технології вже досягли

⁷⁷ Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський університет, 2024. С. 223.

⁷⁸ Там само, С. 227–228.

зрілості, зокрема мобільний бізнес, хмарні обчислення та інтернет речей, тоді як інші лише набувають популярності (блокчейн, штучний інтелект та метавсесвіт).

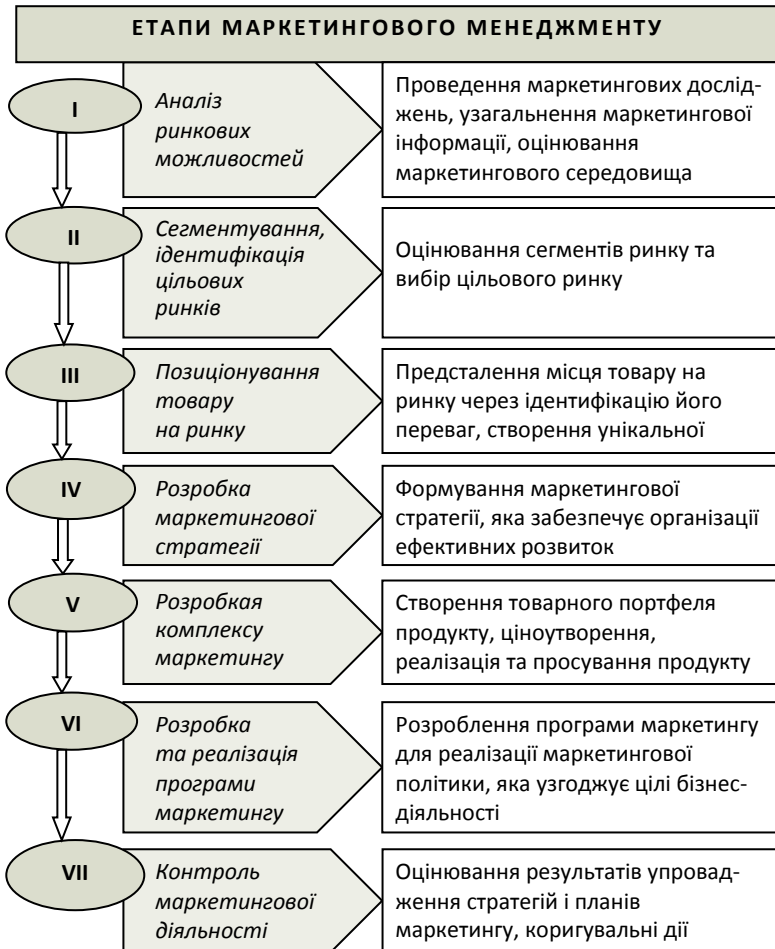


Рис. 2.3.1. Етапи процесу маркетингового менеджменту.

Цифрові інвестиції здебільшого спрямовані на вдосконалення взаємодії з клієнтами, покращення відносин із працівниками, прискорення виходу на ринок завдяки гнучкому управлінню

виробництвом і ланцюгом постачання, підвищення операційної ефективності та ефективнішого використання даних.⁷⁹ У цьому контексті маркетинговий менеджмент може відігравати ключову роль завдяки функції комунікації, що сприяє адаптації до постійно змінюваних потреб і тенденцій зовнішнього середовища. Однак для ефективного реагування на виклики цифрової трансформації теорія маркетингу потребує доповнення новими концепціями, підходами та інструментами, що відповідають сучасним трендам.

Маркетинговий менеджмент у контексті сталого розвитку пропонується розуміти як комплексну систему управління, що спрямована на створення цінності для бізнесу, суспільства та довкілля. Його основними принципами є:

- баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами;
- довгострокове планування та орієнтація на стратегічну перспективу;
- використання інноваційних технологій для ефективного управління маркетинговими процесами;
- залучення стейкхолдерів та інтеграція їх потреб у стратегію розвитку (рис. 2.3.2).

Зважаючи на окреслені принципи, масштабування маркетингового менеджменту потребує застосування нових (інноваційних) механізмів, які сприятимуть розширенню впливу сталих маркетингових стратегій.⁸⁰

⁷⁹ Шевченко І. О. Механізм розвитку маркетингового менеджменту в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т.9. № 4. С. 208.

⁸⁰ Zinovchuk V., Zaburanna L., Tarasovych L., Budnik O. *Marketing Convergence of the Modern Business Processes*. *Azposcim*. 2024. №3. С. 15–20. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.3.15.

Маркетинговий менеджмент у контексті сталого розвитку

комплексна система управління, що спрямована на створення цінності для бізнесу, суспільства та довкілля

Баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами	Довгострокове планування та орієнтація на стратегічну перспективу	Використання інноваційних технологій для ефективного управління маркетинговими процесами	Залучення стейкхолдерів та інтеграція їх потреб у стратегію розвитку
---	---	--	--

Рис. 2.3.2. Принципи маркетингового менеджменту у сталому розвитку соціально-економічних систем

До інноваційних *механізмів* масштабування маркетингового менеджменту для сталого розвитку першочергово слід віднести:

✓ Діджиталізацію та *Big Data* в маркетинговому управлінні.

Сучасні технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень. *Big Data* та аналітичні платформи дають змогу ефективно:

- оптимізувати маркетингові кампанії та персоналізувати взаємодію з цільовими аудиторіями;
- виявляти тренди та прогнозувати поведінку споживачів, орієнтуючись на сталий розвиток;
- підвищувати ефективність рекламних комунікацій та знижувати їхній негативний екологічний вплив.

✓ Застосування штучного інтелекту та автоматизація маркетингових процесів.

Штучний інтелект дозволяє масштабувати маркетинговий менеджмент, зокрема у сферах:

- автоматизації взаємодії з клієнтами через чат-боти та віртуальних асистентів;
 - оптимізації витрат на маркетингові дослідження шляхом аналізу споживчих уподобань;
 - формування гнучких стратегій на основі машинного навчання та прогнозової аналітики.
- ✓ Циркулярну економіку та зелений маркетинг.

Сталий розвиток неможливий без урахування принципів циркулярної економіки, які змінюють традиційні маркетингові моделі:

- перехід від лінійної моделі споживання («виробництво – використання – утилізація») до циркулярної («ресурс – виробництво – повторне використання – переробка»);
- використання екологічно чистих матеріалів у продуктах та упаковці;
- комунікація з аудиторією через екологічні цінності бренду та соціальну відповідальність.

Зелений маркетинг стає важливим інструментом для залучення екосвідомих споживачів та посилення довіри до брендів, які підтримують сталі ініціативи.

- ✓ Глокалізацію як стратегію масштабування.

Глобалізація та локальні особливості маркетингових стратегій (глокалізація) дозволяють ефективно адаптувати маркетингові кампанії відповідно до потреб конкретних територій. Глокалізація передбачає:

- локалізацію маркетингових комунікацій, враховуючи культурні, соціальні та екологічні особливості регіону;
 - використання місцевих ресурсів для створення унікальних товарів та послуг;
 - співпрацю з локальними громадами для підвищення соціального впливу бренду.
- ✓ Стратегічні партнерства та крос-секторальні ініціативи.

Масштабування маркетингового менеджменту у сталому розвитку неможливе без взаємодії між бізнесом, державними інституціями,

науковими центрами та громадським сектором. Стратегічні партнерства дозволяють:

- інтегрувати ресурси для впровадження інноваційних сталих проєктів;
- посилювати комунікацію між різними секторами економіки;
- розвивати екосистеми для підтримки сталих підприємницьких ініціатив (рис. 2.3.3).

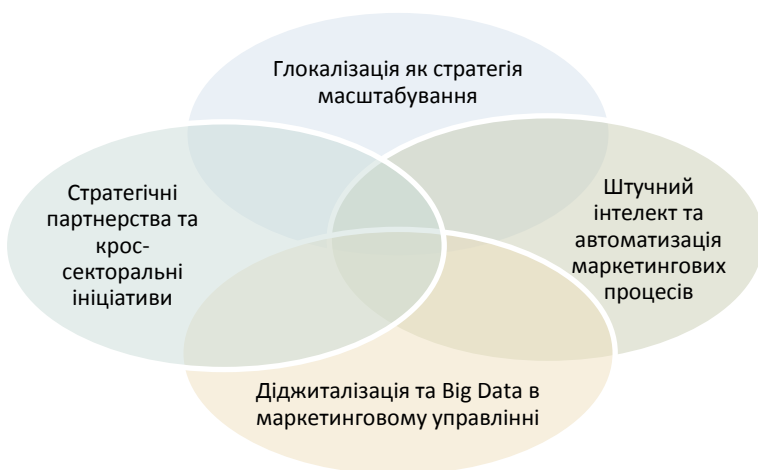


Рис. 2.3.3. Інноваційні механізми масштабування маркетингового менеджменту для сталого розвитку

Попри значні можливості, існує низка викликів, що стримують масштабування маркетингового менеджменту у сфері сталого розвитку, зокрема:

- 1) недостатня поінформованість бізнесу та суспільства про вигоди сталих стратегій;
- 2) суттєві витрати на впровадження екологічних ініціатив та цифрових технологій;
- 3) опір традиційних бізнес-моделей змінам.

Проте подальший розвиток інноваційних механізмів, зокрема в напрямках цифрової трансформації, соціального підприємництва та

відповідального споживання, відкриває нові можливості для ефективного масштабування маркетингового менеджменту.

Отже, масштабування маркетингового менеджменту у контексті сталого розвитку є ключовим чинником формування сучасної економіки, орієнтованої на довготривалі перспективи. Інноваційні механізми (цифрові технології, штучний інтелект, зелений маркетинг, глокалізація та стратегічні партнерства), сприяють не лише економічному зростанню, а й підвищенню якості життя суспільства та збереженню довкілля. Впровадження окреслених механізмів дозволить формувати конкурентоспроможні бізнес-моделі, адаптовані до нових глобалізаційних викликів.

2.4. Уніфікація маркетингового інструментарію моніторингу та оцінки потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем

Сталий розвиток соціально-економічних систем передбачає збалансоване зростання економічних, соціальних та екологічних складових, що потребує ефективного моніторингу та оцінки його потенціалу з метою розробки та реалізації ефективних управлінських рішень. Зазначений процес вимагає застосування сучасних маркетингових інструментів, які дозволяють оцінювати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. Використання маркетингового підходу забезпечує стратегічне планування, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін у глобальному та регіональному вимірах.

Основними принципами оцінки потенціалу сталого розвитку є: системність (аналіз усіх складових соціально-економічної системи як взаємопов'язаних елементів); наукова обґрунтованість (використання сучасних методів дослідження та прогнозування); цифровізація (застосування новітніх технологій для збору та обробки даних); гнучкість та адаптивність (здатність адаптувати маркетингові стратегії до змін зовнішнього середовища).

Міжнародний фармат вимірювання й оцінки потенціалу сталого розвитку здійснюються за чотирма основними показниками:

- 1) індекс сталого розвитку;
- 2) індекс екологічної ефективності;
- 3) глобальний індекс конкурентоспроможності;
- 4) індекс людського розвитку (рис. 2.4.1).



Рис. 2.4.1. Показники вимірювання й оцінки потенціалу сталого розвитку⁸¹

В контексті зазначеного, загально визнані індикатори вимірювання й оцінки потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем базуються на трьох ключових компонентах, а саме:

- економічний – оцінка конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, рівня інноваційної активності;
- соціальний – рівень якості життя населення, соціальної згуртованості, доступу до якісної освіти та медицини;

⁸¹ Ткачук А., Третьяк Ю., Ткачук Р., Білий Б., Лапін Є. Політика згуртованості. ЄС та Україна. Аналітична записка. 2024. URL: <https://surl.li/ewkuit>. (дата звернення: 11.02.2025); Веб-сайт Європейської Комісії. URL: <https://surl.li/ifaolz> (дата звернення: 11.02.2025); Global economic outlook. Countering the Cost-of-Living Crisis (projectLINK, 29 September 2022). New York: UN publication. 2022. 186 p.; Ціні сталого розвитку України до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722. URL: <http://surl.li/txlit>. (дата звернення: 12.02.2025).

- екологічній – вплив економічної діяльності на довкілля, рівень використання ресурсів, рівень впровадження «зелених» технологій.

В цілому маркетинговий моніторинг та оцінка потенціалу сталого розвитку концептуально базуються на зборі, аналізі та використанні даних для прийняття управлінських рішень. Його ключовими завданнями є ідентифікація тенденцій, оцінка ефективності стратегій розвитку та розробка прогнозів для забезпечення довгострокової стратегічної стабільності.

Маркетинговий інструментарій дозволяє не лише відстежувати динаміку змін у соціально-економічних системах, а й прогнозувати тенденції розвитку, виявляти ризики та формувати ефективні стратегії управління. Основні функції маркетингового моніторингу у цьому контексті включають:

- аналіз ринкового середовища та поведінки цільових груп споживачів;
- визначення рівня конкурентоспроможності територій та підприємств;
- розробку адаптивних стратегій для підвищення стійкості соціально-економічних систем (рис. 2.4.2).

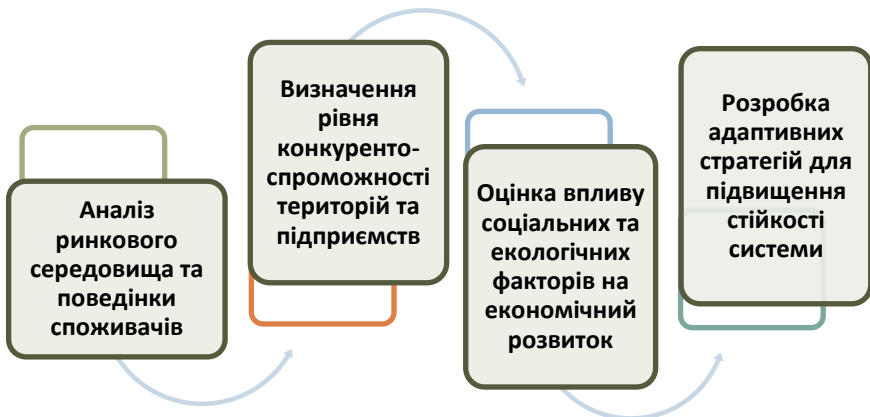


Рис. 2.4.2. Фактори формування потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, маркетинговий моніторинг у сфері сталого розвитку є системою аналізу соціально-економічних систем, яка дозволяє:

- визначати рівень відповідності поточних стратегій принципам сталого розвитку;
- аналізувати зміну соціальних, економічних і екологічних показників у динаміці;
- виявляти можливості для впровадження інноваційних рішень;
- оптимізувати процеси управління ресурсами на основі аналітичних даних.

За своїм змістом маркетинговий інструментарій формується з трьох основних елементів:

1) індикативний аналіз та ключові показники, оскільки ефективність моніторингу та оцінки потенціалу сталого розвитку залежить від чітко визначених показників – економічних, соціальних, екологічних;

2) аналітичні платформи та *Big Data* для моніторингу сталого розвитку (цифровізація дозволяє значно підвищити ефективність маркетингового моніторингу, використовуючи великі масиви даних та аналітичні платформи);

3) маркетингові дослідження та опитування громадської думки (важливим джерелом даних для моніторингу сталого розвитку є соціологічні дослідження та опитування, що дозволяють оцінити рівень задоволеності населення якістю життя, доступом до соціальних благ та рівнем екологічної свідомості) (табл. 2.4.1).

Таблиця 2.4.1

Маркетинговий інструментарій моніторингу та оцінки сталого розвитку

Індикативний аналіз та ключові показники	Економічні показники	• ВВП на душу населення • індекс глобальної конкурентоспроможності • інвестиційна привабливість регіонів • рівень інноваційності економіки
	Соціальні показники	• індекс людського розвитку • рівень зайнятості та безробіття • доступність освіти та медичних послуг • соціальна згуртованість населення

	Екологічні показники	• індекс екологічної ефективності • викиди CO₂ на душу населення • рівень утилізації відходів • частка відновлюваних джерел енергії
Аналітичні платформи та <i>Big Data</i> для моніторингу сталого розвитку	Основні технології, що використовуються в маркетинговому аналізі	• ШІ та машинне навчання (автоматизація обробки великих обсягів даних для прогнозування соціально-економічних тенденцій) • геоаналітика та ГІС-технології (аналіз територіального розподілу ресурсів та оцінка екологічного стану регіонів) • соціальні мережі та <i>digital</i>-аналітика (моніторинг громадської думки щодо екологічних та соціальних ініціатив)
Маркетингові дослідження та опитування громадської думки	Базові методи збору інформації	• анкетування та онлайн-опитування • фокус-групи та експертні інтерв'ю • аналіз поведінкових трендів за допомогою <i>digital</i>-інструменти

Джерело: власні дослідження.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації виникає необхідність уніфікації маркетингового інструментарію для забезпечення порівнянності даних, підвищення ефективності управління та розробки стратегічних рішень. Уніфікація сприятиме розробці єдиних стандартів оцінки, підвищенню точності прогнозування та розширенню можливостей адаптації маркетингових стратегій до глобальних трансформацій.

З наведених вище даних очевидно, що наразі оцінка потенціалу сталого розвитку здійснюється з використанням різних методологічних підходів, що ускладнює порівнянність отриманих результатів. Основні виклики уніфікації маркетингового інструментарію включають:

- відсутність єдиної методологічної бази для оцінки сталого розвитку;
- високу варіативність маркетингових показників, що використовуються в різних країнах та регіонах;
- обмежений доступ до якісних даних та їх фрагментарність.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати інтегровані системи збору та аналізу даних, які ґрунтуються на міжнародних стандартах та рекомендаціях. Уніфікований моніторинг має ґрунтуватися на ключових інструментах, представлених на рис. 2.4.3.



Рис. 2.4.3. Уніфікація маркетингового інструментарію моніторингу та оцінки потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем

Примітка: **HDI* – оцінює рівень соціально-економічного добробуту населення;
 ***GCI* – аналізує рівень економічного розвитку країн;
 ****EPI* – вимірює екологічну сталість держав та регіонів.

Успішні міжнародні практики інтегрують маркетинговий моніторинг у процес оцінки та забезпечення сталого розвитку

соціально-економічних систем.⁸² Першочергово необхідно зазначити досвід ЄС у цій площині проблематики. Країни-члени ЄС активно використовують Єдину систему індикаторів сталого розвитку, розроблену Європейською комісією, тобто використовують єдиний набір показників для оцінки прогресу країн ЄС у досягненні Цілей сталого розвитку ООН. Натомість, США застосовують *Smart Cities & Sustainable Development* для використання інтернету речей з метою моніторингу рівня викидів та управління міськими системами сталого розвитку. В Сінгапурі поширеною є практика Цифрового контролю сталого розвитку, що має місце за рахунок інтеграції технологій ШІ для аналізу екологічних змін та оптимізації міського планування. В Китаї діє Система «Зелений ВВП» для врахування екологічних факторів при визначенні економічного зростання регіонів.⁸³

В Україні важливо адаптувати міжнародні підходи до національних особливостей, включаючи:

- впровадження єдиної бази сталих індикаторів для аналізу територіального розвитку;
- інтеграцію цифрових платформ для автоматизації збору та аналізу даних;
- залучення державного та приватного секторів до створення ефективної системи моніторингу;
- підвищення рівня екологічної та соціальної відповідальності бізнесу за допомогою маркетингових комунікацій.

Отже, уніфікація маркетингового інструментарію моніторингу та оцінки потенціалу сталого розвитку є необхідною умовою для ефективного управління соціально-економічними системами. Використання міжнародних стандартів, цифрових технологій, аналітичних платформ та соціальних досліджень дозволить забезпечити порівнянність даних, покращити якість прогнозування

⁸² Страпчук С.І. Моніторинг індикаторів сталого розвитку соціально-економічних систем різних рівнів . Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2020. № 3. С. 162–175. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-3-162.

⁸³ Політика згуртування ЄС: філософія, еволюція, результати : монографія / за ред. проф. Т.О. Зінчук. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2024. 470 с.

та сприяти прийняттю стратегічних рішень у сфері сталого розвитку. Інтеграція уніфікованих підходів сприятиме адаптації глобальних практик до національних умов, сприяючи сталому економічному та соціальному зростанню.

Потенціал сталого розвитку виступає ключовою основою для забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання територій, оскільки охоплює комплексний спектр взаємозалежних ресурсів, можливостей та управлінських рішень, які спрямовані на досягнення довготривалого економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної рівноваги. У цьому контексті особливої ваги набуває територіальний брендинг, який формує середовище ціннісної комунікації регіональних ідентичностей, що сприяє підвищенню інституційної спроможності громад і реалізації принципів сталості. Ефективна реалізація концепту потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем можлива лише за умов комплексного поєднання інструментів територіального брендингу, інноваційного масштабування маркетингового менеджменту та уніфікованих механізмів моніторингу. Такий інтегрований підхід дозволяє сформуванню стійкі моделі розвитку, підвищити конкурентоспроможність територій, забезпечити довгострокову стабільність і гармонійне співіснування соціального, економічного та екологічного вимірів.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ОСНОВИ ДИЗАЙНУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

3.1. Інноваційні аспекти дизайну систем проєктного менеджменту в умовах сталого розвитку: поняття та сутність

Актуалізація вектору сталого розвитку на всіх рівнях управління (національному, регіональному, місцевому) створює передумови необхідності пошуку інструментів його забезпечення. Одним із дієвих інструментів є застосування підходів проєкт-менеджменту та формування відповідно до поставлених цілей дизайнів цих систем.

Таким чином, під дизайнами системи проєкт-менеджменту слід розуміти логічно сформовану, обґрунтовану з позицій ресурсного забезпечення, організацію процесів проєктного управління, поєднання яких забезпечить досягнення поставленої мети сталого розвитку (екологічну, економічну та соціальну ефективність). Це певна архітектура таких процесів та механізмів їх забезпечення, яка базується на застосуванні модулів та можливостях зростання; крос-функціональній співпраці учасників проєкту; побудові мережевих форм комунікації та управлінні знаннями.

Формування дизайну системи проєктного менеджменту відбувається з використанням класичних інструментів та технологій проєктного управління, врахування стадій його життєвого циклу, так і їх поєднання з інноваційними підходами, що сприяють найефективнішій взаємодії та досягнення цілей сталого розвитку⁸⁴

⁸⁴ PMI. Murray, P. & Thomas, S. (2008). *Designing complex projects*. URL: <https://surl.li/vhumog> (дата звернення 20.01.2025 р.).

Характерні особливості створення дизайнів системи проєктного управління в умовах сталого розвитку представлені на рис. 3.1.1.



Рис. 3.1.1. Процес формування дизайну системи проєкт-менеджменту в умовах сталого розвитку

Джерело: власні дослідження.

Даний рисунок акцентує увагу на тому, що основними характеристиками цього процесу є: можливість оперативно реагувати на зміни та впливи зовнішнього середовища через застосування одного з базових підходів до управління проєктом або створення унікальної їх комбінації. Зважаючи на потребу досягнення цілей сталого розвитку, доцільно використовувати можливості та переваги сучасних технологій та інструментів. Поширеним класичним прикладом такого інструменту, що використовується для дизайну систем проєктного управління є діаграма Ганта. Однією з відомих хмарних платформ у проєкт-менеджменті, яка може бути використана для дизайну системи управління, враховуючи особливості та потреби, є

Wrike⁸⁵. Характерною особливістю формування сучасних дизайнів проєктного менеджменту є активізація застосування діджитал-інструментів. Їх умовно можна розподілити на групи: 1). Загальні – класичні системи, що допомагають у формуванні ефективної структури проєкту (наприклад: Microsoft Project, Asana, ClickUp та ін.); 2) Гнучкі системи, що використовуються для здійснення адаптованого до змін та вимог замовника проєктного управління (наприклад: Jira, Trello); 3.) Загальні системи управління підприємством (ERP-системи) – узгодження проєктних цілей з цілями підприємства (наприклад: 1C:Підприємство, Microsoft Dynamics 365, Oddo та ін.)

Оскільки дизайн системи проєкт-менеджменту має поєднувати цілі сталого розвитку, інтереси стейкхолдерів, а також ресурсозабезпеченість, зовнішні впливи та ризики, доцільно використовувати сучасні інструменти для комунікацій (наприклад: Slack, Microsoft Teams, Miro, FigJam та ін.). Також процеси комунікацій в умовах реалізації та управління проєктом передбачають опрацювання значних масивів інформації, узгодження у часі виконання поставлених завдань, тому у формуванні ефективної системи проєктного управління активізуються переваги штучного інтелекту. Вбачаємо доцільність його застосування як допоміжного інструменту, що допомагає відслідковувати виконання завдань, створювати нотатки та нагадування про події, систематизації необхідної інформації, відслідковувати статус проєкту та окремих його етапів та ін.

Інноваційність дизайну системи проєкт-менеджменту формується завдяки унікальному поєднанню зазначених компонентів та врахування особливостей організаційної структури проєкту та/або організації, в рамках якої він реалізується. Тип структури як окремого проєкту, так і організації залежить від поставлених цілей, рівня корпоративної культури, а також від узгодженості дій між її елементами. Так, наприклад, якщо використовувати проєкт як інструмент досягнення стратегічних цілей сталого розвитку організації, то доцільно застосувати функціональний підхід, де в рамках проєкту, кожен учасник

⁸⁵ *What Is Project Design in Project Management?* URL: (<https://surli.cc/fayuho>) (дата звернення 18.01.2025 р.)

відповідає за поставлене завдання, скеровується проєктним менеджером, який, у свою чергу є підлеглим функціональним менеджерам організації. Якщо необхідно забезпечити координацію проєктних та функціональних підрозділів, то доцільно використати матричний організаційний дизайн. З метою акценту уваги на потребах замовника використовується організаційний дизайн гнучкого проєктного управління. Також організаційна структура може бути сформована за гібридним типом, що поєднує переваги наведених вище типів дизайнів організаційної структури проєкту.

Зважаючи на багатогранність процесу дизайну системи проєкт-менеджменту, можна стверджувати, що його ефективна реалізація повинна відбуватися з урахуванням наявності певної системи знань, вмінь та дотримання базових принципів. Так, для цього потрібні базові знання з менеджменту, системного мислення, використання інформаційних систем, соціології, екології та ін. Формування дизайну системи проєктного управління на інноваційній основі базується на дотриманні ряду принципів. Зокрема цілісності, що передбачає врахування взаємодії факторів, що сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку. Принцип інтеграції рівнів проєктного управління передбачає забезпечення узгодження стратегічних, тактичних, оперативних управлінських рішень. Дотримання принципу адаптивності системи передбачає забезпечення її можливості оперативно реагувати на зміни шляхом внесення коригуючих дій. Принцип сталого управління передбачає спрямованість системи управління на цілі сталого розвитку, окрім економічної вигоди враховувати можливість досягнення екологічних та соціальних ефектів. Принцип цифровізації пов'язаний з використанням переваг інноваційних цифрових інструментів для посилення ефективності системи проєкт-менеджменту.

Процес дизайну системи проєктного управління має бути зорієнтованим на глобальні цілі сталого розвитку, задекларовані ООН ⁸⁶ Зокрема, актуальною у цьому сенсі є ціль сталого розвитку 9, в рамках досягнення якої пропонується через доступ до інноваційних технологій сприяти екологізації інфраструктури та

⁸⁶ 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>. (дата звернення 02.03.2025 р.)

посилити інформаційно-комунікаційне середовище. Ціль сталого розвитку 11, 13 зосереджують увагу на економічній, екологічній та соціальній складовій, як основі розвитку регіонів та заходах боротьби зі зміною клімату. Досягнення цілей сталого розвитку на проєктній основі підсилює міждержавне та міжсекторальне партнерство (ціль сталого розвитку 17).

Таким чином, формування інноваційного дизайну є не лише механізмом оптимізації проєктів, але й основою для забезпечення сталого розвитку та формування висококультурного управлінського середовища.

Впровадження інноваційних аспектів у системі проєктного управління на засадах сталості супроводжується рядом можливостей та загроз (рис. 3.1.2.).

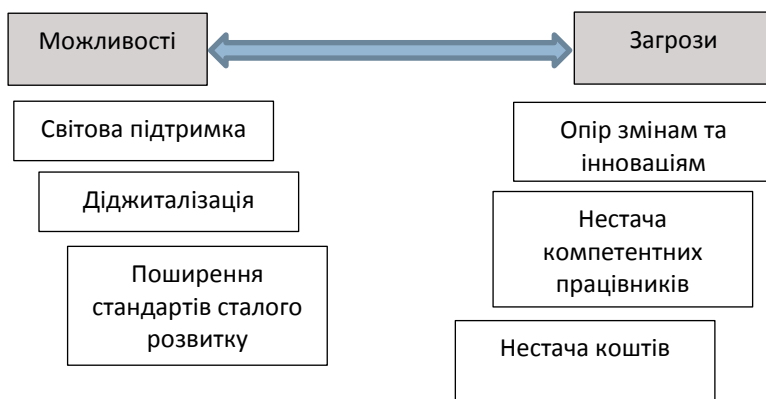


Рис. 3.1.2. Можливості та загрози впровадження інноваційних аспектів дизайну системи проєктного управління

Джерело: власні дослідження.

До факторів, що створюють сприятливе середовище для формування ефективних систем проєктного управління в умовах сталості належить насамперед високий рівень підтримки в світі аспектів сталого розвитку; поява та постійне оновлення програм, платформ, хмарних сервісів, що створюють можливості швидкого аналізу, збору інформації; тренди щодо застосування підходів сталого розвитку. При цьому не слід забувати про загрози. Найбільш

класичною серед них є опір змінам та інноваціям, що завжди має місце при введенні новинок у будь яких сферах. Впровадження інноваційних аспектів потребує працівників, що володіють відповідними компетенціями та належне, постійне фінансування.

Таким чином, у контексті вирішення глобальних проблем людства (забезпечення людей ключовими ресурсами – вода, енергія, їжа), які потребують вирішення, зокрема розглядалися на Всесвітньому економічному форумі в Давосі⁸⁷, новий дизайн проєктного управління в умовах сталого розвитку має бути достатньо гнучким, щоб реагувати на зовнішні загрози та використовувати всі сприятливі впливи.

З метою формування адаптивних систем проєктного управління доцільно навести характерні особливості процесу їх дизайну в умовах сталого розвитку. Українські науковці вбачають їх ефективність для забезпечення балансу між потребами бізнесу, суспільства та збереження навколишнього середовища і пропонують розпочинати вибір адаптаційної системи менеджменту з орієнтацією на проблему (пристосування до змін, посилення гнучкості, інноваційна активність, ризик-менеджмент, підвищення продуктивності та ефективності діяльності організації, посилення уваги на участь організації у програмі сталого розвитку)⁸⁸

Під адаптивною системою проєктного управління розуміють таку архітектуру її компонентів, що зумовлює її здатність швидко перебудуватися, з урахуванням позитивних та негативних впливів зовнішнього середовища. У процесі дизайну таких систем слід передбачити наступні можливості (табл. 3.1.1.).

Гнучкість дозволяє системі проєктного управління не лише реагувати, а й прогнозувати майбутні зміни, використовувати моделі з метою обґрунтування та внесення змін⁸⁹. У рамках

⁸⁷ Форум у Давосі 2024 розпочинає роботу. Головні теми, учасники та чого чекати Україні. URL : <https://surl.li/vhumog> (дата звернення 10.04.2025 р.)

⁸⁸ Георгіаді Н. Г., Кубант А. А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2024 № 62. С. 18.

⁸⁹ Присяжнюк О. Ф. Переваги використання гнучкого управління проєктами у бізнесі. Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, 23–24 червня, Чернігів: Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2021. С. 138–139.

дизайну системи важливо забезпечити оперативну реакцію на проблеми, що виникають, тобто пришвидшити процес прийняття управлінських рішень. З метою забезпечення підвищення продуктивності та ефективності системи проектного управління та її спроможності реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього походження, доцільно постійно забезпечувати умови для саморозвитку та навчання учасникам проектної команди.

Таблиця 3.1.1

Методологічні аспекти дизайну адаптивних систем проектного управління

Характеристики	Забезпечення	Значення
Гнучкість	Аналіз зовнішнього середовища за допомогою сучасних аналітичних систем та інструментів (наприклад Open Data, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та ін.)	Адаптивність системи відповідно до змін зовнішнього середовища
Можливість оперативного вирішення проблем	Делегування можливості приймати управлінські рішення на нижчі рівні, оновлення цілей відповідно до умов	Швидке прийняття управлінських рішень
Навчання та саморозвиток	Зворотній зв'язок про потреби учасників проектної команди	Створення високопрофесійного середовища
Аналітична обґрунтованість	Використання цифрових платформ, що поєднують аналітику, комунікації, фідбеки клієнтів	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: власні дослідження.

З метою створення архітектури системи у відповідності до зручності співпраці учасників проектної команди, врахування потреб клієнтів та створення конструктивних комунікацій, доцільно використовувати об'єктивну інформацію та аналітичні системи. Гнучкість системи проектного управління посилюється також постійним проведенням моніторингу результатів, з метою виявлення відхилень та здійснення коригуючих дій через прийняття оперативних управлінських рішень. Вважаємо, що така система буде ще результативнішою за умови активізації процесу делегування повноважень досвідченим фахівцям-учасникам

проектної команди. Це сприятиме підвищення швидкості вирішення проблем та досягнення мети проєкту. Гнучкість системи також можна реалізувати, якщо у процесі її дизайну передбачити модулі, що впроваджуватимуться до проєкту за необхідності виконання обмежених у часі завдань та будуть виводитись з нього, коли ці завдання виконані. Це застосування відомої у проєктному менеджменті структури модульного зв'язку.

Однією з особливих характеристик системи проєктного менеджменту в умовах сталого розвитку є її можливість враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Тому у процесі формування такої системи мають бути передбачені можливості комунікації зі стейкхолдерами, особливо це актуально для проєктів регіонального масштабу, що мають соціально-економічне значення для територіального розвитку. У цьому випадку важливо передбачити можливість тісної співпраці громадськості, місцевих органів влади та представників бізнесу. Якщо метою проєкту є досягнення цілей сталого розвитку, то взаємодія у внутрішньому та зовнішньому проєктному середовищі має відбуватися на основі гласності і прозорості управління та враховувати відгуки користувачів продукту проєкту.

Окрім того ефективність такої проєктної системи залежить від створених передумов для одержання синергетичного ефекту від ефективної взаємодії державних інституцій, бізнесового та громадського секторів. Однією з форм досягнення такого ефекту є формування кластерів⁹⁰.

Отже, забезпечення сталого розвитку в умовах соціально-економічних систем можливо завдяки врахуванню у дизайні проєкт-менеджменту принципів гнучкості, відкритості, синергії, гласності та прозорості управління, що набуває особливої актуальності в кризових умовах, коли має місце підвищення рівня невизначеності.

Врахування інноваційних аспектів дизайну систем проєктного управління набуває особливого значення в контексті соціально-економічних змін, що пов'язані насамперед з глобальними проблемами та кризами (воєнні конфлікти, зміни кліматичних умов

⁹⁰ Prysiashniuk O., Plotnikova M., Buluy O. Cluster approach in administration of rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development*. 2018. №40 (2). P. 118–127.

через недбале ставлення людства до довкілля та ін.). Застосування при цьому моделей, що базуються на комунікаціях та ефективній співпраці бізнесу та територіальних громад на засадах дотримання принципів сталого розвитку дозволить забезпечити системний підхід та використати переваги інноваційних інструментів.⁹¹ Основними характеристиками таких моделей (в залежності від проблем, що вирішує проєкт) можуть бути забезпечення оперативності залучення необхідних ресурсів (кваліфікованих працівників, фінансових, енергетичних ресурсів, інформацію та ін.). Коли йдеться про реалізацію регіональних проєктів соціально-економічного розвитку, важливо забезпечити можливість участі у прийнятті управлінських рішень всіх громадян, враховуючи інвалідів та соціально-вразливих груп населення. Ця характеристика задекларована у інклюзивній політиці Уряду та є основою успішної реалізації таких проєктів, що підкреслюють врахування ініціатив та підвищення рівня залучення всіх громадян до управління територіями.⁹² Вважаємо актуальною позицію сучасних українських науковців про інклюзивність публічного управління, як передумову забезпечення демократії, рівності, справедливості та реалізації концепції сталого розвитку міст на основі ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості всіх соціальних груп.⁹³ Врахування інклюзивності як у публічному управлінні, так і при формуванні системи управління окремих проєктів має ряд переваг, зокрема підвищення рівня мотивації досягнення цілей (якщо громадяни залучені у процес прийняття управлінських рішень, то підвищується самотивація до їх успішної реалізації). До того ж слід додати, що надання різним групам громадськості можливості бути рушіями сталого розвитку територій створює умови для генерування великої кількості креативних ідей. Також

⁹¹ Yakobchuk, V., Shvets, T., Plotnikova, M., Prysiachniuk, O., & Buluy, O. (2021) *Virtual reality innovative model of sustainable development administration in business and territorial communities*. . *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 11(2), XX, 100-109.

⁹² Урядовий портал. Інклюзивна політика. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika>. (дата звернення 11.03.2025 р.).

⁹³ Кобко Є. В. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні інклюзивного публічного управління. *Правова позиція*. 2023. № 2 (39). С. 86-87.

вважаємо, що перевагою забезпечення інклюзивності прийняття управлінських рішень у проєктах та в публічному управлінні є зростання рівня адаптивності (гнучкості) його системи, про яку йшлося вище. Таким чином, врахування принципів інклюзивності у дизайні системи управління регіональними проєктами є передумовою забезпечення ефективності управління і базовим елементом для сталого розвитку проєктних ініціатив.

В українській практиці проєктного управління на засадах сталості важлива роль відводиться інноваційно спрямованим проєктам, що передбачають активізацію співпраці науки бізнесу та громад. Прикладом таких проєктів є мережеві проєкти «EUREKA» (програма об'єднує більше 40 країн-членів), що передбачають можливість самостійного визначення цілей, вибору ринку та партнерів для здійснення наукових досліджень та розробок.⁹⁴ Дизайн системи управління такими проєктами має враховувати склад та ієрархічне розташування учасників з країн-партнерів, фіксувати їх підпорядкованість та передбачати зручність взаємодії та комунікацій для успішного досягнення поставлених цілей. Враховуючи масштаб таких проєктів, структура управління ними має бути орієнтована на оперативність розповсюдження інформації про зміни та завдання, можливість делегування повноважень (якщо зміни стосуються певних учасників проєктної команди). Однією з умов успішного функціонування системи проєктного менеджменту у мережевих проєктах є використання переваг діджитал-інструментів. Зокрема, мова йдеться про використання платформ (наприклад Jira, Asana, MS Project та ін.) для швидкого обміну інформацією, внесення необхідних змін та координації учасників. Використання таких платформ спрощує процес ризик-менеджменту. Ще однією особливістю дизайну систем менеджменту мережевих проєктів є забезпечення орієнтації на потреби та пропозиції як замовників, так і стейкхолдерів, тому доцільно передбачити відповідальних осіб за ефективну комунікацію з ними. Вважаємо процес дизайну системи мережевого проєкт-менеджменту найбільш складним, зважаючи на

⁹⁴ Міністерство освіти та науки України. Види проєктів, які реалізуються у межах програми «EUREKA». URL: <https://surl.li/nvyiul> дата звернення 11.03.2025 р.).

його масштаби, кількість залучених учасників, наявність міжнародної взаємодії (можливість виникнення бар'єрів, пов'язаних з мовою, культурними особливостями та ін.). Зважаючи на це, формування системи проектного менеджменту в умовах роботи з різними вимагає обов'язкового врахування соціокультурних факторів. Незначна увага до цих факторів може бути причиною опору змінам, активізації бар'єрів у комунікаціях, затягування проекту у часі та навіть до недосягнення його мети. Тому потрібно приділяти увагу до формування ефективних комунікацій (враховуючи мовні, лідерські, культурні особливості та ін.), враховувати особливості соціально-культурного середовища при управлінні персоналом у проекті (роль лідера та керівника, розподіл відповідальності та ін.), вчасно ознайомлювати партнерів з плановими змінами та нововведеннями. Отже, врахування соціокультурних чинників у дизайні проект-менеджменту мережевих проектів сприяє вищому рівню їх адаптивності, стійкості до внутрішніх та зовнішніх негативних впливів, створенню сприятливого внутрішнього середовища у проектній команді та досягнення проектних цілей.

Таким чином, в умовах сталого розвитку, дизайн системи проект-менеджменту можна вважати системним інтелектуальним процесом, у якому поєднані велика кількість взаємопов'язаних елементів, основними з яких є: цілі сталого розвитку, сучасні технології внутрішнє та зовнішнє середовище проекту. Зважаючи на це, можна вважати проекти дієвим інструментом забезпечення досягнення цілей сталого розвитку.

3.2. Моделі прийняття управлінських рішень у багаторівневому адмініструванні соціально-економічних систем

Потреба у моделях прийняття управлінських рішень, що враховують принципи поліцентричного управління та багаторівневості системи адміністрування соціально-економічних систем зумовлена високим рівнем мінливості та складності макросередовища і зосередження уваги на координації процесу на

різних рівнях управління. Таким чином, багаторівневе адміністрування формується на основі взаємодії місцевого, регіонального, національного рівнів управління, кожен із яких має певний рівень влади та механізми впливу. Тому проблема вибору і використання ефективних моделей прийняття управлінських рішень для забезпечення соціально-економічного розвитку набуває особливої актуальності.

Багаторівневе адміністрування слід розглядати як процес досягнення соціально-економічних цілей шляхом організації управлінської діяльності через взаємодію різних рівнів влади та управління. Дослідження цього процесу вітчизняними науковцями доводить наявність його визначальних характеристик, зокрема, відсутність монополізму держави у процесі прийняття управлінських рішень, використання переваг колективного підходу до прийняття управлінських рішень та не можливість перетину між рівнями управління і входження один в одного.⁹⁵ Вважаємо, що ці характеристики можна доповнити такими перевагами багаторівневого адміністрування, як можливість поетапного узгодження управлінських рішень з ключовими стейкхолдерами та підсилення можливості гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Зважаючи на специфіку процесу багаторівневого адміністрування та мету його застосування – забезпечення соціально-економічного розвитку, можна запропонувати використання ряду моделей прийняття управлінських рішень, які максимально враховують зазначені його характерні особливості. Першою та найбільш очевидною до застосування пропонується ієрархічна модель прийняття управлінських рішень. Дана модель базується на суворій вертикальній структурі прийняття рішень, де вищий рівень (національний, загальнодержавний) визначає завдання та розподіляє ресурси, тобто приймає управлінські рішення та спрямовує їх на нижчі рівні до виконання. Таку модель

⁹⁵ Зейтуллаєва Е. Багаторівневість як теоретичний концепт та методологія управління суспільними процесами. *Actual problems of public administration*. 2021. 2(83). С. 19.

можна назвати у більшій мірі бюрократичною, оскільки процес розробки та подальшого виконання управлінських рішень формується на підпорядкованості кожного нижчого рівня управління вищому. Зважаючи на переваги та недоліки такої моделі, можна зробити висновок про її дієвість та ефективність при вирішенні визначеного кола проблем. Так, її доцільно використовувати при прийнятті стратегічних рішень, що стосуються суспільної безпеки, оборони, загальнонаціонального здоров'я та ін., оскільки ці проблеми потребують чіткої координації та настанов і їх обов'язкового виконання на нижчих рівнях. Основні характеристики такої моделі та її переваги і недоліки наведені в табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

**Основні характеристики ієрархічної моделі прийняття
управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні**

Характеристики	Переваги	Недоліки
Прийняття рішення на вищому рівні	Оперативна реакція керівництва на кризи	Низький рівень залучення нижчих рівнів управління
Дотримання чіткої ієрархії у процесі прийняття рішень	Структурований, послідовний процес вирішення проблеми, посилення контролю	Низький рівень гнучкості, повільне надходження інформації
Дотримання регламентів у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень	Спрощення процесів контролю та моніторингу	Затягування у часі реалізації рішення
Визначеність у комунікаціях	Швидкість та доступність інформації	Відсутність можливостей зміни каналів комунікацій на нижчих рівнях, за потреби

Джерело: власні дослідження.

Практичним прикладом застосування ієрархічної моделі прийняття управлінських рішень можна вважати проведення реформи децентралізації у 2015-2020 рр. Використання цієї моделі дало можливість здійснення вибору оптимального варіанту об'єднання територій з позицій ресурсозабезпеченості,

віддаленості від адміністративного центру і об'єктів інфраструктури та забезпечення економічних переваг

. Стратегічне значення даного процесу полягало в удосконаленні державного управління, підкреслення принципу народовладдя, узгодження інтересів громадян, місцевих органів самоврядування та держави.⁹⁶

Прийняття управлінських рішень, метою яких є забезпечення соціально-економічного розвитку в умовах багаторівневого адміністрування може відбуватися також з використанням переваг мережевої моделі, що базується на визначальній ролі лідерства.⁹⁷ Лідер у такій моделі виконує роль забезпечення взаємодії всіх сторін (держави, бізнесу, громад та ін.). Характерні особливості мережевої моделі прийняття управлінських рішень, її сильні та слабкі сторони наведені в табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Основні характеристики мережевої моделі прийняття управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні

Характеристики	Переваги	Недоліки
Прийняття рішення через взаємодію	Врахування інтересів усіх сторін	Зростання часу прийняття рішення
Горизонтальна взаємодія	Обмін досвідом шляхом переговорів, гнучкість	Можливі конфлікти через різні погляди на вирішення проблеми, ускладнення у координації
Спільна концепція	Інновації, можливість генерувати великої кількості ідей	Зниження можливості ефективного рішення, через можливий компроміс

Джерело: власні дослідження.

⁹⁶ Урядовий портал. Реформа децентралізації. URL : <https://surl.li/tfsqrt>. (дата звернення 12.02.2025 р.).

⁹⁷ Huanming Wang, Bing Ran Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. Public management review. 2023, vol. 25, no. 6, 1187–1211. URL : <https://surl.lu/oioqdz> (дата звернення 12.02.2025 р.).

Таким чином, мережева модель процесу прийняття управлінських рішень формується на основі процесів децентралізації та на акценті увагу на погодженні інтересів всіх стейкхолдерів. Прикладами застосування такої моделі в Україні є процеси децентралізації управління, зокрема передача повноважень прийняття управлінських рішень на рівень об'єднаних територіальних громад. Зважаючи на її особливості, така модель є доцільною при прийнятті управлінських рішень для вирішення складних та багатоаспектних проблем.

Оскільки попередні дві моделі мають ряд переваг та недоліків, то буде логічним припустити, що у процесі прийняття управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні може бути використана модель, що поєднає у собі ознаки ієрархічної та мережевої моделей. Особливості, переваги та недоліки змішаної моделі наведені в табл. 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

Основні характеристики змішаної моделі прийняття управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні

Характеристики	Переваги	Недоліки
Прийняття рішень на основі згоди між рівнями управління	Чіткість та врахування інтересів усіх рівнів управління	Зростання витрат часу, ускладнення в координації
Поєднання стратегій кожного рівня	Залучення представників всіх рівнів	Ризик неузгодженості вимог та інтересів
Адаптивність та відповідальність	Підсилення зворотнього зв'язку та гнучкості	Передача відповідальності, взаємні звинувачення при виникненні проблем

Джерело: власні дослідження.

Прикладами застосування змішаної моделі є розробка стратегій розвитку громад, які не повинні суперечити Національній програмі соціально-економічного розвитку. Спочатку процес прийняття такого рішення активізувався на принципах ієрархічної

моделі з централізацією на вищому рівні, далі – на принципах мережевого управління, за умови поєднання інтересів керівництва громади, громадських організацій, представників бізнесу та громадськості.

Практична доцільність застосування даної моделі у прийнятті управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні, які потребують узгодження інтересів кожного рівня (наприклад реформування системи охорони здоров'я, освіти; впровадження системи стандартизації; розробка Стратегії розвитку громади та ін.).

Практика багаторівневого адміністрування та наукові дослідження у цій сфері обґрунтовують дієвість моделі агентного моделювання при прийнятті управлінських рішень (можливість моделювати процеси різних рівнів при забезпеченні всесторонній обґрунтованості процесу)⁹⁸ (табл. 3.2.4.).

Таблиця 3.2.4

Основні характеристики моделі агентного моделювання при багаторівневому адмініструванні

Характеристики	Переваги	Недоліки
Агентиорієнтованість	Врахування індивідуальних особливостей поведінки та характеристик окремих агентів	Складність використання моделі
Гнучкість	Можливість зміни сценаріїв залежно від зміни обставин	Складність ресурсозабезпечення
Динамічність	Можливість прогнозу наслідків прийняття окремих рішень	Неоднозначність прогнозів
Багатоаспектність	Вивчення та врахування інтересів багатьох сторін процесу	Складність перевірки об'єктивності даних

Джерело: власні дослідження.

⁹⁸ Грушецький А. М. Агентне моделювання: основні ідеї та перспективи. Наукові записки НаУКМА. 2014. Т. 161 : Соціологічні науки. С. 26.

Практичним прикладом застосування даної моделі можна вважати вирішення проблеми працевлаштування внутрішньопереміщених осіб в умовах воєнного стану. Однією з очевидних переваг тут постає багатоаспектність таких рішень, оскільки у процесі їх прийняття задіяні такі фактори як динамічність та непередбаченість змін зовнішнього середовища, так і непрогнозованість поведінки і вимог щодо працевлаштування кожної окремої особи.

Таким чином, вибір моделі прийняття управлінських рішень залежить від масштабу та характеру проблеми, що потребує вирішення, стану та структури системи управління соціально-економічним розвитком, ресурсного забезпечення, рівня партисипативності (залучення громадян у процес прийняття управлінських рішень).

Базові типи моделей, що можуть бути застосовані, як основа для прийняття рішень у соціально-економічній сфері ієрархічна, мережева та змішана, розглянуто вище. Однак, оскільки кожна соціально-економічна система характеризується певною мірою унікальності (ресурси, активність громадськості у процесі управління, рівень взаємодії органів управління з бізнесом, громадськими організаціями та ін.), а сучасні тренди розвитку тягнуть до процесів діджиталізації, роботизації, використання переваг штучного інтелекту та ін., то доцільно підсилювати використання вказаних моделей сучасними інструментами. Так, використання діджитал систем, штучного інтелекту може суттєво скоротити витрати часу на збір та систематизацію необхідної інформації та надати можливість активізації адаптивних механізмів прийняття рішень в умовах невизначеності та створити можливості використання системного підходу до управління.

З урахуванням багатогранності процесу адміністрування соціально-економічного розвитку, при прийнятті управлінських рішень можуть бути використані і елементи загальновідомих в теорії управлінських рішень моделей (табл. 3.2.5.)

Раціональну модель у багаторівневому адмініструванні доцільно використовувати на будь-якому рівні, коли завданням

керівника є аналіз даних та структуризація їх у чітку послідовність дій (визначення проблеми, збір даних, формування варіантів вирішення проблеми, оцінка варіантів, обрання ефективного рішення).

Таблиця 3.2.5

**Особливості використання базових моделей прийняття
управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні**

Вид моделі	Використання в багаторівневому адмініструванні	Переваги
Раціональна	Розробка програм та стратегій	Структурованість, наявність алгоритму дій, аналітичність
Обмежено раціональна	Використання переважно на регіональному та місцевому рівнях	Адаптивність управлінських рішень до умов їх прийняття
Дискретно-інкрементальна	Впровадження інновацій, змін	Поступовість змін, щоб не викликати опір інноваціям
Модель «сміттового контейнера»	У непередбачених чи кризових ситуаціях	Можливість багатоваріантності у процесі прийняття рішень
Евристична	На будь-якому рівні	Гнучкість та швидкість
Редукціонізм	На будь-якому рівні	Чіткість, спрощення складних процесів, удосконалення аналітичної діяльності
Науковий менеджмент	На операційному рівні	Чіткість, вимірюваність, універсальність при здійсненні однотипних завдань
Тотальне управління якістю	Тактичний та операційний рівень	Орієнтація на споживача послуг, постійне вдосконалення, прозорість, стандартизація

Джерело: власні дослідження.

На відміну від попередньої моделі, обмежено раціональну модель доцільно використовувати на більш низьких рівнях управління, оскільки вони часто характеризуються нестачею

інформації та інших ресурсів і тому тут має місце вибір не найефективнішого варіанту вирішення проблеми, а пошук оптимального рішення в умовах, що склалися.

Використання дискретно-інкрементальної моделі дає можливість поступового здійснення реформ у певній сфері, впровадження інновацій. Введення змін поступово має переваги, коли суспільство може відразу не зрозуміти радикальних перетворень, а введення їх малими «порціями» дозволить громадськості поступово побачити та зрозуміти їх важливість.

Перевагою використання моделі «сміттевого контейнера» є можливість вирішення проблем в умовах невизначеності. Варіанти вирішення залежать, як від масштабів проблеми, так і від осіб, що приймають участь у їх вирішенні. Вважаємо, що дана модель може бути використана на будь-якому рівні управління, оскільки умови невизначеності можуть мати однаковий вплив.

Евристична модель є також однією з відомих у теорії прийняття управлінських рішень. Її суть зводиться до активізації особистих характеристик керівника – інтуїції, досвіду, які він може використовувати у ситуаціях, коли відсутня достатня кількість інформації про проблему, щоб прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Таким чином, дана модель має переваги в умовах невизначеності. Разом з тим, інтуїція може підвести і це буде передумовою помилкового вирішення проблеми. В цілому ця модель має перевагу – можливість швидко прийняти управлінське рішення, оскільки воно залежить лише від суб'єктивної оцінки ситуації керівником, який при цьому не виконує розрахунки, не радиться з експертами.

Модель редукціонізму при багаторівневому адмініструванні не може існувати індивідуально, а лише як цінне доповнення до базових моделей прийняття управлінських рішень. Практичні сфери її застосування – розподіл державних видатків на розвиток певних сфер та галузей, спрямованість інвестицій та ін. До основних недоліків застосування моделі редукціонізму можна віднести наступні аспекти: 1) вона не враховує взаємодію та взаємний вплив між рівнями управління; 2) не враховує та не передбачає наявність

зворотного зв'язку; 3) низький рівень адаптивності до зовнішніх мінливих обставин; 4) відсутність глобального бачення проблеми.

Модель наукового менеджменту, як і попередня модель, не рекомендована до застосування на самостійній основі у процесі прийняття управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні. Її ефективність вбачається лише на операційному рівні, де можна використати всі її переваги. Сферами застосування даної моделі можуть бути удосконалення надання адміністративних послуг, документообіг, публічні закупівлі та ін. самостійність застосування даної моделі обмежується через значну увагу на показниках, вимірності процесів та зниженні уваги на самій людині з набором індивідуальних характеристик. Ще одне обмеження щодо використання даної моделі у багаторівневому адмініструванні полягає у не врахуванні при її застосуванні зв'язків між рівнями управління, що є важливим при багаторівневому адмініструванні.

Роль моделі тотального управління якістю вбачається важливою на оперативному та тактичному рівнях управління. Основними сферами застосування цієї моделі є прийняття управлінських рішень у центрах надання адміністративних послуг та діяльності органів місцевого самоврядування (дотримання стандартів надання послуг, забезпечення прозорості та орієнтації на потреби громадян), закладах освіти та медичної сфери (надання якісних освітніх та медичних послуг). Базуючись на прозорості процесу управління, дотриманні стандартів та орієнтації на потребах громадян, дана модель у майбутньому може стати одним із важливих інструментів удосконалення системи державного управління.

В умовах стрімкого розвитку сучасного інформаційного середовища, зокрема цифрових технологій, а також активного поширення практики використання інструментів систематизації та обробки інформації за допомогою комп'ютерних програм, алгоритмів машинного навчання та засобів штучного інтелекту, виникає потреба у переосмисленні підходів до прийняття управлінських рішень. Зважаючи на це, вважаємо доцільним здійснити глибше дослідження потенційних можливостей, а також обмежень і недоліків, які можуть виникати при використанні однієї

з добре відомих і теоретично обґрунтованих базових моделей прийняття рішень – концепції універсального передбачення (табл. 3.2.6).

Таблиця 3.2.6

**Основні характеристики, переваги та недоліки моделі
універсального передбачення при багаторівневому
адмініструванні**

Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Моніторинг та планування соціально-економічних показників	Універсальність	Залежність від точності вхідних даних
Прогнозування масштабів кризових явищ	Адаптивність	Нешвидка адаптація до динамічних змін
Формування сценаріїв	Обґрунтованість (використання фактичних статистичних даних)	Не врахування соціальних явищ

Джерело: власні дослідження.

Прикладами використання моделі універсального передбачення в українській практиці багаторівневого адміністрування є моделювання динаміки поширення пандемії Covid-19, прогнозування рівня зайнятості/безробіття населення у розрізі регіонів та ін. Зважаючи на наведені у таблиці 3.2.6. переваги та недоліки даної моделі, можна зробити висновок, що вона базується на статистичній інформації, але використовувати її доцільно лише в комбінації з базовими моделями, оскільки вона не чутлива до соціально-культурних особливостей, психологічного стану осіб що приймають рішення та тих, хто їх виконують, не враховує рівня психологічної сумісності керівників та підлеглих.

В умовах криз, пов'язаних з введенням воєнного стану в країні, вбачаємо за доцільне застосовувати переваги моделі теорії ігор у процесі прийняття управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні (табл. 3.2.7.)

Таблиця 3.2.7

**Основні характеристики, переваги та недоліки моделі теорії ігор
при багаторівневому адмініструванні**

Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Розподіл бюджету	Багатоваріантність дій	Залежність від об'єктивності вихідних даних
Торги	Прийняття рішень в умовах невизначеності	
Екологічна політика		
Антикорупційна політика	Взаємодія	Непрогнозованість поведінки інших
Прийняття рішень в сфері конкуренції	Прогнозування поведінки учасників	
Антикризове управління	Компроміс	

Джерело: власні дослідження.

В основу моделі теорії ігор закладено взаємодію між суб'єктами, кожен з яких має свої інтереси, переконання та бачення певних подій чи процесів. Тому дана модель дозволяє враховувати конфлікти інтересів, спільні погляди та зацікавленості, можливості поєднання зусиль на всіх рівнях управління.

В умовах постійних змін та викликів, що формує зовнішнє середовище та умови воєнного стану в країні, доцільно розглянути та застосовувати переваги моделі теорії хаосу при прийнятті управлінських рішень в умовах багаторівневого управління (табл. 3.2.8.)

Таблиця 3.2.8

**Основні характеристики, переваги та недоліки моделі теорії хаосу
при багаторівневому адмініструванні**

Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Кризове управління	Нелінійність, складність	Психологічна складність
Управління ОТГ	Гнучкість	Відсутність інструкцій
Цифрове управління	Ризиковість, самореалізація	Страх непередбачуваних наслідків, складність моделювання
Стратегічне планування		

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, теорія хаосу, зважаючи на її переваги та недоліки, може бути використана при багаторівневому адмініструванні, як модель формування управлінського мислення в умовах складності та непередбачуваності, мінливості мікро- та макросередовища. Дана модель може бути використана для формування адаптивних структур, стійких до викликів та змін.

Одним із базових підходів до прийнятті управлінських рішень при багаторівневому адмініструванні є модель холізму, що є загальною та всеохоплюючою⁹⁹ (табл. 3.2.9.).

Таблиця 3.2.9

Основні характеристики, переваги та недоліки моделі холізму при багаторівневому адмініструванні

Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Стратегічне управління	Формування екосистемного впливу	Складнощі з розрахунком ефективності
Територіальне управління	Цілісність,	Потреба в компетентних фахівцях
Кризове управління	Врахування багато впливів і змінних	Залучення великої кількості суб'єктів
Інтегроване управління	Узгодженість між рівнями	Зниження швидкості процесу прийняття рішень

Джерело: власні дослідження.

З позицій теорії прийняття управлінських рішень модель холізму означає врахування всіх факторів, впливів, зв'язків, взаємодій між елементами соціально-економічної системи у процесі пошуку найбільш ефективного варіанту вирішення проблеми. Зважаючи на це, холістична модель може бути використана, як окрема, при багаторівневому адмініструванні.

⁹⁹ *Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Іванюк О. В., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Домінування парадигм холістичності в сучасній науці. Наукові горизонти. 2018, № 11 (72). С. 10.*

Враховуючи наведені у табл. 3.2.7. переваги цієї моделі, її застосування може забезпечити сталий розвиток системи, сприятиме формуванню безконфліктного та стійкого до негативних впливів середовища, узгодженості політик на різних рівнях управління.

В умовах децентралізації українській практиці публічного управління характерним є поступовий рух від ієрархічної моделі до моделей, що передбачають мережеві підходи та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття управлінських рішень. Особливо яскраво це проявляється в умовах викликів, пов'язаних з введенням воєнного стану в країні, коли існує необхідність оперативної реакції на проблеми та формування адаптивні стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Розвиток цифрових технологій створює сприятливі можливості прийняття управлінських рішень на принципах прозорості та залучення до цього процесу всіх зацікавлених сторін.

Отже, у сучасних умовах воєнного стану в країні та інших викликів зростає потреба у застосуванні ефективних моделей прийняття рішень, що враховують багаторівневість адміністрування. Особливо це стосується проблем забезпечення соціально-економічного розвитку на всіх рівнях управління (національному, регіональному та місцевому). У таких умовах посилюється невизначеність та класичні моделі прийняття управлінських рішень втрачають ефективність, а отже, необхідні адаптивні моделі та підходи до управління. Від вибору моделі залежить ефективність реалізації політики розвитку територій, оптимізація використання ресурсів і здатність системи до самовідновлення в умовах змін.

Найбільш перспективними серед усіх проаналізованих підходів ми вважаємо саме змішану та мережеву моделі, оскільки вони поєднують у собі гнучкість організаційних структур, відкритість до зовнішніх впливів, врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін, а також здатність до ефективної динамічної координації взаємодії між суб'єктами.

3.3. Цифрові технології у системі управління проектами сталого розвитку

Досягнення цілей сталого розвитку є передумовою світового розвитку у напрямі створення комфортних умов проживання людства. Такі умови задекларовані у Цілях сталого розвитку, що сформовані ООН. Вважаємо, що використання інструментів проектного управління є передумовою їх досягнення. Сучасний рівень цифрових технологій створює сприятливі умови та ризики практичного впровадження проектів сталого розвитку (рис. 3.3.1).

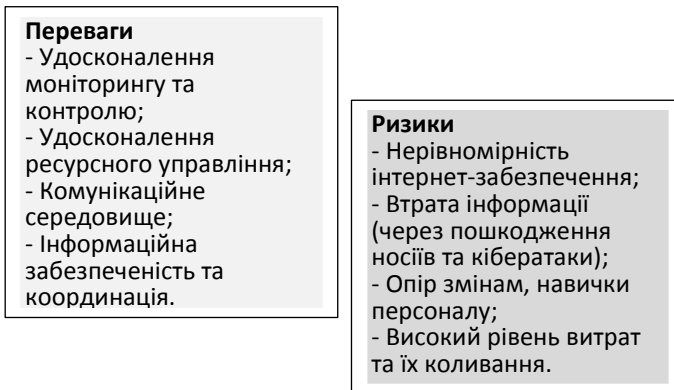


Рис. 3.3.1. Основні переваги та недоліки впровадження діджитал-технологій у процес управління проектами сталого розвитку

Джерело: власні дослідження.

Серед переваг, що створює використання цифрових технологій — удосконалення моніторингу робіт у проєкті та можливість їх відстеження у режимі реального часу, створення можливостей удосконалення контролю, удосконалення ресурсного управління (люди, енергія, інформація, гроші, матеріали та ін.), формування сприятливого та оперативного комунікаційного середовища (використання платформ Trello, MS Teams та ін.), удосконалення інформаційної забезпеченості (Big Data та IoT) та координації виконавців (з позицій економічного, екологічного та соціального аспектів, наприклад, Power BI, Tableau та ін.).

Окрім зазначених, до переваг застосування цифрових технологій в управлінні проектами сталого розвитку можна віднести удосконалення процесу моделювання для прогнозування змін економічного, екологічного та соціального характеру. Поряд зі сприятливими умовами, діджиталізація проєкт-менеджменту створює й ризики. Насамперед, зважаючи на нерівномірне забезпечення інтернетом всієї території країни (в тому числі через воєнні дії), що зумовлює обмеження можливостей або їх повну відсутність у забезпеченні різних регіонів доступом до мережі Internet. Загальним ризиком застосування цифрових технологій, який проявляється і у сфері проєктного управління сталим розвитком є можливість втрати інформації завдяки кібератакам або пошкодженню її носіїв. Також одним із викликів загальновідомого характеру є опір співробітників змінам та інноваціям. Високий рівень витрат та їх коливання через нестабільність економічної ситуації в країні впливає на рівень впровадження цифрових технологій у процес управління проектами сталого розвитку (рис. 3.3.1.)

Практичне впровадження політики сталості в Україні через застосування переваг проєктного підходу проявляється у вигляді існуючих платформ, що частково забезпечують досягнення цілей сталого розвитку. Найбільш відомою з них є проєкт «Дія. Цифрова освіта»¹⁰⁰, в якому значна увага приділяється формуванню цифрової грамотності громадян, надання безкоштовно освітніх можливостей, що в майбутньому можуть бути використані в рамках досягнення цілей сталого розвитку (зокрема соціального та економічного спрямування). У сфері управління земельними ресурсами на засадах прозорості можна навести приклад запущеної в тестовому режимі геоінформаційної системи державного картографо-геодезичного фонду України¹⁰¹. Діджитал-інструменти цієї системи дозволяють узгодити управлінські рішення різних рівнів управління,

¹⁰⁰ Дія . Цифрова освіта. URL: https://eqap.in.ua/project/diyacifrova_osvita. (дата зв.: 11.03.2025 р.)

¹⁰¹ Державний картографо-геодезичний фонд України. URL: <https://kartfond.land.gov.ua/home>. (дата звернення 04.02.2025 р.).

удосконалити аналітику та інвестиційну активність у сфері землекористування.

Практичним прикладом цифровізації у проєктах спрямованих на сталий розвиток в Україні є система «EcoCity», до якої мають вільний доступ науковці, громадяни, управлінці. Система працює на основі фіксації онлайн даних про стан повітря в українських містах та дозволяє їх відстежувати в онлайн-режимі.

Таким чином, в Україні є проєкти, ефективність яких залежить від застосування цифрових інструментів, але вони здебільше пов'язані з окремими компонентами сталого розвитку. Вважаємо, що у перспективі за допомогою діджитал-інструментів можна реалізувати проєкти сталого розвитку комплексного характеру, що поєднують всі аспекти (економічний, екологічний та соціальний).

Цифрові технології постійно удосконалюються, тому важливим є рішення щодо вибору інструментів, що будуть найбільш ефективними на кожній зі стадій життєвого циклу сталого проєктного управління. Так, на початковій стадії доцільно зосередити увагу на зборі та систематизації необхідної інформації для обґрунтування доцільності проєкту, можливостей досягнення його потенційних ефектів та обґрунтування наявності всіх необхідних ресурсів, що необхідні для досягнення планових результатів. Зважаючи на це, доцільно використати інструмент аналізу великих даних (Big Data). На стадії виконання проєктів доцільним є якісний моніторинг, швидкість систематизації інформації. Тому пропонуємо використовувати переваги штучного інтелекту (зокрема у процесі автоматичного порівняння досягнутих показників з плановими, відстеження їх динаміки та ін.). Як приклад цього процесу можна навести автоматичний моніторинг екологічних показників. На заключній стадії проєктів сталого розвитку доцільно оцінити фідбеки, зробити висновок про досягнення запланованих результатів та виконати «роботу над помилками», з метою врахування їх як здобутого досвіду у процесі планування наступних проєктів.

Різноманіття цифрових інструментів, переваги яких можна використати при проєктному управлінні на засадах сталості передбачає надання можливості широкого вибору серед них

найбільш ефективного способу вирішення проблем, що постають на кожному етапі життєвого циклу проєкту. Систематизацію основних цифрових технологій з позицій використання їх переваг в управлінні проєктами сталого розвитку наведено на рис. 3.3.2.

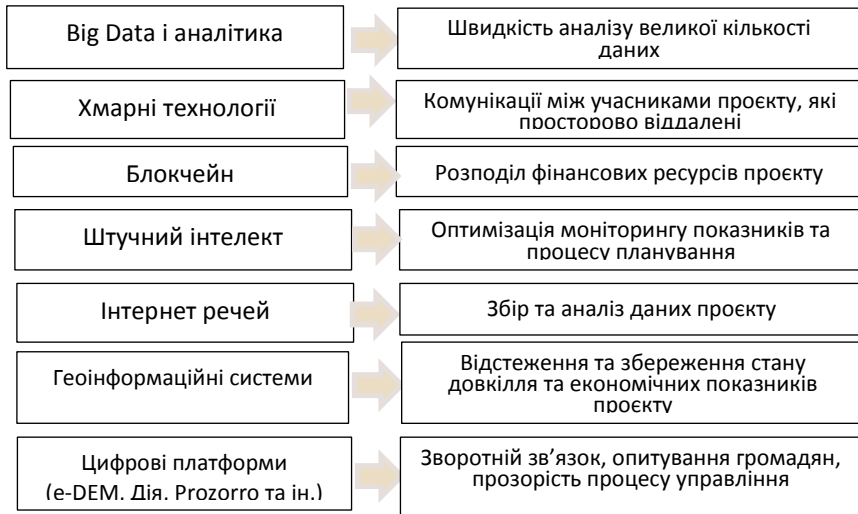


Рис. 3.3.2. Основні цифрові технології та переваги їх застосування в управлінні проєктами сталого розвитку

Джерело: власні дослідження.

Ключовими діджитал-інструментами, які сприятимуть отриманню зворотного зв'язку та можуть бути ефективно застосовані на цій стадії є соціальні мережі, мобільні додатки, в яких через опитування громадськості можна обґрунтувати досягнення сталих проєктних цілей та аналітичні системи з елементами штучного інтелекту (дозволять оперативно порівняти заплановані та досягнуті показники).

Багатоаспектність та комплексність проєктів сталого розвитку зумовлюють різний набір та поєднання переваг зазначених технологій. Вважаємо, що вибір комплексу діджитал-інструментів залежить від сфери реалізації проєкту, його масштабів, наявності навиків в учасників проєктної команди щодо використання

цифрових технологій, застосуванням менеджерами впливу, що базується на переконанні у доцільності таких технологій та ін. Тому кожен проєкт, в залежності від набору зазначених чинників буде мати різний набір технологій, що в більшій мірі можуть сприяти досягненню запланованих результатів.

Цифровізація процесів управління проєктами сталого розвитку надає ряд переваг, основними з яких є: забезпечення інклюзивності, ефективності, доступності кінцевих результатів та надання можливості відстеження показників у процесі виконання проєкту; надання менеджерам комплексної інформації, що є передумовою прийняття обґрунтованих та об'єктивних управлінських рішень; можливість удосконалення процесу ризик-менеджменту; зниження витрат проєкту через автоматизацію процесів, швидкий збір та опрацювання необхідної інформації.

Практичні приклади застосування діджитал-технологій в проєктному управлінні сталим розвитком в Україні можна розглядати і в контексті використання як загальних інструментів та технологій, що зображені на рис. 3.3.2., так і цифрових платформ, що надають переваги у забезпеченні певних аспектів сталого розвитку у межах окремих територій. Однією з них є інтернет-платформа «Відкрите місто», яка спрямована на використання інформації від громадян про проблеми та корисні події чи місця у певному місті¹⁰². Очевидна користь використання даної платформи – це удосконалення самоорганізації громадян та підсилення їх взаємодії з органами місцевого самоврядування у вирішенні проблем громади. Через різноманіття як корисних місць або діяльності, так і проблем, цей проєкт стосується всіх аспектів сталого розвитку (економічного, екологічного та соціального). Ще однією важливою сферою, яка пов'язана з аспектами сталого розвитку є енергоспоживання. Використання аналітичних діджитал-інструментів у цій сфері дозволить в комплексі удосконалити

¹⁰² Відкрите місто. Платформа електронної демократії. URL: <https://opencity.e-dem.ua/about>. (дата зв.: 01.03.2025 р.).

енергоменеджмент та сприяти чистому довкіллю, зниженню рівня витрат та забезпеченню громадян у повній мірі енергоресурсами¹⁰³.

Одним із яскравих прикладів впровадження проєктів сталого розвитку в Україні є реалізація концепції «розумного міста». Дана концепція акцентує увагу на соціальному аспекті шляхом створення умов комфортного проживання або перебування у певному місті через застосування цифрових інструментів. Наприклад, вона дає можливість відслідкувати в електронному режимі розклад руху електротранспорту, зорієнтуватися у туристичних маршрутах, звернутися терміново до правоохоронців, служб захисту прав дітей, отримати електронні адміністративні послуги або звернутись до керівництва міста чи громади та ін.

В українській практиці також мають місце діджитал інструменти «Е-петиція», «Громадський бюджет» та «Електронні консультації з громадськістю», що дозволяють громадянам брати участь у прийнятті управлінських рішень та звернутися до посадових осіб, у компетенції яких є вирішення певної проблеми, брати участь у розподілі місцевих бюджетних коштів. Доступ до таких інструментів реалізації політики сталого розвитку забезпечує платформа «e-DEM» (Єдина платформа місцевої електронної демократії) та цифровий сервіс «Взаємодія».

Отже, проведений аналіз діджитал-інструментів та їх переваг, що використовуються для ефективної реалізації проєктів сталого розвитку дає змогу зробити висновок, що вони є важливою складовою частиною успіху таких проєктів. Цифровізація дає змогу забезпечити швидкість основних процесів у проєктному управлінні, оперативно реагувати на зміни, що виникають (в тому числі на ті, що характеризуються значним ступенем невизначеності), якісно проводити моніторинг проєкту та забезпечити його стійкість в умовах глобальних викликів. Важливість реалізації проєктів сталого розвитку в Україні в умовах воєнного стану обґрунтована тим, що така діяльність дозволить забезпечити комплексний підхід до

¹⁰³ Державне агенство з енергоефективності та енергозбереження України. Управління енергією: з чого почати шлях до енергоефективності. URL: <https://surl.gd/jthomz>. (дата зв.: 01.03.2025 р.).

ключових проблем – у економічній, екологічній та соціальній сферах. Інструменти діджиталізації дозволяють на інноваційній основі здійснювати управління, удосконалити інформаційну та комунікаційну компоненти та сконцентрувати увагу на специфіці проблеми і забезпечити пошук найбільш ефективного варіанту її вирішення.

3.4. Оцінка ефективності інноваційних підходів до управління розвитком регіональних соціо-економічних систем

Потреба у моделях прийняття управлінських рішень на інноваційній основі в умовах глобальних та місцевих викликів з орієнтацією на загальнодержавний європейський вектор розвитку та політику децентралізації постає все більше актуально. При формуванні інноваційних підходів, що забезпечать розвиток потрібно зважати на диференціацію регіональних соціо-економічних систем за ресурсним забезпеченням, розташуванням до місць проведення активних воєнних дій, ініціатив з боку місцевих органів влади, природних чинників та ін. Вважаємо, що «рецепт успіху» інноваційних підходів, зважаючи на особливості кожного регіону та інноваційні інструменти його досягнення будуть різними з урахуванням особливостей кожної соціально-економічної системи, про які йшлося вище. Поряд з цим слід зазначити, що інновації в регіональному управлінні дають змогу створити умови конкуренції між регіонами та бути «поштовхом» до здобуття конкурентних переваг. Також інновації в управлінні проектами соціально-економічного розвитку дозволять підсилити синергетичний ефект та поєднати всі його аспекти.

Проведені дослідження та практичний досвід деяких громад дає змогу сформулювати загальне бачення моделі соціально-економічного розвитку регіонів (рис. 3.4.1.)

Вважаємо, що інноваційні підходи в управлінні можна вважати запорукою ефективності цього процесу та досягнення

результативності у забезпеченні розвитку соціально-економічних систем. Поряд з цим, для забезпечення упорядкованості, комплексності процесу управління доцільно враховувати базові принципи адміністрування (законність, ієрархія, відсутність суперечностей між загальнодержавним та регіональним векторами розвитку та ін.). Гіпотеза проведення дослідження полягає у тому що застосування інноваційних підходів в управлінні сприятиме ефективності соціально-економічного розвитку регіонів. З метою обґрунтування вказаного припущення, розглянемо найбільш відомі інноваційні інструменти та проведемо аналіз їх впливу на рівень регіонального соціально-економічного розвитку.

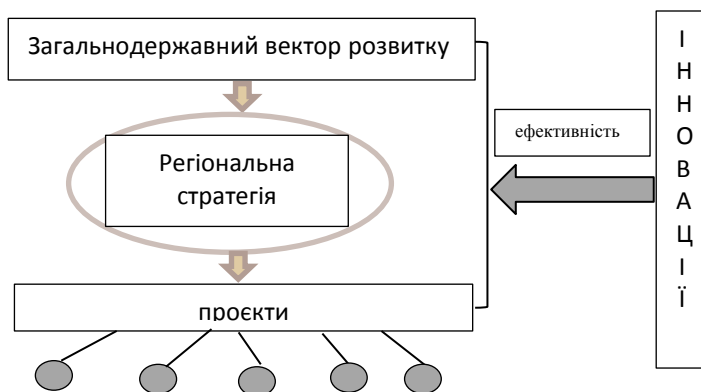


Рис. 3.4.1. Модель соціально-економічного розвитку регіонів

Джерело: власні дослідження.

Як було зазначено, одним із дієвих інноваційних підходів, що впливає на ефективність управлінського впливу є рівень цифровізації та використання її переваг (детально досліджені у п. 3.3.). З метою оцінки загальної ефективності даного інноваційного інструменту та його внеску у забезпечення соціально-економічного розвитку регіону доцільно більш детально розглянути її основні складові та показники і методи їх оцінки. В цілому методика розрахунку ефективності процесів цифровізації базується на загальновідомому визначенні ефективності, як співвідношенні результатів та витрат. Вигоди (результати) від впровадження

інновацій у вигляді використання системи діджитал-інструментів в управлінні можна подати у вигляді економії грошових коштів, що формується під впливом зниження суми адміністративних витрат, підвищення дохідності внаслідок автоматизації операцій, скорочення кількості персоналу внаслідок оптимізації виконання функцій, скорочення частки паперових документів та ін. Поряд з зазначеними, процеси цифровізації мають і соціальний ефект, що можна оцінити, як зростання частки задоволення запитів громадян, зростання відсотку залучення громадськості у процес управління регіоном, зростання ступеня задоволення діяльністю органів місцевого самоврядування та зменшення кількості скарг. Зазначені вигоди економічного, організаційного технічного та соціального походження потрібно порівняти з витратами, що дасть змогу в комплексі оцінити вплив діджиталізації на процес управління соціально-економічним розвитком регіону.

Одним із інноваційних підходів є партисипативне управління, що базується на активізації громадян та інших стейкхолдерів до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються стратегічних напрямів його розвитку. В основу розрахунку ефективності даного інноваційного підходу покладено визначення частки залучених стейкхолдерів у процес управління соціально-економічним розвитком регіону, швидкість та результативність вирішення проблем.

Наступним інноваційним інструментом забезпечення соціально-економічного розвитку регіону є кластерний підхід. В цілому він відомий та використовується досить значний час, але зважаючи на склад учасників, нові механізми їх взаємодії та застосування нових технологій для підсилення синергетичного ефекту, він постійно набуває інноваційного спрямування. Сутність даного підходу базується на використанні переваг кооперації між представниками бізнесу, науки, місцевих органів управління в межах окремих регіонів. Індикаторами ефективності роботи кластерних утворень можуть бути: зростання інвестиційної привабливості регіону, зростання рівня заробітної плати у кластері, зростання кількості впроваджених інновацій та науково-дослідних проєктів та ін. Поряд з зазначеними кількісними ефектами,

розглядаємо також якісні, що насамперед пов'язані з посиленням партнерства та довіри до державних інституцій, зростанням іміджу регіону, як інноваційно орієнтованого на розвиток та створення сприятливих умов проживання громадянам. Сучасна українська практика має приклади ефективних кластерів, що є дієвими інструментами забезпечення регіонального соціально-економічного розвитку. Таким утворенням, для прикладу є Львівський ІТ-кластер.¹⁰⁴ Основною метою його функціонування є забезпечення високотехнологічного розвитку країни та регіону на основі поєднання діяльності бізнесу, влади та освіти. Про ефекти, пов'язані з діяльністю кластеру свідчить його залученість у процеси розвитку молоді, підтримка соціальних ініціатив, створення майданчика для обговорення професійних питань, забезпечення юридичного супроводу бізнесу у ІТ сфері та ін. За даними українського кластерного альянсу, в Україні нараховується станом на 5.11.2024 р. 43 кластери, що знаходяться у 16 регіонах.¹⁰⁵

Вартим уваги інноваційним інструментом забезпечення високого рівня регіонального соціально-економічного розвитку є застосування проєктного підходу до управління на засадах сталості. В цілому проєкти, як і кластери не є інноваційним інструментом, але з позицій їх унікальності за складом учасників, залучених ресурсів, рівнем адаптивності до умов зовнішнього середовища, сфери застосування, рівня використання сучасних технологій та мети, на досягнення якої вони спрямовані, проєкти можна вважати інноваційними інструментами. Практичні приклади застосування даного інструменту у сучасних реаліях є реалізація проєктів спрямованих на розвиток територій, що фінансуються на основі залучення грантових коштів від міжнародних організацій. Оцінювати ефективність застосування цього інструменту можна за загальновідомою системою показників, серед яких визначення чистого дисконтованого доходу (різниця між сумою дисконтованих

¹⁰⁴ Lviv IT cluster/ Найбільша бізнес-асоціація ІТ-компаній в Україні. URL: <https://itcluster.lviv.ua/pro-klaster/> (дата зв.: 11.04.2025 р.).

¹⁰⁵ Мапа кластерів, ресурсних центрів та комітетів Українського кластерного альянсу. URL: <https://www.clusters.org.ua/clusters-map/>. (дата зв.: 11.04.2025 р.).

грошових потоків та сумою вкладених у проєкт коштів), коефіцієнту вигід/витрат (визначається шляхом ділення суми дисконтованих вигід на суму дисконтованих витрат), індексу прибутковості (відношення суми ефектів до суми витрат проєкту) та ін.

Узагальнення методів оцінки ефективності зазначених інноваційних підходів наведено в табл. 3.4.1.

Таблиця 3.4.1

Узагальнення методів оцінки ефективності інноваційних підходів до управління регіональним соціально-економічним розвитком

Метод	Суть
SWOT-аналіз	Формування матриці SWOT на основі визначених сильних та слабких сторонах, можливостях та загрозах
Індекси	Визначення відношення ефектів та витрат для кількісної оцінки інноваційного підходу
Бенчмаркінг	Порівняння зі зразком, яким може бути громада з високим рівнем соціально-економічного розвитку або зразковий проєкт чи кластер
Кількісний	Розрахунок показників, що характеризують результати до застосування інноваційного інструменту та після його впливу
Опитування, анкетування	Збір та аналіз інформації, що слугує основою для якісної оцінки ефективності застосування інновацій в управлінні

Джерело: власні дослідження.

Так, загальними методами, що можуть бути використані для оцінки ефекту від застосування інноваційних інструментів можуть бути SWOT-аналіз, розрахунок індексів, показників для кількісної оцінки впливу інноваційних управлінських заходів, порівняння зі зразком (бенчмаркінг), а також система якісних показників, що пов'язані з рівнем задоволення потреб населення, подолання безробіття, підвищення рівня вирішених запитів від громадян, створення комфортних умов проживання, зростання рівня довіри до керівництва регіону та ін.

Основні критерії оцінки ефективності інноваційних підходів зображені на рис. 3.4.2.



Рис. 3.4.2. Критерії оцінки ефективності інноваційних підходів до управління розвитком регіональних соціо-економічних систем

Джерело: власні дослідження.

В основу критеріїв, зображених на рисунку покладено принцип сталого розвитку регіону, тому серед них можна виділити три основні критерії, застосування яких дасть змогу обґрунтувати ефективність інновацій в управлінні регіональним соціально-економічним розвитком (економічні, екологічні та соціальні). Розглянемо більш деталізовано систему показників, що дадуть змогу здійснити об'єктивну оцінку. Так, економічні критерії базуються на аналізі в динаміці показників валового регіонального продукту (кількості кінцевих благ, що створено в регіоні впродовж року), продуктивності праці в регіональному вимірі, суми інвестицій у регіональні проекти та ін.

Соціальні критерії передбачають досягнення якісних показників розвитку регіону, зокрема, зменшення кількості безробітного населення, середньомісячний дохід на 1 особу, доступність придбання житла, доступ до мережі Internet, якість доріг, рівень забрудненості повітря, рівень середньої тривалості

життя, доступність якісних медичних послуг, рівень злочинності, рівень довіри населення до правоохоронних органів та органів управління, рівень залучення населення у систему управління та ін. Таким чином, обґрунтування ефективності інноваційних підходів до управління регіональним соціально-економічним розвитком за економічними критеріями передбачає розрахунок кількісних показників, а за соціальними – кількісних, що базуються на статистичних даних та таких, що отримані у ході анкетування чи опитування громадян.

За критерієм інноваційної активності також можна зробити висновок про загальну ефективність інноваційних підходів. Вважаємо, що цей критерій прямопропорційно пов'язаний з такими підходами, оскільки він базується на статистичних показниках, що дають змогу оцінити динаміку кількості стартап-проектів в регіоні, здобутих патентів або реалізованих в його межах інноваційних проектів.

Екологічні критерії передбачають систему показників, які в динаміці свідчать про кількість управлінських рішень, що спрямовані на захист та збереження довкілля. Наприклад, це можуть бути показники викидів шкідливих речовин у атмосферу, кількості побудованих очисних споруд, побудова та запуск об'єктів, що пов'язані з використанням природних джерел енергії (вітрові, сонячні електростанції) та ін.

Критерії інклюзивності процесів управління в комплексі передбачають систему показників, що характеризують рівень залучення громадськості до процесів управління (в тому числі і вразливих категорій – жінки, особи з інвалідністю, представники національних меншин та ін.). Тому коли відбувається оцінка ефективності інноваційних підходів до управління за цим критерієм, то акцентують увагу на показниках: частка вразливих груп населення у структурі органів управління, частка участі громадян у розробці стратегії, планів розвитку регіону, і проектах регіонального розвитку, наявність об'єктів забезпечення рівності доступу всіх громадян до якісних адміністративних послуг, рівень цифровізації та прозорості надання адміністративних послуг, показники гендерної

рівності в управлінні, доступність проведення публічних консультацій та ін.

Оцінка за критерієм рівня цифрової трансформації в регіональному вимірі може відбуватися за такими показниками: частка використання населенням електронних сервісів та переваг цифрових платформ, рівень цифрової грамотності населення, кількість онлайн-адміністративних послуг та їх доступність вразливим верствам населення регіону, частка надходжень від ІТ сфери у валовий регіональний продукт, частка успішних стартап-проектів, пов'язаних з цифровізацією процесів управління, кількість інцидентів з порушенням кібербезпеки в регіоні та ін.

Світова та європейська практика мають комплексні підходи до критеріїв оцінки інновацій у регіональному та загальнодержавному управлінні, а також комплексні показники за кожним із зазначених критеріїв. Зважаючи на це, слід вказати на потребу комплексного підходу, що базується на розрахунку показників, які дозволяють зробити обґрунтовані висновки про ефективність інновацій в управлінні регіоном з позицій кожного з наведених критеріїв. Проте, з метою якісної оцінки потрібно враховувати і ризики, що пов'язані з її проведенням. Насамперед, достовірність проведення такої оцінки залежить від достовірності показників, на яких вона базується. Наступним ризиком, що потрібно передбачити у процесі оцінки ефективності інноваційних підходів в управлінні є довгостроковий ефект від інновацій, що може не проявлятися у період проведення оцінки та порушити її об'єктивність. Окрім того, потрібно виділити ризик, що пов'язаний з людським фактором (поведінка та суб'єктивне ставлення до певних процесів людей що беруть участь у опитуванні та анкетуванні та тих, що їх проводять і опрацьовують результати). Також соціальні ефекти, такі як інклюзивність, рівень довіри до органів місцевого самоврядування, якість життя складно піддаються об'єктивній та точній оцінці. Якщо розглядати в цілому процес оцінки ефекту від запровадження інноваційних підходів в управлінні соціально-економічним розвитком регіону, то загальним недоліком тут можна виділити відсутність уніфікованої методики, за якою б проводили таку оцінку всі регіони, що дало б змогу порівнювати рівень

інноваційності регіонального управління та будувати рейтинги регіонів країни за цим показником.

Важливим позитивним компонентом забезпечення формування та впровадження інноваційних моделей соціально-економічного розвитку є міжнародна технічна, освітня та фінансова допомога. Основні програми, що надають можливості впровадження інновацій в управлінні:

- U-LEAD з Європою¹⁰⁶ - підтримує прагнення України до членства в Європейському Союзі, надає юридичні та інші консультації щодо політики децентралізації в умовах воєнного стану в країні на основі прозорості та чесності, консультації керівництву об'єднаних територіальних громад з питань відбудови об'єктів, що зазнали руйнувань внаслідок воєнних дій.

- EGAP (Швейцарія)¹⁰⁷ – допомога у провадженні електронних послуг у державній сфері та у бізнесі, створення комунікаційних інструментів для забезпеченні участі громадян в управлінні та налагодженні зворотнього зв'язку представників органів місцевого самоврядування з громадянами, навчання та технічна підтримка діяльності спеціалістів Центрів надання адміністративних послуг.

- Програма “EU4DigitalUA”¹⁰⁸ – підтримка діджиталізації процесів управління в Україні та має п'ять основних компонентів (створення цифрової інфраструктури уряду, зміцнення та розвиток цифрового потенціалу, сприяння комунікаціям та обізнаності громадськості., сприяння розвитку електронних послуг, забезпечення захисту даних та кібербезпеки.)

Приклади успішних кейсів української практики міжнародного співробітництва дають змогу зробити висновок, що воно є передумовою забезпечення сталого розвитку та сприятливою основою для адаптації української практики управління на регіональному рівні до європейських стандартів сталого розвитку. Також вони створюють умови адаптивності об'єднаних

¹⁰⁶ U-LEAD з Європою. Продовжуємо реформу – будуємо майбутнє. URL: <https://u-lead.org.ua/>. (дата зв.: 12.04.2025 р.).

¹⁰⁷ Програма EGAP. URL: <https://egap.in.ua/>. (дата зв.: 12.04.2025 р.).

¹⁰⁸ EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/the-eu4digital-initiative/>. (дата зв.: 12.04.2025 р.).

територіальних громад до воєнних викликів, а в майбутньому – простір для післявоєнного відновлення та інтеграцію у світові процеси сталого розвитку.

Отже, ефективність інноваційних підходів до управління соціально-економічним розвитком регіону залежить від можливості органів місцевого самоврядування поєднувати у комплексну систему досягнення цілей сталого розвитку та при цьому ефективно поєднувати переваги застосування нових технологій і переваги партисипативного управління. У процесі оцінки ефективності таких підходів потрібно враховувати можливі переваги та ризики, що формує внутрішнє та зовнішнє середовище.

В цілому проведені дослідження інноваційних аспектів дизайну проєктного управління і прийняття управлінських рішень в контексті сталого розвитку дозволяють зробити висновок, що процес впровадження інновацій має ряд переваг та недоліків. Зважаючи на це, доцільно формувати такі управлінські моделі, що поєднують переваги та враховують ризики, пов'язані з їх впровадженням. Окремої уваги у цьому процесі заслуговує оптимізація застосування цифрових інструментів (залежно від сфери, термінів, мети, масштабу, кваліфікації людських ресурсів ін.) та формування цифрової грамотності персоналу. Передумовою забезпечення сталого розвитку систем на інноваційній основі є моніторинг нових підходів та інструментів, пошук можливостей їх застосування в управлінській практиці для забезпечення найбільш ефективного способу досягнення поставлених цілей. Окрім того, значної уваги потребують визначення критеріїв та показників оцінки ефективності інноваційних підходів, оскільки вони дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо результативності їх впровадження в управлінську практику.

РОЗДІЛ 4

МЕХАНІЗМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ КООРДИНАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМ

4.1. Сучасний стан інноваційного розвитку агропродовольчих систем

У сучасних умовах глобальних трансформацій агропродовольча система виступає ключовим елементом забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку економіки та добробуту населення. Особливої актуальності набуває інноваційний розвиток, який стає не просто інструментом модернізації, а стратегічною необхідністю для підвищення ефективності, екологічної стійкості та конкурентоспроможності агросектору. Інновації в агропродовольчій сфері охоплюють широкий спектр змін - від впровадження цифрових технологій та біотехнологій до нових форм управління та логістики, що в сукупності формують нову якість агровиробництва. Визначення сутності цього процесу, його рушійних сил і перешкод є важливим кроком до формування ефективної моделі інноваційного розвитку сільського господарства та суміжних галузей.

Упродовж останніх років українські підприємства працюють у вкрай складних умовах. Епідемія COVID-19 спричинила серйозні економічні та соціальні потрясіння, а повномасштабна російсько-українська війна ще більше загострила кризу, задавши негативний вектор на тривалий період. Сільське господарство також опинилося під ударом. Аграрії змушені були залишати свої поля — часто через мінну небезпеку або залишки боєприпасів, частину врожаю втрачено на тимчасово окупованих територіях, а обмеження у логістиці ускладнили збут продукції. До вже наявних труднощів додаються довгострокові екологічні й соціально-економічні виклики, що спонукають аграріїв шукати нові шляхи для розвитку бізнесу та впровадження ефективних методів управління

господарствами, зокрема через інновації, орієнтовані на принципи сталого розвитку.

Посилення темпів якісних та структурних змін в економіці України, викликане кризовими процесами, зумовлює потребу у своєчасній та адекватній адаптації суб'єктів господарювання до трансформацій ринкового середовища. Проте система ринкового управління підприємствами виявилася здебільшого неготовою до раптових стратегічних викликів, вона не лише не змогла ефективно на них реагувати, але й виявила обмежену спроможність забезпечувати оптимальне ціноутворення, налагодження каналів збуту та переорієнтацію виробництва на нові конкурентоспроможні напрями діяльності. Для подолання фрагментарності та нестабільності національної інноваційної практики необхідно впроваджувати системну, цілеспрямовану діяльність із пошуку інноваційних ідей, стратегічного прогнозування, постійного моніторингу нових можливостей, їх оцінки та впровадження у практику.

Під впливом трансформацій у світовій економіці та еволюції системи організаційних цінностей управління інноваційними процесами стає дедалі складнішим і багатовимірним. Це зумовлює необхідність упровадження новітніх управлінських технологій, спрямованих на підвищення відкритості управлінських рішень. Унаслідок зміни акцентів у реалізації стратегічного управління, ключовими завданнями стають виявлення перспективних ідей у зовнішньому середовищі, їх об'єктивна оцінка, а також ефективне втілення через стратегічну інтеграцію всіх учасників інноваційної діяльності та розвиток міжфункціональної взаємодії.

Результати дослідження свідчать, що вибір моделі інноваційного процесу значною мірою зумовлений як макро-, так і мікроекономічними умовами функціонування окремих економічних суб'єктів. Наразі в більшості випадків домінує замкнута модель інноваційної політики, яка базується на принципі «успішні інновації - під контролем». За такого підходу підприємства самостійно генерують ідеї, здійснюють їхню розробку, виробництво, маркетинг та реалізацію.

Однак у контексті стрімких змін зовнішнього середовища та відсутності ефективної державної підтримки, зокрема щодо малого й середнього бізнесу, підприємства не мають належних стимулів до активної інноваційної діяльності.

Агропродовольчий сектор має ряд ключових проблем, що стримують розвиток підприємств агропромислового комплексу (табл. 4.1.1).

Таблиця 4.1.1

Проблемні аспекти розвитку агропродовольчого сектору¹⁰⁹

I	Недосконалість системи управління, що зумовлена фокусом на досягнення короткострокових результатів на шкоду середньо- й довгостроковим цілям, а також відсутністю цілісної інноваційної стратегії;
II	Недостатня розробка методологічних підходів до достовірної оцінки ефективності впровадження інноваційних стратегій;
III	Поверхневий аналіз ринку, зокрема слабке вивчення світових інноваційних тенденцій і недооцінка специфіки галузевих ринків при виборі стратегічних напрямів розвитку;
IV	Брак інвестиційних ресурсів, а також низька ефективність фінансового менеджменту й управління витратами на етапі реалізації інновацій;
V	Високі ризики впровадження інновацій, пов'язані з нестабільним розвитком національних виробничих технологій;
VI	Низький рівень кваліфікації управлінського персоналу та працівників, що ускладнює ефективну реалізацію інноваційних ініціатив;
VII	Недосконалість нормативно-правової бази, що обмежує можливості для сталого розвитку інноваційної діяльності ¹¹⁰ .

Активізація та формування ефективної інноваційної політики є надзвичайно актуальним завданням для України. Це підтверджується низьким рівнем наукомісткості ключових галузей промисловості, який суттєво поступається показникам країн ЄС, попри значний науковий потенціал держави. Дослідження засвідчують, що за останнє десятиріччя результати праці

¹⁰⁹ Давиденко, Н., Волков, Війна в Україні: криза інноваційних стартапів. Економіка та суспільство. 2022. (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-55> (дата звернення: 11.03.2025).

¹¹⁰ Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінпростір. 2020. No 3 (39). С. 142–153.

українських науковців усе частіше застосовуються за кордоном, зокрема в суміжних державах, тоді як в Україні зменшується як масштаб використання інноваційних розробок, так і кількість підприємств, що активно впроваджують інновації. Наприклад, найнижчі рівні інноваційної активності серед країн ЄС спостерігаються в Португалії (26%) та Греції (29%), але навіть ці показники вдвічі перевищують українські. У порівнянні з лідерами — Нідерландами (62%), Австрією (67%), Німеччиною (69%), Данією (71%) та Ірландією (74%) — розрив сягає майже п'ятикратного рівня.

Водночас існують позитивні зрушення, розробляються державні програми, спрямовані на інноваційний розвиток економіки, а також обговорюється створення Національної венчурної організації. Однак на практиці інноваційна сфера залишається в кризовому стані — останні роки характеризуються надто повільним темпом її розвитку.

Незважаючи на наявність потужного наукового потенціалу, кризові періоди в Україні - зокрема у 1990-х роках, у 2008-2009 та 2014-2016 роках, 2022-2023 роках - призвели до суттєвого зниження попиту на наукоємну продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними чинниками цього стали загальне падіння рівня інвестицій у державі, а також послаблення зацікавленості економічної політики країни у підтримці інноваційного розвитку виробництва.

Доведено, що успішність впровадження інновацій та визначення перспективних напрямів розвитку аграрного сектору значною мірою залежить від державної політики України. Ключову роль при цьому відіграє створення нормативно-правових механізмів, які стимулюють інноваційну діяльність та підприємництво в усіх напрямках аграрного виробництва. В Україні наявна достатня кількість законодавчих актів, що регулюють інноваційну сферу, однак їм бракує ефективних механізмів реалізації, методичного супроводу та належного фінансування з боку держави. До того ж, ці правові документи часто неузгоджені між собою, містять лише загальні засади і не забезпечують системного підходу до інноваційної діяльності як цілісного,

логічного процесу, спрямованого на економічне зростання країни

¹¹¹.

Окрім нормативно-правових аспектів на сьогодні в Україні відсутня чітка організаційна структура, яка б забезпечувала послідовне проходження ключових етапів інноваційного процесу. Серед них — проведення фундаментальних і прикладних досліджень, проектування і розробка інновацій, впровадження нових технологій, а також масштабний маркетинг виробництва і споживання. Такий стан справ стримує розвиток науково-технічного потенціалу аграрної галузі та інноваційної діяльності загалом.

Дослідження вказують, що низький рівень інноваційної активності аграрних підприємств України зумовлений недостатнім державним фінансуванням цієї сфери. Виявлено значні диспропорції між обсягами коштів, що надходять із державного бюджету, та фінансуванням за рахунок власних ресурсів підприємств.

Крім того, у процесі дослідження було встановлено, що на сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно гостро постає проблема несприятливого інвестиційного клімату в аграрному секторі. Зокрема, спостерігається низький рівень інвестиційної привабливості підприємств сільськогосподарського виробництва, що істотно стримує надходження внутрішніх і зовнішніх капіталовкладень. Така ситуація значно ускладнює можливість ефективного залучення необхідних фінансових ресурсів, які є критично важливими для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. У свою чергу, брак інвестицій перешкоджає активному впровадженню сучасних інноваційних технологій, модернізації виробничих потужностей, оновленню матеріально-технічної бази, підвищенню конкурентоспроможності та зростанню продуктивності в агропромисловому комплексі загалом.

Останнє десятиріччя в Україні спостерігається дефіцит належного державного фінансування, слабка підтримка аграрного

¹¹¹ Скрипник В. В. *Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». N 20, 2021. С.19-24.

сектору та недостатній розвиток наукових досліджень в цій галузі (табл. 4.1.2).

Таблиця 4.1.2

Джерела фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств України, млн.грн¹¹²

Рік	Витрати на інновації	За рахунок коштів			
		Власних	Державного бюджету	Інвесторів нерезидентів	Інших джерел
2015	9564,6	6973,4	241,7	125,2	1311,3
2020	12180,2	10342,0	639,1	107,0	692,0
2021	10561,3	8961,3	764,8	204,9	630,3
2022	11212,0	10214,0	622,1	203,4	1140,6
2023	10031,1	8936,5	513,4	181,4	399,8

З'ясовано, що для подолання проблеми низького рівня інноваційно-технологічного забезпечення підприємств аграрного сектору необхідно впровадити низку змін, які передусім мають охоплювати такі напрями:

- удосконалення інституційно-правового середовища для впровадження інноваційних підходів у діяльність підприємницьких структур галузі;
- розвиток інтелектуального потенціалу галузі та стимулювання наукових досліджень в аграрній сфері;
- оптимізація організаційно-економічного механізму, що забезпечує технологічну безпеку сільськогосподарського виробництва;
- підвищення професійної кваліфікації працівників агросектору й покращення якості їхньої освіти та підготовки;
- запровадження ефективної державної фінансової підтримки для підприємств, що впроваджують інновації;
- реалізація стратегічних програм розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі;

¹¹² Статистичний щорічник Українб/ URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 08.03.2025).

- активне залучення інвесторів до процесів комерціалізації науково-технічних розробок;
- створення дієвих механізмів мотивації та заохочення до інноваційної діяльності в агропродовольчій сфері;
- підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції з урахуванням принципів екологічного та біоорієнтованого розвитку.

Отже, відсутність ефективних механізмів стимулювання інновацій, неврегульованість правових аспектів у сфері інтелектуальної власності та неузгодженість аграрної політики стримують технологічне оновлення. Крім того, обмежений доступ до фінансування, як на державному, так і на приватному рівнях, гальмує впровадження сучасних рішень у виробництві, переробці та збуті агропродукції. Для подолання цих бар'єрів необхідна системна державна політика та сучасний сформований механізм інноваційного розвитку.

4.2. Тренди формування механізму управління інноваційним розвитком агропродовольчих систем

Агропромисловий комплекс України є однією з ключових галузей національної економіки, що відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні експортного потенціалу. В умовах глобалізації, кліматичних змін та воєнних викликів зростає потреба у трансформації аграрного сектору на основі інновацій. Сучасні тренди інноваційного розвитку АПК орієнтовані на цифровізацію, сталий розвиток, екологічну відповідальність і впровадження новітніх технологій, що дозволяють не лише підвищити ефективність виробництва, а й забезпечити його конкурентоспроможність на світовому ринку. У цьому контексті Україна поступово інтегрує передові аграрні практики, формуючи нову модель агровиробництва, здатну адаптуватися до сучасних викликів і потреб суспільства. Інноваційні механізми управління охоплюють як впровадження цифрових технологій (AgTech, big data, штучний інтелект), так і розвиток нових організаційно-економічних форм, таких як агрокластери, ланцюги

створення доданої вартості, публічно-приватні партнерства. Особливої ваги набувають екосистемний підхід та інтеграція принципів смарт-спеціалізації, що дозволяє сфокусувати регіональну політику на розвитку сильних сторін та інноваційного потенціалу територій.

Механізм управління інноваційним розвитком агропродовольчих систем - це сукупність взаємопов'язаних інституцій, процесів, інструментів і стратегій, які забезпечують впровадження новітніх технологій, знань і підходів у виробництво, переробку, зберігання та збут сільськогосподарської продукції (табл. 4.2.1).

Таблиця 4.2.1

Основні компоненти механізму інноваційного розвитку

Назва	Складові
Наука та інновації	включають аграрні дослідження (нові сорти рослин, біотехнології, точне землеробство), цифрові технології (GPS-навігація, дрони, аграрні платформи), екоінновації (органічне виробництво, замкнені цикли використання ресурсів);
Інституційне середовище	участь держави (субсидії, податкові пільги, аграрна політика), освітньо-наукові установи, аграрні університети, дорадчі служби, інноваційні кластери, агрохаби;
Фінансові інструменти	гранти, інвестиційні фонди для інновацій, публічно-приватне партнерство;
Регуляторна підтримка	закони та стандарти, які стимулюють впровадження інновацій, захист прав інтелектуальної власності;
Соціальна складова	підвищення рівня знань фермерів, попит з боку споживачів на якісну та екологічну продукцію.

Джерело: сформовано автором.

Головна мета цього управлінського механізму - забезпечити сталий розвиток сільського господарства, підвищити його ефективність, екологічність і конкурентоспроможність, особливо у контексті викликів XXI століття - зміни клімату, війни, продовольчої безпеки тощо.

У сучасних умовах аграрний сектор України постає не лише як ключовий чинник економічної стабільності, а й як динамічна платформа для впровадження інновацій. Глобальні виклики — кліматичні зміни, дефіцит ресурсів, зростання попиту на продовольство зумовлюють потребу в переосмисленні традиційних підходів до агровиробництва. У зв'язку з цим формування інноваційного механізму розвитку аграрного сектору набуває особливого значення ¹¹³.

Серед основних трендів формування виокремлюються цифровізація сільського господарства (AgTech), розвиток прецизійного землеробства, біотехнологій, «зелених» рішень та сталих практик, інтеграція смарт-логістики, а також активне впровадження штучного інтелекту й великих даних у процеси агроменеджменту, державна політика, інституційна підтримка та міжнародна кооперація відіграють вирішальну роль у стимулюванні цих процесів.

Механізм координації інноваційного розвитку агропродовольчих систем формується через сукупність ключових векторів.

1. Діджиталізація агросектору (AgTech):

- прецизійне (точне) землеробство включає використання GPS, дронів, сенсорів і супутникових знімків для точного вимірювання і моніторингу стану ґрунту, рівня вологості, шкідників, урожайності, а це в свою чергу дозволяє застосовувати добрива, воду та засоби захисту рослин лише там, де це необхідно, мінімізуючи витрати і шкоду для довкілля;
- агроаналітика і Big Data - збір і аналіз великих масивів даних (про погоду, стан ґрунту, врожайність, ринки збуту) дозволяє аграріям ухвалювати обґрунтовані рішення, а алгоритми штучного інтелекту можуть прогнозувати урожайність, виявляти ризики, оптимізувати логістику;

¹¹³ Кукса І. М. Механізм державного регулювання інноваційного розвитку АПК: монографія. К.: Сік груп Україна, 2014. 328 с.

- інтернет речей (IoT) - це система «розумних» пристроїв (сенсори, лічильники, трекери), які передають інформацію в реальному часі на аграрні платформи. Наприклад, фермер може бачити на смартфоні температуру в теплиці, рівень вологості ґрунту чи рух техніки на полі тощо;
- автоматизація та роботизація включає використання агродронів, роботів для збирання врожаю, безпілотної техніки, що знижує залежність від людської праці, підвищує продуктивність і точність робіт;
- цифрові платформи та мобільні застосунки, надають можливість фермерам отримувати доступ до електронного документообігу, онлайн-консультацій, агросервісів, систем управління господарством (Farm Management Systems), що дозволяє централізовано контролювати всі процеси;
- маркетплейси та електронна торгівля сприяють формуванню цифрових платформ, що допомагають аграріям безпосередньо продавати свою продукцію, купувати техніку, насіння, добрива або брати участь в аукціонах, минаючи посередників.

Діджиталізація агросектору - це процес впровадження цифрових технологій у всі ланки аграрного виробництва, управління та логістики. Вона трансформує традиційне сільське господарство у високотехнологічну галузь, де рішення приймаються на основі точних даних, автоматизованих процесів і взаємодії систем у режимі реального часу.

2. Зростання популярності точного землеробства (precision farming):

- геопросторове зонування полів (GPS і ГІС) - фермери створюють цифрові карти полів, які враховують особливості рельєфу, ґрунтів, вологості, кислотності, що дозволяє обробляти різні ділянки по-різному, залежно від їхніх потреб;
- диференційоване внесення ресурсів, коли завдяки сенсорам і аналітиці, сівалки, обприскувачі й розкидачі добрив можуть автоматично змінювати норму внесення на ходу, враховуючи дані про стан ґрунту та рослин, це знижує витрати й екологічне навантаження;

- агродрони та супутниковий моніторинг допомагають фіксувати стан посівів у високій роздільній здатності, а супутникові знімки дають змогу оцінювати динаміку росту культур і виявляти проблемні ділянки;
- сенсори в ґрунті та на техніці контролюють температуру, вологість, вміст азоту, фосфору, що дозволяє уникати надмірного поливу чи зайвого внесення хімічних препаратів;
- автоматизована техніка - трактори, комбайни та інші машини з GPS-навігацією здатні працювати з високою точністю, знижуючи втрати врожаю і підвищуючи ефективність;
- автоматизоване прогнозування врожайності включає алгоритми штучного інтелекту аналізує зібрані дані та прогнозує урожай на кожній ділянці, що допомагає у плануванні продажів, логістиці та фінансуванні;
- економічна ефективність та екологічність, точне землеробство дозволяють зменшити витрати на добрива, паливо, воду, зберігаючи природні ресурси і підвищуючи рентабельність агровиробництва.

В сучасних умовах зростає популярність розвитку землеробства, оскільки є доступності технологій та програмного забезпечення, є запит на скорочення витрат у кризових умовах, також Європейські стандарти екологічності стимулюють до впровадження сталих практик, ринок агротехнологій активно розвивається, з'являються стартапи й державні програми підтримки.

Зростання інтересу до точного землеробства (precision farming) є одним із найпомітніших трендів у сучасному аграрному секторі, оскільки базується на використанні цифрових технологій для максимально ефективного управління ресурсами господарства з урахуванням просторових та тимчасових змін на полі.

3. Орієнтація на сталий розвиток та «зелений курс» (Green Deal).

Європейський зелений курс (EU Green Deal) - це масштабна ініціатива ЄС, метою якої є досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. У його межах сільське господарство займає ключову

позицію, адже галузь має значний екологічний слід. Центральними елементами аграрної складової стали стратегія «Від ферми до виделки» (Farm to Fork), стратегія збереження біорізноманіття, заохочення органічного землеробства, скорочення використання пестицидів, антибіотиків, добрив¹¹⁴.

Сутність сталого розвитку в агросекторі включає ряд складових:

- екологічна складова - раціональне використання природних ресурсів, а саме води, ґрунту, енергії, зменшення забруднення, скорочення використання агрохімікатів, боротьба з викидами парникових газів, підтримка біорізноманіття - збереження луків, лісосмуг, запилювачів, поширення органічного землеробства;
- економічна складова, становить підвищення ефективності виробництва завдяки цифровим і сталим технологіям, переорієнтація на внутрішні та локальні ринки, скорочення логістичних ланцюгів, доступ до «зелених» інвестицій і фінансування через відповідні програми ЄС та міжнародні фонди;
- соціальна складова, формується через збереження робочих місць у селі, створення гідних умов праці, підтримка малих і середніх фермерів, розвиток кооперативів, залучення громад до рішень щодо управління землями та екосистемами.

Для України орієнтація на «зелений курс» - це не лише екологічний вибір, а й інтеграційний шлях до Європейського Союзу, адже вимоги ЄС до продуктів, що імпортуються, включають принципи сталості, а саме стимул для модернізації аграрної політики, мотивація для фермерів переходити на екологічно чисте виробництво, доступ до європейських ринків, програм фінансування та інноваційних технологій.

Орієнтація на сталий розвиток і зелений курс не є обмеженням, а можливість підвищити якість життя суспільства, зберегти довкілля для майбутніх поколінь і зробити агросектор більш конкурентоспроможним у глобальному контексті. Це

¹¹⁴ Паламарчук Д. М. Стратегічний контекст Green Deal для України. Економічний простір № 171, 2021.С.16-21.

особливо важливо для євроінтеграції й майбутньої адаптації до спільного аграрного ринку ЄС.

4. Біотехнології та нові види продукції – це система методів, яка використовує живі організми (мікроорганізми, рослини, ферменти тощо) для створення або вдосконалення сільськогосподарських культур, засобів захисту, добрив і харчових продуктів. Дана група включає генетично модифіковані організми (ГМО), біологічні засоби захисту рослин - використання бактерій, грибів, вірусів, які пригнічують шкідників або патогени; біодобрива та біостимулятори, а саме препарати на основі живих мікроорганізмів (азотфіксатори, фосфатмобілізатори), які покращують живлення рослин і структуру ґрунту, що сприяють розвитку сталого землеробства; технології клітинної селекції та тканинної культури; нові види продукції та функціональні продукти включають вирощування культур із підвищеним вмістом корисних речовин (вітамінів, антиоксидантів, клітковини); біопакування з рослинної сировини, біопаливо, ферментовані продукти з новими властивостями.

Дана група є надзвичайно важливою для інноваційного розвитку агросектору, оскільки сприяє підвищенню продуктивності та ефективності виробництва, зниженню залежності від хімічних речовин і відновленню екологічного балансу, адаптації до кліматичних змін та зменшення впливу агросектору на довкілля, розширенню експортного потенціалу завдяки продукції з доданою вартістю, задоволення запитів споживачів на здорову, функціональну та безпечну їжу.

5. Розвиток локальних продовольчих ланцюгів і кооперації формується через:

- посилення зв'язку між виробниками та споживачами через локальні продовольчі ланцюги, що скорочують шлях від виробника до кінцевого споживача, зменшує витрати на логістику та посередників, дозволяє швидше впроваджувати нові продукти або технології, формує тіснішу довіру та зворотний зв'язок між виробниками й покупцями, що стимулює орієнтацію на інновації;
- кооперація як інструмент колективного впровадження інновацій, що є простором для спільного інвестування в сучасну техніку та технології, обміну знаннями та досвідом, що сприяє поширенню

інновацій, координації інноваційних проєктів (наприклад, колективна участь у грантах, освітніх програмах, IT-рішеннях);

- формування стійкої та конкурентоспроможної аграрної моделі сприяє розвитку аграрного підприємництва на місцях, створюючи робочі місця, зменшуючи залежність від великих корпорацій і централізованих постачальників, підтримуючи стійкість сільських громад, що є основою для сталого аграрного розвитку;

- екологічні та соціальні інновації - біоінновації (органічне землеробство, компостування, біопестициди), соціальні моделі підтримки (наприклад, прямий продаж «з ферми до столу», CSA - community supported agriculture), агротуризм, агроосвіту та інші нетипові інновації, які не завжди працюють у великому масштабі.

Отже, розвиток локальних продовольчих ланцюгів і кооперації — це не лише підтримка дрібних фермерів, а й створення основи для гнучкої, адаптивної та інноваційної аграрної системи координації діяльності, яка здатна самостійно розвиватися і впроваджувати нові рішення.

6. Державна підтримка та міжнародні гранти – як основа для системних змін через:

- формування нормативно-правової бази, яка регламентує та стимулює впровадження інновацій (наприклад, податкові пільги, агроінноваційні програми); фінансуванні наукових досліджень, дослідницьких інститутів, аграрних університетів та інноваційних кластерів; субсидування інноваційних проєктів, зокрема впровадження «розумного» землеробства, біотехнологій, новітньої техніки;

- моніторинг ефективності інноваційної політики та створенні банків інноваційних рішень;

- іноземні програми підтримки та гранти (наприклад, від ЄС, USAID, FAO, GIZ, Світового банку) які слугують каталізатором інновацій, забезпечуючи джерело ресурсів, досвіду та інтеграції у глобальні процеси формуючи фінансові ресурси на умовах, доступніших за банківські кредити, передачу знань та технологій - через навчання, обміни, стажування, консалтинг, входження українського агросектору у світовий інноваційний простір, пілотні проєкти - на базі громад, кооперативів або підприємств, які стають моделями

для масштабування. За спостереженням міжнародні гранти часто працюють у нішах, які ще не охоплені державною політикою, та сприяють появі локальних інноваційних рішень із великим потенціалом впливу.

Державна підтримка закладає фундамент, а міжнародні гранти дають поштовх до впровадження інновацій. Разом вони формують гнучкий, відкритий і перспективний інноваційний механізм аграрного сектору України. Державна підтримка є необхідним «стартовим капіталом» для інновацій, який допомагає агровиробникам подолати бар'єри входу у нові технології.

7. Війна як каталізатор інновацій створює сильний зовнішній тиск, що вимагає радикальних змін у способах ведення господарства. Це запускає інноваційні процеси не заради розвитку, а заради виживання. Такий тиск змушує відмовитися від застарілих моделей, мобілізувати ресурси, приймати нетипові рішення, прискорено впроваджувати нові технології, а саме:

- технологічні інновації та цифровізацію, що включає GPS-моніторинг, дронів та супутникова аналітика використовуються для оцінки посівів на замінованих або небезпечних територіях, активне впровадження агро-IT-платформ для управління господарством на відстані, безпілотна техніка та її автоматизація, що може працювати в небезпечних зонах, використання дистанційного керування та штучного інтелекту у вирощуванні та збиранні врожаю;
- криза логістики - поштовх до локальних продовольчих ланцюгів порушення експорту змусило переорієнтуватися на внутрішній ринок, що активізувало кооперацію, локальні фермерські ініціативи та короткі ланцюги постачання;
- гуманітарні та донорські ініціативи, грантові інновації - після 2022 року тисячі агропідприємств отримали гранти, обладнання та ноу-хау від міжнародних донорів, а це реальна можливість впроваджувати інновації, які раніше були недоступні ¹¹⁵.

¹¹⁵ Давиденко, Н., Волков, Війна в Україні: криза інноваційних стартапів. Економіка та суспільство, . 2022. (38). URL: <https://surl.li/xvnrwe> (дата звернення: 11.03.2025).

Сутність війни як каталізатора інновацій у аграрному секторі полягає в перетворенні екзистенційного виклику на поштовх до радикального оновлення. В умовах обмежених ресурсів, небезпеки й нестабільності виникає простір для сміливих рішень, технологічних проривів і нових форматів співпраці. У випадку України, війна стимулювала переосмислення аграрного потенціалу та модернізацію сектора в умовах обмежень і викликів.

Отже, війна прискорила трансформацію аграрного сектору від ресурсоемної моделі до інноваційної, гнучкої та технологічно оснащеної. Це формує основу нової аграрної України, здатної бути незалежною, екологічною й конкурентоспроможною.

У сучасних умовах глобальних викликів, нестабільності ринків і зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває необхідність створення дієвого механізму інноваційного менеджменту, який би забезпечував ефективну координацію агропродовольчих систем. Такий механізм покликаний не лише адаптувати аграрну галузь до нових соціально-економічних, екологічних та геополітичних реалій, а й перетворити її на потужний, високотехнологічний та стійкий сектор національної економіки.

Інноваційний менеджмент виступає ключовим інструментом у забезпеченні цілісного управління ланцюгами створення вартості - від виробництва до споживання. Його впровадження дозволяє координувати дії між виробниками, переробниками, логістичними операторами, торгівлею і кінцевими споживачами, забезпечити гнучкість системи в умовах ризиків і змін, підвищити інвестиційну привабливість агросектору, активізувати використання сучасних технологій, Big Data, цифрових платформ, біотехнологій та smart-рішень.

Координація агропродовольчих систем на засадах інноваційного менеджменту створює передумови для розвитку локальних економік і аграрної кооперації, зменшення продовольчої залежності, забезпечення продовольчої безпеки країни навіть в умовах надзвичайних ситуацій, таких як війна чи кліматичні кризи.

Отже, механізм інноваційного менеджменту в сучасних умовах розвитку економіки України слід розглядати не лише як суто

технічний або адміністративний інструмент управління процесами, а як фундаментальний елемент стратегічного планування, що визначає довгострокову конкурентоспроможність національного господарства. Зокрема, в агропромисловому комплексі цей механізм набуває особливої ваги, оскільки забезпечення стабільного продовольчого постачання, зменшення залежності від імпорту продовольства та розвиток внутрішнього ринку є ключовими чинниками економічної та соціальної стабільності країни.

Інноваційний менеджмент виступає своєрідним каталізатором структурних змін у галузях економіки, сприяє впровадженню новітніх технологій, цифрових рішень, екологічно безпечних виробничих процесів і нових моделей організації праці, що у сукупності підвищує ефективність використання ресурсів і адаптивність підприємств до викликів глобалізованого ринку. Його впровадження неможливе без комплексного підходу, що передбачає координацію дій між усіма зацікавленими сторонами.

Побудова такого механізму має ґрунтуватися на чітких принципах, серед яких провідне місце займає відкритість до інновацій — готовність сприймати, адаптувати та реалізовувати нові ідеї, технології та управлінські практики. Важливим є забезпечення міжгалузевої синергії, тобто створення умов для взаємодії і взаємозбагачення різних секторів економіки з метою формування стійких інноваційних екосистем. Не менш значущим є принцип партнерства — конструктивної взаємодії державних інституцій, бізнес-структур, наукових установ і освітніх організацій для спільної розробки та реалізації інноваційних проектів.

Крім того, особливу увагу слід приділяти концепції сталого розвитку, яка передбачає не лише економічну доцільність, а й екологічну безпеку, соціальну відповідальність та довгострокову перспективу розвитку. У контексті аграрної галузі це означає впровадження технологій, які одночасно підвищують продуктивність, зберігають природні ресурси та сприяють поліпшенню якості життя в сільській місцевості.

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

5.1. Концептуальні засади конкурентоспроможності аграрних підприємств

Аграрний сектор є одним із основних сегментів економіки багатьох країн, а ефективність його діяльності значною мірою визначається конкурентоспроможністю підприємств, що займаються сільським господарством. Конкурентоспроможність аграрних підприємств є критичним фактором для забезпечення їх стабільного розвитку, досягнення економічних переваг і збереження позицій на ринку в умовах постійно зростаючої конкуренції. Сьогодні аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного зростання країни. Однак для досягнення високих результатів підприємствам необхідно не лише ефективно використовувати природні ресурси, але й оптимізувати управлінські, фінансові та виробничі процеси, застосовуючи новітні технології та стратегії розвитку.

В умовах глобалізації і змін на міжнародних ринках аграрні підприємства мають бути готовими до адаптації до нових економічних реалій. Враховуючи важливість конкурентоспроможності в сучасному економічному середовищі, цей розділ спрямований на розгляд теоретичних основ, чинників та методів оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також практичних аспектів, які дозволяють покращити їх позиції на ринку.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств значною мірою визначається їхніми внутрішніми ресурсами, можливостями та ефективністю управління. Ці фактори знаходяться під безпосереднім контролем підприємства і є ключовими для формування стійких конкурентних переваг (рис. 5.1.1).



Рис. 5.1.1. Внутрішні фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств

Людський капітал. Кваліфікація, досвід, мотивація та продуктивність працівників є критично важливими для успішного ведення аграрного бізнесу. Наявність висококваліфікованих агрономів, інженерів, менеджерів та інших спеціалістів забезпечує ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та системи мотивації є важливими елементами підвищення конкурентоздатності.

Матеріально-технічна база. Наявність сучасного та ефективного обладнання, машин, механізмів, виробничих приміщень та інфраструктури є необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності та якості продукції. Впровадження новітніх технологій, таких як точне землеробство, автоматизовані системи управління фермою, використання дронів та супутникових даних, дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та підвищити врожайність і продуктивність тваринництва.

Фінансові ресурси. Доступність достатнього обсягу фінансових коштів є важливим для забезпечення поточної діяльності підприємства, здійснення інвестицій у модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та розширення бізнесу. Ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізація структури капіталу, залучення інвестицій та використання різних джерел фінансування (кредити, гранти, власні кошти) є ключовими для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоздатності.

Організаційна структура та управління. Ефективна організаційна структура, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, налагоджені комунікаційні канали та ефективна система управління є важливими для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження сучасних методів управління, таких як стратегічне планування, управління якістю, управління ризиками та управління ланцюгами поставок, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоздатності.

Інноваційна діяльність. Здатність підприємства до впровадження нових продуктів, технологій, процесів та організаційних рішень є важливим фактором забезпечення довгострокової конкурентоздатності. Інновації дозволяють підвищувати продуктивність, знижувати витрати, покращувати якість продукції, розширювати асортимент та виходити на нові ринки. Активна інноваційна діяльність вимагає наявності кваліфікованих кадрів, сприятливого організаційного клімату та готовності до ризику.

Ресурсний потенціал. Ефективне використання земельних, водних, енергетичних та інших природних ресурсів є важливим аспектом конкурентоспроможності аграрних підприємств. Оптимізація використання ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище сприяють зниженню витрат та підвищенню екологічної стійкості підприємства¹¹⁶.

Всі ці внутрішні фактори є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Комплексний розвиток та ефективне управління цими факторами є запорукою формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств на ринку.

Окрім внутрішніх факторів, на конкурентоспроможність аграрних підприємств значний вплив мають зовнішні чинники, які знаходяться поза їхнім безпосереднім контролем. Ці фактори формують ринкове середовище та визначають умови ведення бізнесу. До основних зовнішніх факторів належать:

- **ринкова кон'юнктура.** Попит та пропозиція на сільськогосподарську продукцію, рівень цін, інтенсивність конкуренції, наявність та доступність каналів збуту, вимоги споживачів до якості та безпечності продукції є ключовими факторами, що визначають конкурентні позиції підприємств. Сприятлива ринкова кон'юнктура створює можливості для отримання вищих прибутків та інвестицій у розвиток, тоді як несприятлива може призвести до зниження рентабельності та втрати конкурентоздатності.

- **Державна політика та регулювання.** Державна підтримка аграрного сектору (субсидії, дотації, пільгове кредитування), регулювання цін, земельні відносини, податкова політика, ветеринарні та санітарні норми, стандарти якості та безпечності продукції мають значний вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Ефективна та передбачувана державна

¹¹⁶ Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.

політика створює сприятливі умови для розвитку аграрного бізнесу, тоді як надмірне або неефективне регулювання може стримувати його зростання.

- **Технологічний прогрес.** Розвиток науки та техніки, поява нових технологій у сфері сільського господарства (генетично модифіковані організми, біотехнології, точне землеробство, роботизація), харчової промисловості та логістики створюють нові можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та розширення асортименту. Підприємства, які швидко адаптуються до технологічних змін та впроваджують новітні розробки, отримують значні конкурентні переваги.

- **Інфраструктура.** Наявність розвиненої транспортної, логістичної, енергетичної, інформаційної та комунікаційної інфраструктури є важливою умовою для ефективного функціонування аграрних підприємств. Добре розвинена інфраструктура забезпечує своєчасну доставку сировини та готової продукції, знижує транспортні витрати, полегшує доступ до інформації та ринків збуту.

- **Природно-кліматичні умови.** Кліматичні умови (температура, опади, сонячна інсоляція), якість ґрунтів, наявність водних ресурсів є фундаментальними факторами, що визначають можливості для вирощування певних сільськогосподарських культур та розведення тварин. Сприятливі природно-кліматичні умови можуть забезпечити значні конкурентні переваги для підприємств, розташованих у відповідних регіонах.

- **Соціально-економічне середовище.** Рівень доходів населення, демографічні тенденції, споживчі переваги, рівень освіти та кваліфікації робочої сили, соціальна стабільність та політична ситуація в країні також впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Зростання доходів населення може призвести до збільшення попиту на більш якісну та різноманітну сільськогосподарську продукцію, тоді як політична нестабільність може створювати ризики для ведення бізнесу.

- **Глобалізація та міжнародна конкуренція.** Відкриття ринків, зниження торговельних бар'єрів та зростання міжнародної

конкуренції створюють як нові можливості для експорту сільськогосподарської продукції, так і нові загрози з боку іноземних виробників. Аграрні підприємства повинні бути конкурентоздатними не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку¹¹⁷.

Успішне функціонування та розвиток аграрних підприємств вимагає врахування та адаптації до впливу цих зовнішніх факторів. Здатність підприємства прогнозувати зміни зовнішнього середовища, швидко реагувати на них та використовувати нові можливості є важливим елементом забезпечення його конкурентоздатності.

Для комплексного аналізу конкурентоспроможності аграрних підприємств використовуються різні теоретичні моделі та підходи, які дозволяють систематизувати фактори впливу та оцінити рівень конкурентоздатності. Серед найбільш поширених моделей можна виділити:

- **Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.** Ця модель використовується для аналізу галузевої структури та визначення рівня конкурентної боротьби. В аграрному секторі вона дозволяє оцінити вплив таких сил, як загроза появи нових гравців (наприклад, великих агрохолдингів), влада постачальників (наприклад, виробників насіння, добрив, техніки), влада покупців (наприклад, переробних підприємств, торговельних мереж), загроза появи товарів-замінників (наприклад, штучних замінників м'яса) та рівень конкуренції між існуючими гравцями (фермерськими господарствами, агрохолдингами). Аналіз цих сил допомагає підприємствам визначити свої конкурентні переваги та розробити ефективні стратегії.

¹¹⁷ Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. 13(27). С. 387–399. URL : [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399) (дата звернення 14.01.2025).

• **SWOT-аналіз.** Цей інструмент використовується для оцінки сильних та слабких сторін підприємства (внутрішні фактори), а також можливостей та загроз, що існують у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз дозволяє виявити стратегічні напрямки розвитку підприємства, використовуючи його сильні сторони для реалізації можливостей та мінімізації загроз, а також працюючи над усуненням слабких сторін.

• **Модель ланцюга цінності М. Портера.** Ця модель використовується для аналізу основних та допоміжних видів діяльності підприємства з точки зору створення цінності для споживачів. В аграрному секторі ланцюг цінності може включати такі види діяльності, як виробництво сировини, переробка, зберігання, транспортування, маркетинг та продаж. Аналіз ланцюга цінності дозволяє виявити можливості для зниження витрат, підвищення якості продукції та створення унікальних пропозицій для споживачів.

• **Ресурсна теорія фірми (Resource-Based View - RBV).** Ця теорія стверджує, що конкурентні переваги підприємства ґрунтуються на володінні цінними, рідкісними, важкоімітованими та невідтворюваними ресурсами та компетенціями. В аграрному секторі такими ресурсами можуть бути унікальні земельні ділянки, спеціалізовані знання та досвід персоналу, ексклюзивні технології, налагоджені канали збуту або сильні бренди. Ефективне управління цими ресурсами є ключем до досягнення стійкої конкурентної переваги.

• **Концепція динамічних можливостей.** Ця концепція акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом інтеграції, побудови та реконфігурації внутрішніх компетенцій та ресурсів. В умовах швидких змін на аграрному ринку (технологічні інновації, зміни споживчих переваг, нові регуляторні вимоги) здатність підприємства до гнучкості та швидкої адаптації є важливим фактором конкурентоздатності.

• **Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності.** Існують також більш складні методи оцінки конкурентоспроможності, які включають розрахунок комплексних

індексів на основі різних показників, що характеризують внутрішній потенціал підприємства та його позиції на ринку. Ці методи можуть включати аналіз фінансових показників (рентабельність, ліквідність, платоспроможність), виробничих показників (продуктивність, собівартість), маркетингових показників (частка ринку, лояльність споживачів) та інноваційної активності.

• **Аналіз ринкової частки.** вивчення частки підприємства на ринку, що може свідчити про його конкурентоспроможність в порівнянні з іншими учасниками ринку.

BSC (Balanced Scorecard) — метод, який дозволяє компаніям забезпечити стратегічну орієнтацію на основі чітких, вимірних показників, що охоплюють не тільки фінансові, але й нефінансові аспекти діяльності. Це допомагає підприємствам досягати стійкого зростання, поліпшувати ефективність і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

• **Метод бенчмаркінгу** - це процес порівняння результатів діяльності організації з найкращими практиками в галузі, з метою виявлення можливостей для поліпшення власної діяльності. Цей метод широко застосовується в бізнесі для оцінки ефективності і продуктивності компаній, а також для виявлення слабких місць і розробки стратегій покращення¹¹⁸.

В умовах швидких змін на ринку та розвитку нових технологій, аграрні підприємства повинні впроваджувати інноваційні рішення для збереження конкурентних переваг. Інновації можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства (табл. 5.1.1).

Таблиця 5.1.1

Важливість інновацій та технологій для конкурентоспроможності аграрних підприємств

¹¹⁸ Логоша Р.В., Колесник Т.В. Formation, functioning and development feature of agricultural markets in Ukraine. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. No 9. С. 7–18. URL : (<https://surl.li/xvnrwe> (дата звернення 14.01.2025)).

№ з/п	Вид інновацій	Опис інновацій
1	Технологічні інновації	застосування новітніх технологій в обробці ґрунту, зборі врожаю, зберіганні та переробці продукції
2	Продуктові інновації	створення нових видів продукції або удосконалення вже існуючих, що відповідають вимогам сучасного ринку
3	Організаційні інновації	покращення управлінських процесів, впровадження цифрових технологій в управлінні підприємством
4	Екологічні інновації	впровадження «зелених» технологій, що забезпечують сталий розвиток і відповідність міжнародним екологічним стандартам

Отже, конкурентоспроможність аграрних підприємств є результатом комплексної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно орієнтуватися на інновації, оптимізацію витрат, поліпшення якості продукції та адаптацію до змінюваних умов ринку. Використання ефективних стратегій управління та інвестицій в сучасні технології є важливим фактором, що забезпечує стійке функціонування аграрних підприємств в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції.

5.2. Актуалізація використання технологій діджиталізації в аграрному секторі економіки

Аграрний сектор економіки України традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні значної частки її експортного потенціалу. В умовах глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, зростанням населення планети та необхідністю сталого використання природних ресурсів, перед українським агробізнесом постає нагальна потреба у модернізації та підвищенні ефективності

виробництва. Одним із найважливіших інструментів для досягнення цієї мети є впровадження технологій діджиталізації.

Діджиталізація в аграрному секторі – це не просто модна тенденція, а об'єктивна необхідність, зумовлена прагненням до оптимізації всіх етапів виробничого процесу, від посіву до збору та реалізації врожаю. Вона охоплює широкий спектр технологій, включаючи точне землеробство, використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА), сенсорних мереж, аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT) та багато інших. Актуальність використання цих технологій в Україні зростає з кожним роком. З одного боку, світовий досвід демонструє значні переваги від їх впровадження, включаючи підвищення врожайності, зниження витрат, покращення якості продукції та зменшення негативного впливу на довкілля. З іншого боку, український аграрний сектор має значний потенціал для впровадження діджитал-інновацій, що дозволить йому стати більш конкурентоздатним на міжнародній арені.

Світовий аграрний сектор вже давно перебуває на шляху цифрової трансформації. Провідні аграрні держави світу активно інвестують у дослідження та впровадження новітніх технологій, розуміючи, що саме за ними майбутнє галузі.

Однією з ключових тенденцій є розвиток точного землеробства. Цей підхід передбачає використання GPS-навігації, датчиків, дронів та супутникових знімків для збору даних про стан ґрунту, посівів та погодних умов. Отримана інформація аналізується для прийняття обґрунтованих рішень щодо внесення добрив, засобів захисту рослин, поливу та інших агротехнічних операцій. Точне землеробство дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та зменшити екологічне навантаження.

Іншою важливою тенденцією є активне використання Інтернету речей (IoT). Датчики, встановлені на полях, у тваринницьких фермах та на сільськогосподарській техніці, збирають різноманітні дані в режимі реального часу. Це може бути інформація про вологість ґрунту, температуру повітря, стан здоров'я тварин, продуктивність обладнання тощо. Ці дані передаються на

централізовані платформи для аналізу та прийняття оперативних рішень.

Безпілотні літальні апарати (БПЛА) стали незамінним інструментом для моніторингу стану посівів, виявлення проблемних ділянок, складання карт полів та навіть для точкового внесення засобів захисту рослин. Їх використання значно економить час та ресурси, а також дозволяє отримувати детальну інформацію про стан полів з високою роздільною здатністю. Аналіз великих даних (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) відіграють все більш важливу роль у прийнятті стратегічних рішень в аграрному бізнесі. Зібрані дані з різних джерел (датчики, супутники, агрометеорологічні станції, звіти про врожайність тощо) аналізуються за допомогою складних алгоритмів для прогнозування врожайності, виявлення закономірностей, оптимізації логістики та управління ризиками. Світовий досвід показує, що країни, які активно впроваджують технології діджиталізації в аграрному секторі, досягають значних успіхів у підвищенні продуктивності, зниженні собівартості продукції та покращенні її якості. Прикладами можуть слугувати Нідерланди, Ізраїль, США, Канада та Австралія, де рівень впровадження цифрових технологій є одним з найвищих у світі.

В Україні процес діджиталізації в аграрному секторі знаходиться на етапі активного розвитку, проте все ще має значний потенціал для зростання. Останні роки відзначаються зростанням інтересу аграріїв до новітніх технологій, проте рівень їх впровадження залишається нерівномірним та залежить від розміру господарства, його фінансових можливостей та рівня обізнаності керівництва.

Серед найбільш поширених технологій, які вже використовуються в українському аграрному секторі, можна виділити:

- Системи GPS-навігації та паралельного водіння: Ці технології є одними з найбільш доступних та швидкоокупних, дозволяючи підвищити точність виконання польових робіт та зменшити перекриття.

- Використання супутникових знімків: Багато великих агрохолдингів використовують супутникові знімки для моніторингу стану посівів, оцінки вегетації та виявлення проблемних ділянок.

- Метеостанції та датчики вологості ґрунту: Ці пристрої дозволяють отримувати локальну інформацію про погодні умови та стан ґрунту, що є важливим для прийняття рішень щодо поливу та інших агротехнічних заходів.

- Програмне забезпечення для управління фермерським господарством: Існує ряд вітчизняних та зарубіжних програмних продуктів, які допомагають аграріям вести облік, планувати роботи та аналізувати ефективність виробництва¹¹⁹.

Проте, такі передові технології, як використання БПЛА для моніторингу та внесення засобів захисту рослин, активне впровадження IoT-датчиків на полях та фермах, а також застосування аналізу великих даних та штучного інтелекту, поки що залишаються менш поширеними, особливо серед малих та середніх фермерських господарств.

Однією з особливостей впровадження діджиталізації в Україні є активна роль агрохолдингів, які мають значні фінансові ресурси та можливість інвестувати в новітні технології. Водночас, малі та середні фермерські господарства часто стикаються з обмеженнями у доступі до фінансування, недостатньою обізнаністю про переваги діджиталізації та відсутністю необхідної інфраструктури, зокрема якісного інтернет-зв'язку в сільській місцевості. Незважаючи на певні виклики, український аграрний сектор демонструє позитивну динаміку у впровадженні цифрових технологій. Зростає кількість стартапів, які пропонують інноваційні рішення для агробізнесу, а також збільшується кількість аграріїв, які усвідомлюють необхідність модернізації виробництва за допомогою новітніх технологій.

Впровадження технологій діджиталізації в аграрному секторі відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності галузі. Основні переваги використання цих технологій включають:

¹¹⁹ Ільченко Т. В. Діджиталізація як інструмент інноваційного розвитку агробізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 81—85.

• **Підвищення врожайності та якості продукції.** Точне землеробство дозволяє оптимізувати внесення добрив, засобів захисту рослин та води, що призводить до збільшення врожайності та покращення якості сільськогосподарської продукції. Моніторинг стану посівів за допомогою дронів та супутників дозволяє оперативно виявляти проблемні ділянки та вживати необхідних заходів.

• **Оптимізація використання ресурсів.** Діджиталізація дозволяє більш ефективно використовувати водні, енергетичні та людські ресурси. Сенсорні мережі та системи моніторингу допомагають контролювати витрати води на полив, оптимізувати роботу сільськогосподарської техніки та зменшити потребу в ручній праці.

• **Зниження собівартості виробництва.** Завдяки оптимізації використання ресурсів, зменшенню втрат та підвищенню продуктивності праці, технології діджиталізації сприяють зниженню собівартості виробництва сільськогосподарської продукції.

• **Покращення прийняття управлінських рішень.** Аналіз великих даних та використання штучного інтелекту дозволяють аграріям приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення щодо вибору сортів, термінів посіву та збору врожаю, управління ризиками та планування майбутньої діяльності.

• **Підвищення екологічної стійкості.** Точне внесення добрив та засобів захисту рослин дозволяє зменшити їх негативний вплив на довкілля. Моніторинг стану ґрунту та водних ресурсів сприяє їх збереженню та раціональному використанню.

• **Покращення простежуваності та безпечності харчових продуктів.** Технології блокчейн та IoT можуть бути використані для створення прозорих та надійних систем простежуваності сільськогосподарської продукції від поля до споживача, що підвищує її безпечність та якість.

• **Покращення умов праці та залучення молоді.** Впровадження сучасних технологій робить аграрний сектор більш привабливим для молодих фахівців, сприяє підвищенню кваліфікації працівників та покращенню умов їх праці.

Загалом, використання технологій діджиталізації в аграрному секторі є потужним інструментом для підвищення його ефективності, стійкості та конкурентоздатності, що є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни та її економічного розвитку.

Спектр технологій діджиталізації, які знаходять застосування в аграрному секторі, є досить широким та постійно розширюється. Серед ключових технологій можна виділити:

- Точне землеробство (Precision Agriculture). Комплексний підхід до управління сільськогосподарським виробництвом, що базується на використанні даних про мінливість у межах поля для оптимізації агротехнічних операцій. Ключові елементи:

- GPS-навігація та системи паралельного водіння: Забезпечують високу точність виконання польових робіт.

- Технології диференційованого внесення (Variable Rate Technology - VRT): Дозволяють вносити добрива, засоби захисту рослин та інші ресурси в залежності від потреб конкретних ділянок поля.

- Картування врожайності (Yield Mapping): Дозволяє аналізувати продуктивність різних ділянок поля та виявляти фактори, що на неї впливають¹²⁰.

- Інтернет речей (Internet of Things - IoT): Мережа фізичних об'єктів (датчиків, пристроїв, машин), які підключені до Інтернету та здатні збирати та обмінюватися даними. Застосування в аграрному секторі:

- Датчики ґрунту. Вимірювання вологості, температури, кислотності та інших параметрів ґрунту.

- Метеостанції. Збір даних про температуру повітря, опади, вологість, швидкість вітру.

- Датчики для моніторингу стану тварин. Відстеження місцезнаходження, температури тіла, серцевого ритму тощо.

¹²⁰ Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2023. No 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136/2065>.

– Датчики на сільськогосподарській техніці. Моніторинг продуктивності, витрати палива, технічного стану.

– Безпілотні літальні апарати (БПЛА) або дрони. Використовуються для: моніторингу стану посівів: Оцінка вегетації, виявлення стресових станів, хвороб та шкідників; складання карт полів та 3D-моделей місцевості; точкового внесення засобів захисту рослин та добрив; оцінки збитків від стихійних лих.

• Аналіз великих даних (Big Data) та штучний інтелект (ШІ). Обробка та аналіз великих обсягів даних, отриманих з різних джерел, для виявлення закономірностей, прогнозування та прийняття оптимальних рішень. Застосування:

- Прогнозування врожайності.
- Виявлення ризиків та загроз.
- Оптимізація логістичних процесів.
- Розробка рекомендацій для агрономів та фермерів¹²¹.

• Хмарні технології та мобільні додатки: Забезпечують зберігання, обробку та доступ до даних у режимі реального часу, а також надають зручні інструменти для управління фермерським господарством з мобільних пристроїв.

• Робототехніка та автоматизація: Включає використання роботів для виконання різноманітних сільськогосподарських робіт, таких як посів, прополка, збір врожаю, доїння тощо.

Кожна з цих технологій має свої переваги та особливості застосування, і їх комбіноване використання може значно підвищити ефективність аграрного виробництва.

Незважаючи на значні переваги, процес впровадження технологій діджиталізації в аграрному секторі України стикається з низкою викликів та бар'єрів:

• *Недостатній рівень розвитку інфраструктури.* Однією з головних проблем є недостатнє покриття якісним та швидкісним інтернет-зв'язком сільської місцевості. Без надійного доступу до

¹²¹ Череп О. Г., Нагаєць С. В., Веремєєнко О. О., Семібратова Є. С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. Актуальні проблеми економіки. 2024. No 1 (271). С. 133—139.

Інтернету ефективного використання багатьох цифрових технологій стає неможливим.

- *Висока вартість впровадження.* Придбання та впровадження сучасних цифрових технологій потребує значних фінансових інвестицій, що є особливо проблематичним для малих та середніх фермерських господарств.

- *Недостатній рівень цифрової грамотності та кваліфікації кадрів.* Багато аграріїв, особливо старшого покоління, не мають достатніх знань та навичок для ефективного використання складних цифрових систем. Існує також дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних обслуговувати та впроваджувати ці технології.

- *Проблеми інтеграції та сумісності різних систем.* Часто виникають проблеми з інтеграцією різних цифрових платформ та обладнання від різних виробників, що ускладнює збір та аналіз даних.

- *Питання безпеки та захисту даних.* Зі зростанням обсягів даних, що збираються та обробляються в аграрному секторі, зростає і важливість забезпечення їх безпеки та захисту від несанкціонованого доступу.

- *Консервативність та недовіра до нових технологій.* Деякі аграрії можуть проявляти консерватизм та недовіру до нових технологій, віддаючи перевагу традиційним методам ведення господарства.

- *Відсутність чіткої державної стратегії та підтримки.* Незважаючи на розуміння важливості діджиталізації, в Україні поки що відсутня комплексна державна стратегія підтримки цього процесу в аграрному секторі.

- *Розрізненість інформаційних систем та недостатня обмінність даними.* Відсутність єдиних стандартів та протоколів обміну даними між різними учасниками аграрного ринку ускладнює аналіз та використання інформації.

Для активізації використання технологій діджиталізації в аграрному секторі України необхідний комплексний підхід, що включає зусилля держави, бізнесу та наукових установ. Основні стратегії та шляхи для досягнення цієї мети відображено на рис.



Рис. 5.2.1. Напрями активізації використання діджиталізації в аграрному секторі економіки

- **Розвиток сільської інфраструктури.** Першочерговим завданням є забезпечення якісного та доступного інтернет-зв'язку в сільській місцевості. Держава може стимулювати інвестиції в розвиток телекомунікаційної інфраструктури та надавати субсидії на підключення до Інтернету для аграрних підприємств.

- **Фінансова підтримка та стимули.** Держава може розробити програми фінансової підтримки для аграріїв, які впроваджують цифрові технології, включаючи пільгові кредити, гранти та компенсації частини витрат на придбання обладнання та програмного забезпечення.

- **Підвищення цифрової грамотності та кваліфікації кадрів.** Необхідно розробити та впровадити програми навчання та перекваліфікації для аграріїв та фахівців аграрного сектору з питань

використання цифрових технологій. Важливу роль тут можуть відіграти навчальні заклади, консалтингові компанії та галузеві асоціації.

- Створення сприятливого регуляторного середовища. Держава повинна розробити чіткі та прозорі правила регулювання у сфері діджиталізації аграрного сектору, включаючи питання захисту даних, кібербезпеки та стандартизації.

- Сприяння розвитку інновацій та стартапів. Необхідно підтримувати розвиток вітчизняних стартапів, які пропонують інноваційні рішення для аграрного бізнесу, шляхом надання грантів, інвестицій та створення сприятливих умов для їх розвитку.

- Заохочення співпраці між наукою та бізнесом. Важливо налагодити ефективну співпрацю між науково-дослідними установами та аграрними підприємствами для розробки та впровадження новітніх технологій.

- Інформаційна підтримка та популяризація. Необхідно активно інформувати аграріїв про переваги та можливості використання цифрових технологій, проводити навчальні семінари, конференції та демонстраційні покази.

- Розробка та впровадження національної стратегії діджиталізації аграрного сектору. Наявність чіткої державної стратегії дозволить скоординувати зусилля різних зацікавлених сторін та забезпечити системний підхід до впровадження цифрових технологій в аграрному секторі.

- Створення платформ для обміну даними та знаннями. Необхідно створити платформи, які б дозволяли аграріям обмінюватися даними, досвідом та найкращими практиками у сфері використання цифрових технологій.

Розвиток технологій діджиталізації в аграрному секторі України має значні перспективи та буде визначатися світовими тенденціями та специфікою національного агробізнесу. Серед майбутніх тенденцій можна виділити:

1. *Подальша автоматизація та роботизація сільськогосподарських процесів.*

2. *Широке впровадження штучного інтелекту та машинного навчання.*

3. Розвиток технологій блокчейн для забезпечення простежуваності та безпечності харчових продуктів.

4. Зростання значення даних та їх інтеграції.

5. Розвиток платформ для обміну даними та сервісами.

6. Персоналізація та адаптація технологій до потреб конкретних господарств.

7. Зростання ролі екологічно орієнтованих технологій тощо.

Таким чином, діджиталізація аграрного сектору має значний потенціал для трансформації сільського господарства, роблячи його більш ефективним, конкурентоспроможним і екологічно сталим. Хоча на шляху до повної цифровізації існують певні труднощі, включаючи високі витрати на впровадження технологій і обмежений доступ до інфраструктури в сільських районах, перспективи для розвитку аграрної цифрової економіки виглядають обнадійливими. Для реалізації цих перспектив необхідно посилити державну підтримку, забезпечити доступ до фінансування та навчання для фермерів і створити відповідну інфраструктуру.

5.3. Тренди та детермінанти розвитку діджиталізації аграрних підприємств

Аграрний сектор традиційно відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку та значний експортний потенціал. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, підвищення ефективності та стійкості сільськогосподарського виробництва стає першочерговим завданням. Одним із найважливіших інструментів досягнення цієї мети є діджиталізація – процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності аграрних підприємств.

Світовий досвід свідчить про значний потенціал діджиталізації для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат, підвищення врожайності та якості продукції, а також для забезпечення сталого розвитку сільського господарства. В Україні процес впровадження цифрових технологій в аграрному секторі знаходиться на початковому етапі, проте демонструє значну

динаміку. Розуміння основних трендів та детермінант цього процесу є критично важливим для формування ефективної державної політики, розробки бізнес-стратегій та залучення інвестицій.

Діджиталізація в аграрному секторі являє собою інтеграцію цифрових технологій для оптимізації всіх етапів виробничого процесу – від підготовки ґрунту до збуту готової продукції. Це включає використання різноманітних інструментів та систем, таких як сенсори, датчики, дрони, супутникові знімки, програмне забезпечення для управління фермою, платформи для обміну даними та аналітики.

Основне значення діджиталізації для аграрних підприємств полягає у:

– **Підвищенні ефективності виробництва.** Завдяки точному землеробству, автоматизованим системам управління та прогнозуванню, підприємства можуть оптимізувати використання ресурсів (насіння, добрива, вода, паливо), знижувати витрати та підвищувати врожайність.

– **Покращенні якості продукції.** Цифрові технології дозволяють здійснювати постійний моніторинг стану посівів та тварин, своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для забезпечення високої якості продукції.

– **Прийнятті обґрунтованих рішень.** Збір та аналіз великих обсягів даних дозволяє фермерам та агрономам приймати більш точні та своєчасні рішення щодо управління господарством, прогнозувати врожайність, оптимізувати логістику та збут.

– **Забезпеченні сталого розвитку.** Діджиталізація сприяє більш екологічному веденню сільського господарства шляхом точного внесення добрив та засобів захисту рослин, оптимізації використання водних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

– **Покращенні прозорості та відстежуваності.** Цифрові системи дозволяють відстежувати походження та шлях

проходження продукції від поля до споживача, що підвищує довіру до виробника та забезпечує безпеку харчових продуктів¹²².

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується активним впровадженням різноманітних цифрових технологій. Серед основних трендів можна виділити:

1. *Точне землеробство (Precision Agriculture)*. Цей підхід передбачає використання інформаційних технологій для управління кожним гектаром поля з урахуванням його індивідуальних характеристик. Ключовими елементами точного землеробства є GPS та ГІС технології, системи автоматичного управління сільськогосподарською технікою, датчики вологості та поживних речовин ґрунту, дрони та супутникові знімки для моніторингу посівів.

2. *Смарт-фермерство (Smart Farming)*. Концепція смарт-фермерства об'єднує використання Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), хмарних обчислень та мобільних додатків для автоматизації та оптимізації всіх аспектів управління фермою. Це включає моніторинг стану тварин за допомогою датчиків, автоматизовані системи годування та доїння, системи контролю мікроклімату в приміщеннях для утримання тварин, а також програмне забезпечення для управління фінансами, запасами та персоналом.

3. *Використання дронів та супутникових знімків*. Безпілотні літальні апарати (дрони) та супутникові знімки стають все більш доступними та широко використовуються для оперативного моніторингу стану посівів, виявлення проблемних ділянок, оцінки врожайності, складання карт внесення добрив та засобів захисту рослин.

4. *Аналіз великих даних (Big Data Analytics)*. Збір та аналіз великих обсягів даних з різних джерел (метеостанції, датчики, агротехніка, ринкові ціни) дозволяє виявляти закономірності,

¹²² Королюк Т., Мазуренко О. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). С. 59–70. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.059.

прогнозувати врожайність, оптимізувати логістику та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

5. *Роботизація та автоматизація.* В аграрному секторі зростає використання роботів та автоматизованих систем для виконання рутинних та трудомістких операцій, таких як посів, збирання врожаю, сортування та пакування продукції.

6. *Цифрові платформи та маркетплейси.* Розвиваються онлайн-платформи для купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, засобів виробництва та послуг, що спрощує доступ до ринків та знижує транзакційні витрати.

Цифрові інструменти відкривають нові можливості для аграріїв, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення, покращувати планування та збільшувати продуктивність. В табл. 5.3.1 наведено сучасні тренди застосування діджитал-технологій в аграрному секторі економіки України з описом і прикладом сфери застосування.

Таблиця 5.3.1

Сучасні тренди використання і застосування діджитал-технологій в аграрному секторі економіки України

№	Тренд	Опис
1	Інтернет речей (IoT)	Інтернет речей передбачає використання сенсорів, які встановлюються на різних етапах виробництва — від поля до складу.
2	Аналіз великих даних (Big Data)	Використання технологій аналізу великих даних дозволяє аграріям отримувати важливу інформацію для прийняття рішень.
3	Автономні технології	Такі технології дозволяють зменшити витрати на працю і знизити вплив людських помилок.
4	Штучний інтелект (AI)	Штучний інтелект застосовується для прогнозування врожайності, автоматизації процесів, аналізу даних та прийняття оптимальних рішень.
5	Цифрові платформи для агробізнесу	Цифрові платформи дозволяють аграріям не тільки торгувати сільськогосподарською продукцією, а й брати участь в обміні досвідом, отримувати консультації експертів, а також

		виявляти нові можливості для розвитку.
6	Блокчейн у ланцюгах постачання	Технологія блокчейн дозволяє створювати прозорі та безпечні ланцюги постачання агропродукції.
7	Генетична модифікація та біотехнології	Цифрові технології в біотехнологіях дають можливість досліджувати і застосовувати новітні методи генетичної модифікації рослин і тварин для підвищення їх врожайності, стійкості до шкідників, посухи або хвороб.
8	Розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR)	AR і VR технології дозволяють створювати віртуальні симуляції для тренування агрономів, планування посівів, обробки ґрунту, а також для показу продуктів і нових технік.

Процес діджиталізації аграрних підприємств в Україні залежить від цілого ряду внутрішніх та зовнішніх факторів, які можна об'єднати в кілька ключових груп:

1.1. Внутрішні детермінанти:

- **Фінансові ресурси.** Наявність достатніх фінансових коштів для інвестицій у цифрові технології є одним з ключових факторів, що визначають темпи діджиталізації. Вартість придбання та впровадження сучасних технологій може бути значною, особливо для малих та середніх аграрних підприємств.

- **Людський капітал.** Рівень кваліфікації та готовність персоналу до використання цифрових технологій є критично важливим фактором успішної діджиталізації. Недостатня цифрова грамотність та брак спеціалізованих знань можуть стати серйозною перешкодою для впровадження інновацій.

- **Організаційна культура.** Готовність керівництва та співробітників до змін, сприйняття інновацій та наявність стратегії діджиталізації на рівні підприємства є важливими передумовами для успішного впровадження цифрових технологій.

- **Розмір та структура підприємства.** Більші аграрні підприємства, як правило, мають більше можливостей для інвестицій у діджиталізацію та впровадження складних технологічних рішень. Однак, і малі фермерські господарства

можуть успішно використовувати окремі цифрові інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності¹²³.

1.2. Зовнішні детермінанти:

- Державна політика та підтримка. Державна підтримка у вигляді субсидій, грантів, пільгового кредитування та програм навчання може значно стимулювати процес діджиталізації в аграрному секторі. Важливим є також створення сприятливого регуляторного середовища для розвитку цифрових технологій.

- Розвиток інфраструктури. Наявність якісного та доступного інтернет-з'єднання, особливо в сільській місцевості, є необхідною умовою для ефективного використання багатьох цифрових технологій. Розвиток телекомунікаційної інфраструктури та покриття мобільним зв'язком відіграють важливу роль у процесі діджиталізації.

- Ринок технологій та послуг. Наявність на ринку достатньої кількості компаній, що пропонують сучасні цифрові рішення для аграрного сектору, а також кваліфікованих фахівців для їх впровадження та обслуговування, є важливим фактором успішної діджиталізації.

- Ринкові вимоги та конкуренція. Зростаючі вимоги споживачів до якості, безпеки та екологічності сільськогосподарської продукції, а також зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішніх ринках, стимулюють аграрні підприємства до впровадження цифрових технологій для підвищення своєї конкурентоздатності.

- Освіта та наука. Роль науково-дослідних установ та закладів вищої освіти у розробці нових цифрових технологій для аграрного сектору, а також у підготовці кваліфікованих фахівців з їх використання, є надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку діджиталізації.

¹²³ Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL : <https://surl.li/pszeve> (дата звернення: 15.01.2023).

Темпи та масштаби впровадження цифрових інновацій в аграрному секторі України визначаються складною взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів.

Вплив внутрішніх факторів:

1) недостатність власних фінансових ресурсів у багатьох аграрних підприємств обмежує їх можливості для інвестицій у дорогі цифрові технології.

2) низький рівень цифрової грамотності серед частини сільськогосподарських працівників може уповільнювати процес впровадження нових технологій та знижувати їх ефективність.

3) консервативність та опір змінам з боку керівництва та персоналу можуть стати значною перешкодою для діджиталізації.

Вплив зовнішніх факторів:

1) недостатня державна підтримка та відсутність чіткої стратегії діджиталізації аграрного сектору можуть стримувати інвестиції та інновації.

2) низький рівень розвитку інфраструктури, особливо в сільській місцевості, обмежує можливості для використання багатьох цифрових технологій, що потребують стабільного інтернет-з'єднання.

3) обмежена пропозиція якісних та доступних цифрових рішень для аграрного сектору на внутрішньому ринку може ускладнювати процес вибору та впровадження технологій.

4) недостатня обізнаність аграріїв про переваги та можливості цифрових технологій може призводити до низького рівня їх впровадження.

Водночас, існують і позитивні зовнішні фактори, що сприяють розвитку діджиталізації:

- зростаюча глобальна тенденція до цифровізації сільського господарства та обмін досвідом з розвиненими країнами.

- поява нових, більш доступних та простих у використанні цифрових технологій.

- зростаючий інтерес інвесторів до аграрного сектору та цифрових інновацій.

Подальший розвиток діджиталізації в аграрному секторі України стикається з низкою викликів, серед яких:

– *Подолання цифрового розриву*. Необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових технологій та знань для всіх аграрних підприємств, незалежно від їх розміру та місцезнаходження.

– *Залучення інвестицій*. Потрібні значні інвестиції у розвиток інфраструктури, придбання технологій та навчання персоналу.

– *Підвищення цифрової грамотності*. Необхідно розробити та впровадити програми навчання для аграріїв з питань використання цифрових технологій.

– *Забезпечення інтероперабельності*. Важливо забезпечити сумісність різних цифрових систем та платформ для ефективного обміну даними.

– *Захист даних та кібербезпека*. Необхідно розробити ефективні механізми захисту даних та забезпечення кібербезпеки в аграрному секторі.

Незважаючи на існуючі виклики, діджиталізація відкриває значні перспективи для розвитку аграрного сектору України:

1. Підвищення конкурентоспроможності. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить українським аграрним підприємствам підвищити свою конкурентоздатність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

2. Зростання продуктивності та ефективності. Діджиталізація сприятиме оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат та підвищенню врожайності.

3. Забезпечення сталого розвитку. Впровадження екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій сприятиме сталому розвитку сільського господарства.

4. Створення нових можливостей. Діджиталізація сприятиме розвитку нових бізнес-моделей та створенню нових робочих місць в аграрному секторі¹²⁴.

Рекомендації для подальшого розвитку цифровізації аграрного сектору України наведені на рис. 5.3.1.

¹²⁴ Ткачук В. О., Обіход С.В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 4. С. 116–122.

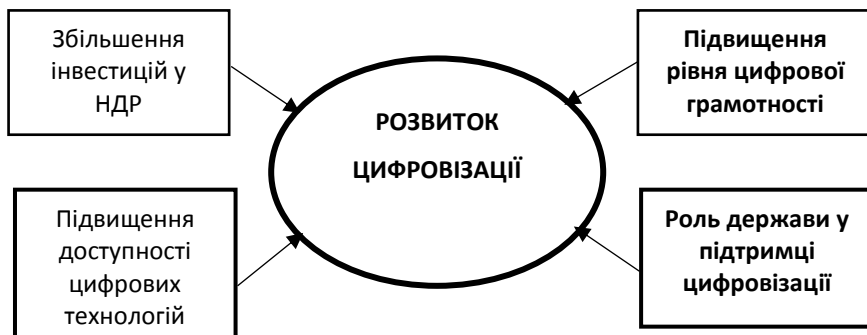


Рис. 5.3.1. Напрями розвитку цифровізації аграрного сектору України

Джерело: власні дослідження.

Збільшення інвестицій у науково-дослідницькі та інноваційні розробки. Потрібно більше уваги приділяти науковим дослідженням і розробкам у галузі аграрних технологій. Це дозволить розробляти більш ефективні рішення, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню екологічної ситуації.

Підвищення доступності цифрових технологій для малих фермерів. Для того щоб малий та середній бізнес мав змогу впроваджувати новітні технології, необхідно створити систему підтримки, що включає як фінансові субсидії, так і навчальні програми для фермерів.

Розвиток інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності. Вкрай важливим є розвиток інфраструктури для підтримки цифрових технологій на селі — доступ до інтернету, безперебійне електропостачання, наявність технологій для збору та обробки даних. Водночас, потрібно розвивати програми навчання та підвищення цифрової грамотності серед аграріїв.

Роль держави у підтримці цифровізації. Держава повинна активно сприяти впровадженню цифрових технологій у сільському

господарстві через фінансові інструменти, законодавчі ініціативи та розвиток інфраструктури. Створення національних стратегій розвитку цифрових технологій в аграрному секторі та їх інтеграція в загальну стратегію економічного розвитку країни може суттєво пришвидшити процес трансформації.

Отже, діджиталізація є ключовим трендом розвитку сучасного аграрного сектору, що відкриває значні можливості для підвищення ефективності, стійкості та конкурентоздатності аграрних підприємств. В Україні процес впровадження цифрових технологій знаходиться на початковому етапі, проте демонструє значну динаміку.

Ключовими детермінантами розвитку діджиталізації є як внутрішні фактори, такі як фінансові ресурси, рівень кваліфікації персоналу та організаційна культура підприємств, так і зовнішні фактори, включаючи державну політику, розвиток інфраструктури, ринок технологій та послуг, а також ринкові вимоги.

Для успішного подальшого розвитку діджиталізації в аграрному секторі України необхідно подолати існуючі виклики, пов'язані з цифровим розривом, залученням інвестицій, підвищенням цифрової грамотності та забезпеченням кібербезпеки. Активна державна підтримка, розвиток інфраструктури, стимулювання інновацій та підготовка кваліфікованих фахівців відіграватимуть вирішальну роль у забезпеченні сталого та ефективного впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України.

5.4. Діджитал-формат розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Аграрний сектор традиційно є важливим елементом економіки багатьох країн, включаючи Україну, де сільське господарство є ключовим сектором, що забезпечує продовольчу безпеку та створює робочі місця для мільйонів людей. В умовах глобалізації, швидких змін клімату, зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, аграрні підприємства стикаються з

необхідністю підвищення конкурентоспроможності для збереження і посилення своїх позицій на ринку.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю ефективно виробляти та реалізовувати сільськогосподарську продукцію, задовольняючи потреби споживачів та отримуючи при цьому достатній прибуток для сталого розвитку. Ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є:

- **Продуктивність та ефективність.** Оптимізація використання ресурсів (земельних, людських, фінансових, матеріально-технічних) для досягнення максимальних обсягів виробництва при мінімальних витратах.

- **Якість продукції.** Відповідність продукції встановленим стандартам якості, безпеки та екологічності, а також задоволення специфічних вимог споживачів.

- **Управління витратами.** Контроль та мінімізація витрат на всіх етапах виробничого процесу, від закупівлі матеріалів до реалізації готової продукції.

- **Інноваційність та технологічний розвиток.** Впровадження новітніх технологій, сортів, порід та методів ведення сільського господарства для підвищення ефективності та якості продукції.

- **Маркетинг та збут.** Ефективне просування продукції на ринку, розширення каналів збуту, встановлення довгострокових відносин з покупцями.

- **Адаптивність та гнучкість.** Здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, потреби споживачів та зовнішні фактори (погодні умови, законодавчі зміни тощо).

Одним із найбільш ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності є впровадження цифрових технологій. Цифровізація, або діджиталізація, відкриває нові можливості для аграріїв, дозволяючи їм не тільки покращити ефективність та знизити витрати, але й підвищити точність управлінських рішень.

В табл. 5.4.1 конкретизуємо приклади конкурентних стратегій в аграрному секторі економіки та наведемо їх переваги та недоліки застосування.

Таблиця 5.4.1

Переваги та недоліки стратегій конкурентоспроможності в аграрному секторі економіки

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегія диференціації	Забезпечує унікальність продукту на ринку. Можливість встановлення вищої ціни за рахунок додаткової цінності.	Високі витрати на маркетинг і дослідження.
Стратегія зниження витрат	Конкурентоспроможність завдяки низьким цінам.	Може призвести до зниження якості продукції.
Стратегія концентрації (фокусування)	Можливість орієнтації на певний сегмент ринку з високим попитом.	Обмеження ринкових можливостей,
Стратегія інновацій	Впровадження новітніх технологій та підходів для покращення виробництва. Забезпечення конкурентної переваги через новизну та ефективність.	Високі інвестиції в дослідження та розвиток.
Стратегія співпраці (партнерства)	Можливість доступу до нових ринків і технологій через партнерські відносини.	Залежність від партнерів.

Система конкурентних стратегій підприємств у теорії повинна включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегії їхньої конкурентної поведінки. При цьому слід зазначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та

повного впровадження через низку факторів організаційного, економічного та управлінського характеру¹²⁵.

Складовою забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є використання наступних стратегій, або окремо, або як системи:

- товарно-ринкова стратегія, що включає рішення щодо таких аспектів як номенклатура, асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, ціноутворення;
- ресурсно-ринкова стратегія, що включає рішення щодо таких аспектів як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка суб'єктів на ринку ресурсів;
- технологічна стратегія, яка включає рішення по таких аспектах як характер технології, ступінь стабільності технології, оновлення технології, технологічні розриви;
- інтеграційна стратегія, що включає рішення щодо таких аспектів як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- інвестиційно-фінансова стратегія, що включає рішення щодо таких аспектів як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- соціальна стратегія, що включає рішення щодо таких аспектів як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, соціальний тип колективу;
- управлінська стратегія, яка включає рішення по таких аспектах як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для аграрного сектору. Цифрова трансформація охоплює впровадження таких технологій як:

1) Точне землеробство. Використання GPS, сенсорів, дронів та супутникових знімків для моніторингу стану посівів, ґрунту,

¹²⁵ Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. № 22, 2022. С. 52–59.

погодних умов та оптимізації внесення ресурсів (добрив, засобів захисту рослин, води).

2) Великі дані та аналітика (Big Data & Analytics). Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних з різних джерел для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3) Інтернет речей (IoT). Об'єднання фізичних об'єктів (сільськогосподарської техніки, датчиків, тварин) в єдину мережу для збору та обміну даними в режимі реального часу.

4) Хмарні технології. Використання віддалених серверів для зберігання, обробки та доступу до даних, що забезпечує гнучкість та масштабованість IT-інфраструктури.

5) Мобільні додатки та платформи. Забезпечення фермерів зручними інструментами для управління господарством, отримання інформації та комунікації.

6) Електронна комерція та онлайн-платформи. Створення онлайн-каналів для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо споживачам або переробним підприємствам.

7) Блокчейн. Забезпечення прозорості та відстежуваності походження та якості сільськогосподарської продукції.

8) Роботизація та автоматизація. Впровадження автоматизованих систем та роботів для виконання рутинних та трудомістких операцій.

Діджитал-технології надають потужні інструменти для проведення стратегічного аналізу, що є першим кроком у розробці ефективних стратегій підвищення конкурентоздатності. До таких інструментів належать¹²⁶:

– **Платформи для збору та аналізу даних.** Системи точного землеробства, датчики, дрони та супутникові знімки забезпечують збір великих обсягів даних про стан полів, врожайність, погодні умови, використання ресурсів тощо. Аналітичні платформи дозволяють обробляти ці дані, виявляти закономірності та отримувати цінну інформацію для прийняття рішень.

¹²⁶ Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. Бізнес-навігатор. Вип. 3 (70). 2022. С. 17—21.

– **Інструменти маркетингових досліджень.** Онлайн-опитування, аналіз соціальних мереж, моніторинг цін та активності конкурентів в Інтернеті дозволяють отримати актуальну інформацію про ринкову кон'юнктуру, потреби споживачів та дії конкурентів.

– **Системи геоінформаційних технологій (GIS).** Використання GIS для візуалізації та аналізу просторових даних, таких як розташування полів, якість ґрунтів, інфраструктура, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо землекористування та логістики.

– **Програмне забезпечення для бізнес-аналітики (BI).** BI-інструменти дозволяють агрегувати дані з різних джерел (бухгалтерський облік, виробничі системи, CRM) та візуалізувати їх у вигляді звітів та дашбордів, що полегшує розуміння поточного стану підприємства та виявлення проблемних зон.

Після проведення стратегічного аналізу, діджитал-платформи можуть бути використані для безпосереднього формування стратегій:

– *програмне забезпечення для стратегічного планування.* Спеціалізовані програми дозволяють визначати цілі та завдання підприємства, розробляти стратегічні ініціативи, розподіляти ресурси та відстежувати виконання планів.

– *платформи для спільної роботи та обміну знаннями.* Хмарні сервіси та інструменти для спільної роботи дозволяють залучати до процесу розробки стратегій різних спеціалістів та підрозділи підприємства, обмінюватися ідеями та документами в режимі реального часу.

– *інструменти моделювання та прогнозування.* Програмне забезпечення для економічного та фінансового моделювання дозволяє розробляти різні сценарії розвитку підприємства, оцінювати їх потенційний вплив на ключові показники та обирати найбільш оптимальний варіант стратегії.

– *системи управління знаннями.* Платформи для зберігання та організації інформації про найкращі практики, успішні стратегії та отримані уроки, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Впровадження діджитал-технологій безпосередньо впливає на ключові фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств:

- **Підвищення продуктивності та ефективності.** Точне землеробство дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та знизити собівартість продукції. Автоматизація та роботизація скорочують витрати на оплату праці та підвищують точність виконання операцій.

- **Покращення якості продукції.** Сенсори та системи моніторингу дозволяють контролювати умови зберігання та транспортування продукції, забезпечуючи її свіжість та якість. Блокчейн забезпечує прозорість та відстежуваність, підвищуючи довіру споживачів.

- **Оптимізація управління витратами.** Аналіз даних про витрати на різних етапах виробництва дозволяє виявляти неефективні процеси та вживати заходів для їх оптимізації.

- **Розширення ринків збуту.** Електронна комерція та онлайн-платформи відкривають нові можливості для продажу продукції безпосередньо споживачам або переробним підприємствам, минаючи посередників. Цифровий маркетинг дозволяє ефективніше просувати продукцію та залучати нових клієнтів.

- **Підвищення інноваційності.** Доступ до актуальної інформації, новітніх технологій та обмін досвідом через діджитал-платформи сприяють впровадженню інновацій та технологічному розвитку підприємства (рис. 5.4.1).



Рис. 5.4.1. Вплив діджитал-технологій на ключові фактори конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економік

У світі існує безліч прикладів успішного використання діджитал-технологій для підвищення конкурентоздатності аграрних підприємств. Наприклад, фермерські господарства, які впровадили системи точного землеробства, демонструють значне зростання врожайності та зниження витрат на ресурси. Компанії, що використовують блокчейн для відстеження походження та якості своєї продукції, завойовують довіру споживачів та отримують преміальну ціну. Онлайн-платформи дозволяють невеликим фермерським господарствам напямую продавати свою продукцію міським жителям, збільшуючи свій дохід та розширюючи клієнтську базу.

Незважаючи на значні переваги, процес діджитал-трансформації стратегій аграрних підприємств пов'язаний з певними викликами:

- Високі початкові інвестиції. Впровадження сучасних діджитал-технологій може потребувати значних фінансових вкладень.

- Недостатній рівень цифрової грамотності. Фермерам та працівникам аграрних підприємств можуть бракувати знань та навичок для ефективного використання нових технологій.

- Проблеми інтеграції. Інтеграція нових діджитал-інструментів з існуючими системами управління може бути складним та ресурсомістким процесом.

- Захист даних та кібербезпека. Збір та зберігання великих обсягів даних вимагає забезпечення їх надійного захисту від несанкціонованого доступу та кібератак.

- Опір змін. Впровадження нових технологій може зустрічати опір з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи¹²⁷.

Водночас, діджитал-трансформація відкриває перед аграрними підприємствами безліч нових можливостей:

¹²⁷ Боровік Л. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, Вип. 3, 2020. С. 50—59.

- Підвищення ефективності та продуктивності. Оптимізація виробничих процесів та використання ресурсів.

- Прийняття більш обґрунтованих рішень. На основі аналізу великих обсягів даних.

- Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів. Завдяки онлайн-каналам та цифровому маркетингу.

- Зміцнення конкурентних позицій. За рахунок впровадження інновацій та технологічного розвитку.

- Підвищення стійкості до зовнішніх факторів. Завдяки кращому прогнозуванню та адаптивності.

Для успішної діджитал-трансформації стратегій аграрним підприємствам рекомендується:

- 1) розробити чітку цифрову стратегію, інтегровану з загальною бізнес-стратегією.

- 2) інвестувати в навчання та підвищення цифрової грамотності персоналу.

- 3) поступово впроваджувати нові технології, починаючи з найбільш пріоритетних напрямів.

- 4) забезпечити надійний захист даних та кібербезпеку.

- 5) налагодити співпрацю з постачальниками технологій та іншими учасниками аграрного ринку.

Державна політика повинна бути спрямована на підтримку діджитал-трансформації аграрного сектору шляхом:

- 1) надання фінансової підтримки для впровадження новітніх технологій.

- 2) розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету в сільській місцевості.

- 3) запровадження освітніх програм для підвищення цифрової грамотності аграріїв.

- 4) створення сприятливого регуляторного середовища для розвитку AgTech-стартапів.

- 5) підтримки наукових досліджень та розробок у сфері цифрових технологій для сільського господарства.

Таким чином, діджитал-формат розробки стратегій є потужним інструментом для підвищення конкурентоздатності аграрних підприємств. Впровадження сучасних цифрових

технологій дозволяє аграріям приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати виробничі процеси, розширювати ринки збуту та підвищувати загальну ефективність бізнесу. Незважаючи на певні виклики, можливості, які відкриває діджитал-трансформація, є значними. Успішна інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління стане ключовим фактором сталого розвитку та підвищення конкурентоздатності аграрного сектору України на світовому ринку.

РОЗДІЛ 6

HR-ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВІДПОВІДЬ НА ВОЄННІ ВИКЛИКИ ТА ВИМОГИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

6.1. Аграрна кадрова політика під впливом війни: від демографічного тиску до цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, які відбуваються під впливом багатовекторних чинників: повномасштабної російської військової агресії, прискореної цифровізації, динамічних процесів глобалізації та активізації євроатлантичної інтеграції. У цьому контексті питання ефективного управління людським капіталом постають як одне з ключових завдань забезпечення стійкості, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності національної економіки. Особливо гостро це проявляється в аграрному секторі, який водночас є стратегічно вразливим до зовнішніх ризиків і надзвичайно чутливим до кадрових дисбалансів.

У зв'язку з масштабними міграційними процесами, втратою кваліфікованої робочої сили, зниженням мотивації до праці у сільській місцевості, а також швидким розвитком аграрних технологій, зростає потреба у впровадженні нових моделей управління персоналом, зокрема заснованих на принципах кадрової стійкості, рескілінгу, апскілінгу та діджиталізації HR-процесів. Формування стратегічного бачення в цій сфері є визначальним для здатності агропідприємств адаптуватися до викликів воєнного часу.

Аграрний сектор України демонструє вражаючу стійкість і здатність адаптуватися до викликів воєнного часу. Незважаючи на постійні атаки агресора на виробничу й логістичну інфраструктуру, воєнне забруднення сільськогосподарських земель, а також втрату значної частини угідь на тимчасово окупованих територіях і в зонах бойових дій, Україна зберігає продовольчу безпеку всередині країни та продовжує утримувати свої позиції на глобальному ринку продовольства.

Характерно, що експерти знизили оцінку вразливості продовольчої безпеки до матеріально-технічних та фінансових втрат аграріїв, визнавши ефективність продемонстрованої ними адаптивності. Водночас відзначено зростання чутливості до проблем із забезпеченням агропідприємств ресурсами, що підкреслює необхідність подальших інвестицій у підвищення якості та продуктивності агровиробництва, його відповідність стандартам європейського ринку. Більшість ризиків для продовольчої безпеки були класифіковані як помірні. Найбільш загрозливою, й надалі актуальною проблемою для сталого функціонування аграрного сектору та продовольчої безпеки країни залишається дефіцит трудових ресурсів у сільському господарстві. Ця загроза єдина зберігається в «помаранчевій зоні» ризику та прогнозується як актуальна у середньостроковій перспективі. Основними причинами нестачі робочої сили є масове внутрішнє переміщення населення та мобілізація чоловіків до Збройних Сил України. Брак персоналу спостерігається як безпосередньо у сільськогосподарському виробництві, так і в суміжних галузях¹²⁸.

Згідно з дослідженням ринку праці в аграрному секторі за 2024 р., 14% компаній повідомили про критичну нестачу кадрів у агрономічних, інженерних та земельних службах, а ще 64% стикнулися з дефіцитом персоналу у конкретних підрозділах і на окремих посадах. За даними Міністерства аграрної політики, в окремих напрямках агросектору чисельність працівників вже скоротилася на 20%, особливо відчувається нестача трактористів-машиністів та інженерів елеваторного обладнання.

Загалом галузь переживає глибоку кадрову кризу, спричинену як мобілізацією, так і масштабною трудовою міграцією. Близько 200 тисяч працівників агросектору наразі проходять службу в Збройних силах України, що лише загострює ситуацію. Зокрема, 71% підприємств — членів Асоціації виробників молока (ABM) заявили про брак персоналу, що веде до зниження виробничих обсягів і

¹²⁸ *Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності: експ.-аналіт. доп. / за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ: НІСД, 2025. 104 с. URL: <https://surl.li/hqvbrj> (дата звернення 06.01.2025).*

створює значні труднощі в роботі молочних господарств. У 2023–2024 роках головною проблемою для сільськогосподарських підприємств став саме дефіцит кадрів за ключовими професіями — переважно через мобілізацію¹²⁹.

Агропромисловий комплекс України традиційно відіграє провідну роль в економіці держави, формуючи близько 10% ВВП, забезпечуючи понад 40% валютних надходжень та працевлаштовуючи значну частку населення, особливо в регіонах із низьким рівнем урбанізації. У контексті військового протистояння та обмеженого доступу до зовнішніх ринків агросектор перетворюється не лише на інструмент економічної стабільності, а й на фундаментальний елемент національної безпеки — як у продовольчому, так і в стратегічному вимірі.

Однак без належного кадрового забезпечення, здатного гнучко реагувати на зміни, освоювати цифрові інструменти управління та ефективно функціонувати в умовах нестабільності, потенціал аграрного сектору не може бути реалізований у повному обсязі. Саме тому підвищення кадрової спроможності, розвиток інституційної гнучкості та запровадження стратегічного HR-менеджменту в агросекторі України мають розглядатися як питання загальнодержавного значення.

Сучасні трансформаційні процеси, що обумовлені російською агресією, масштабною внутрішньою та зовнішньою міграцією, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів і зміщенням фокусів національної безпеки, істотно впливають на стан і структуру кадрового забезпечення аграрного сектору України. У цих умовах кадрові виклики набувають не лише економічного, але й безпосередньо соціального, демографічного та гуманітарного виміру, вимагаючи системних стратегічних рішень на рівні державної політики, регіонального управління та безпосередньо сільськогосподарських підприємств.

¹²⁹ *Трудові ресурси для повоєнного відновлення України, червень 2024 р. [Електронний ресурс] / Центр Разумкова. URL : <https://surl.li/fiivqr> (режим доступу 20.03.2025).*

Одним із найгостріших викликів для аграрної галузі є масова міграція сільського населення, спричинена активними бойовими діями, окупацією територій, руйнуванням засобів виробництва та загрозою життю. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), понад 5 мільйонів українців перемістилися всередині країни, при цьому значна частка цих осіб залишила сільські території, що призвело до дефіциту як висококваліфікованих, так і базових робітничих кадрів у аграрному виробництві¹³⁰. Наслідком є не лише зниження продуктивності, але й часткова або повна зупинка виробничих циклів у деяких регіонах.

Міграційні потоки формують нову географію трудового потенціалу, змінюючи баланс між регіонами-донорами та реципієнтами трудових ресурсів, водночас ускладнюючи кадрове планування на рівні агропідприємств. Особливо критичною залишається ситуація у прифронтових та прикордонних регіонах (Херсонська, Сумська, Запорізька, Харківська області), де доступ до робочої сили є обмеженим, а кадрова мобільність зведена до мінімуму.

Криза, спричинена війною, істотно змінила не лише кількісні параметри трудових ресурсів, але й їхню гендерно-вікову структуру. Масове залучення чоловіків до лав Збройних Сил України, а також евакуація жінок з дітьми за межі країни призвели до розбалансування гендерного паритету в аграрному секторі. Водночас в умовах дефіциту кадрів спостерігається активізація залучення осіб пенсійного віку до виробничої діяльності, що, з одного боку, забезпечує збереження певного рівня досвідченості у колективах, а з іншого — загострює проблему фізичної витривалості працівників до сільськогосподарських навантажень.

Наукові розвідки Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи (2023) засвідчують, що понад 30% сільськогосподарських підприємств сьогодні мають критичний

¹³⁰ Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні : Раунд 19, січень 2025 року / Міжнародна організація з міграції (МОМ), 88 с. URL : <https://dtm.iom.int/es/node/21691> (дата звернення 14.01.2025).

рівень вікового навантаження, де середній вік працівників перевищує 50 років¹³¹. Такий дисбаланс перешкоджає впровадженню інновацій, цифровізації та оновленню виробничих практик.

В умовах воєнних ризиків, інформаційної та енергетичної нестабільності формуються нові виклики для мотивації персоналу, особливо у регіонах, прилеглих до зон активних бойових дій. Постійна загроза життю, мінування полів, знищення інфраструктури та комунікацій призводять до зниження мотивації працювати у сільському господарстві навіть у порівняно мирних регіонах. Аграрії зазнають значних труднощів з утриманням кадрів, оскільки працівники часто відмовляються повертатися на свої робочі місця через страх, нестабільність або відсутність базових умов безпеки.

Згідно з опитуваннями аналітичного центру *Разумкова*, понад 60% агропідприємств відзначають втрату частини персоналу саме через відсутність гарантій безпеки. Мотиваційні системи у таких умовах мають переорієнтовуватися на негрошові стимули: забезпечення житлом, транспортом, засобами захисту, медичною підтримкою, а також ментальне здоров'я персоналу.

Таким чином, кадрові виклики аграрного сектору в умовах війни та трансформацій вимагають глибокого переосмислення стратегій управління персоналом — із урахуванням демографічних, соціальних, інституційних і безпекових чинників. Необхідність зміцнення кадрового потенціалу через розвиток адаптивних, стійких HR-моделей, інтеграцію цифрових рішень та інвестування у людський капітал стає ключовим фактором забезпечення продовольчої та економічної безпеки України.

Управління людськими ресурсами в аграрному секторі зазнає докорінних змін також у зв'язку з цифровою трансформацією економіки. В умовах високої залежності агросектору від сезонності праці, просторової дисперсії виробництва та відносної кадрової

¹³¹ *Населення України: нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності / за ред. І. Курила ; НАН України, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. Київ: Наукова думка, 2023. 328 с. URL : <https://surl.li/xznzan> (дата звернення 14.01.2025).*

нестабільності, саме діджиталізація HR-процесів дозволяє досягати більшої керованості, передбачуваності та ефективності управлінських рішень. У цьому контексті можна виділити п'ять ключових напрямів цифрової трансформації HR у аграрному секторі. Насамперед, базовим елементом цифровізації є автоматизований кадровий облік. Впровадження ERP-систем, таких як SAP, 1C: Підприємство, BAS АГРО, забезпечує централізацію даних про працівників, контроль дотримання трудового законодавства, ведення табелів обліку часу та електронного документообігу. Ці системи дозволяють здійснювати кадрові планування в реальному часі, що особливо актуально для агропідприємств із великою кількістю польових працівників. У результаті досягається прозорість кадрових процесів, підвищується надійність звітності, зменшуються витрати на адміністрування.

Проте ефективність такого переходу значною мірою залежить від рівня технічної інфраструктури підприємства та підготовленості персоналу до роботи з цифровими системами. На багатьох аграрних підприємствах досі домінує ручний облік, що гальмує процес цифрової інтеграції.

Із зростанням потреби у сезонних та регіонально мобільних працівниках, рекрутинг в агросекторі стає дедалі складнішим, але наявність таких цифрових платформ як: Work.ua, Jooble, AgroRobota дозволяє оперативно охоплювати широку аудиторію кандидатів, а інтеграція чат-ботів у Telegram і Viber спрощує процес комунікації, збору анкет, попередньої оцінки кваліфікації та призначення співбесід.

Особливої уваги заслуговує цифровий онбординг: за допомогою LMS-систем працівники можуть проходити відеоінструктажі, тестування та ознайомлення з технікою безпеки до прибуття на місце роботи. Це значно скорочує час адаптації персоналу та знижує ризики на виробництві. Проведений нами порівняльний аналіз показує, що підприємства з упровадженими цифровими процедурами адаптації демонструють вищий рівень утримання персоналу та нижчі витрати на повторне наймання. Все ширшою стає практика використання в сільськогосподарських підприємствах мобільних застосунків, що є значним чинником

підвищення ефективності. Застосунки типу Cropio, OneSoil, MyAgro, AgroOffice забезпечують ведення електронних щоденників, контроль за виконанням завдань, облік робочого часу, GPS-трекінг, а також передачу вказівок і звітів у реальному часі.

Інтеграція цих даних у загальну ERP-систему дозволяє формувати комплексну картину продуктивності персоналу, ідентифікувати «вузькі місця» в управлінні, аналізувати відповідність навантаження реальним трудовим ресурсам. Водночас важливим залишається питання кібербезпеки, особливо при використанні мобільних пристроїв у сільській місцевості з нестабільним зв'язком.

Використання People Analytics відкриває нові можливості для стратегічного управління людським капіталом в агросекторі. Використання HR-аналітики дозволяє виявляти тенденції плинності кадрів, прогнозувати ризики кадрового дефіциту в регіональному розрізі, оптимізувати графіки роботи та стимулювати продуктивність.

На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на інтуїцію менеджера, цифрові дані дозволяють приймати рішення на основі об'єктивних метрик. Наприклад, компанії можуть моделювати сценарії розподілу працівників залежно від прогнозованих погодних умов чи циклічності польових робіт, що підвищує ефективність використання ресурсів. Такі моделі уже використовуються в Україні, наприклад, на базі платформи FarmLogs, що демонструє високий рівень точності в аграрному плануванні.

Використання таких онлайн-платформи, як Prometheus, Udemy, Coursera, а також внутрішньокорпоративні LMS, забезпечують доступ до знань з агротехніки, управління дронами, техніки безпеки, цифрових інструментів агромоніторингу тощо.

Цифрові HR-рішення, які успішно впроваджені за кордоном, наразі активно проходять процес адаптації в Україні. Так, John Deere використовує систему JDLink не лише для моніторингу техніки, але й для оцінки продуктивності операторів. AgroScout (Ізраїль) поєднує дистанційне навчання з автоматичною оцінкою

навичок працівників, що особливо важливо для використання складної техніки (зокрема дронів).

Такі моделі демонструють важливість створення екосистеми, у якій управління людськими ресурсами базується на даних, безперервному навчанні та цифровій інтеграції. Їх адаптація в Україні потребує як технологічної підтримки, так і зміни управлінської культури в аграрному секторі.

Цифрова трансформація HR у сільському господарстві України наразі стикається з низкою бар'єрів. Серед ключових проблем — низький рівень цифрової грамотності, особливо серед старшого покоління працівників; недостатній доступ до стабільного інтернету в сільській місцевості; консервативні підходи керівництва агропідприємств; а також вплив війни, що призводить до релокації виробництва, втрати персоналу та інфраструктури.

Втім, ці виклики супроводжуються і новими можливостями. Так проєкт GIZ AgriUkraine активно підтримує аграрні підприємства України, зокрема в аспектах розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Ось декілька прикладів таких ініціатив: у межах програми Skills4Recovery, реалізованої GIZ за підтримки Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ), здійснюється підготовка та перепідготовка фахівців для ключових секторів економіки, включаючи сільське господарство. Програма охоплює шість областей України: Львівську, Вінницьку, Чернівецьку, Київську, Полтавську та Дніпропетровську. У співпраці з Міністерством освіти і науки та Міністерством економіки України, GIZ підтримує 20 закладів професійної освіти, сприяючи розвитку навчальних програм, орієнтованих на потреби ринку праці. Також GIZ, у співпраці з компанією DroneUA, передала шість аграрних дронів до центрів професійно-технічної освіти в шести регіонах України. Викладачі цих закладів пройшли навчання з управління дронами та їх технічного обслуговування, що дозволяє інтегрувати сучасні технології у навчальні програми та готувати фахівців, здатних працювати з передовим обладнанням у сільському господарстві.

Ці ініціативи демонструють комплексний підхід GIZ до вирішення кадрових проблем в аграрному секторі України,

сприяючи підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню сучасних технологій та забезпеченню гендерної рівності.

Одним із ключових векторів модернізації системи HRM в аграрному секторі є діджиталізація, що охоплює автоматизацію кадрового документообігу, впровадження платформ для управління людськими ресурсами (HRM-системи), використання мобільних додатків для комунікації з працівниками, а також аналітику персоналу на основі великих даних (Big Data). Завдяки поєднанню технологій agri-tech та HR-tech відбувається синхронізація виробничих і кадрових процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в структурі попиту на працю, забезпечувати безперервний контроль за кваліфікаційним складом працівників і формувати ефективні стратегії кадрового резерву.

Як засвідчує аналітика проєкту Digital Agri-Food Ukraine (2023), понад 40% великих аграрних компаній використовують спеціалізовані платформи для управління персоналом, що інтегруються з технологічним обладнанням і забезпечують моніторинг продуктивності працівників у реальному часі¹³².

Інноваційний розвиток агросектору супроводжується поступовим переходом до високотехнологічного виробництва, що потребує наявності у персоналу специфічних цифрових компетентностей та вмінь працювати з автоматизованими системами, GPS-навігацією, системами точного землеробства, роботизованими доїльними установками тощо. У зв'язку з цим, однією з пріоритетних цілей HR-стратегій є розробка та реалізація програм безперервного навчання працівників з урахуванням новітніх вимог цифрового сільського господарства.

За даними OECD (2022), саме кадрова неготовність до використання smart-технологій є одним із головних бар'єрів на

¹³² *Agricultural Outlook Ukraine 2024–2033: report-summary / [Mariia Bogonos, Alla Chmil, Roksolana Nazarkina та ін.] ; Kyiv School of Economics. Київ : KSE, 2024. 29 с.*
URL : <https://surl.li/hdobtc> (дата звернення 18.04.2025).

шляху цифрової трансформації сільського господарства в країнах Східної Європи, зокрема в Україні¹³³.

Таким чином, трансформація агросектору в умовах воєнного стану вимагає гнучкості та адаптивності, що робить цифрові HR-рішення не розкішшю, а необхідністю.

6.2. Інноваційні HR-практики в аграрних підприємствах України

В умовах стрімкої трансформації аграрного ринку України, зумовленої впливами війни, глобалізаційних викликів і процесів євроінтеграції, актуалізується також необхідність докорінного оновлення підходів до управління людськими ресурсами, зокрема через впровадження інноваційних HR-практик. Сучасні аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові технології у кадрову сферу, розвивають внутрішні освітні ініціативи та модернізують системи підготовки персоналу, орієнтуючись на світові стандарти та вимоги ринку праці.

Сучасна кадрова політика провідних аграрних підприємств базується на розширенні співпраці з освітніми установами, що включає впровадження спільних навчальних модулів, дуальних освітніх програм, створення корпоративних академій та навчальних полігонів. Зокрема, така співпраця дозволяє не лише вирішити проблему невідповідності між освітньою підготовкою та потребами агровиробництва, але й формувати кадровий резерв, здатний швидко адаптуватися до інноваційного середовища.

У контексті кадрових викликів, що стоять перед аграрним сектором України, важливим напрямом забезпечення його стійкості є розвиток корпоративних освітніх ініціатив. Показовим прикладом у цьому аспекті є діяльність компанії Kernel, яка з 2021 року реалізує власний освітній проєкт — Open AgriTech University (OAU). Цей корпоративний університет виступає платформою професійного

¹³³ ОЕСР (2022), *Економічний огляд ОЕСР, том 2022, випуск 2: Протистояння кризи*, OECD Publishing, Париж. URL : <https://doi.org/10.1787/f6da2159-en> (дата звернення 14.01.2025).

розвитку молодих фахівців, зорієнтованою на потреби сучасного агропромислового виробництва, що швидко цифровізується.

Open AgriTech University створено з метою підготовки кадрів для ключових підрозділів компанії та агропереробної галузі загалом. Програма орієнтована на студентів 3–5 курсів та випускників аграрних і технічних спеціальностей, які завершили навчання не більше трьох років тому. Упродовж чотирьох років функціонування проєкту понад 300 учасників пройшли навчання, з яких 80 були працевлаштовані у Kernel, що свідчить про його ефективність як інструменту цільової підготовки персоналу.

Навчальні програми OAU охоплюють вісім спеціальностей, серед яких агрономія, енергетика, інженерія, технологія виробництва, логістика та, з 2024 року, новий напрям — аналітика даних. Це свідчить про адаптацію освітнього контенту до умов цифрової трансформації аграрного бізнесу, де дедалі більшої ваги набувають професії, пов'язані з автоматизацією, обробкою великих даних і прогнозною аналітикою.

Важливою рисою проєкту є поєднання теоретичних знань із практичним досвідом: учасники проходять стажування на підприємствах Kernel, виконуючи реальні виробничі завдання. Крім того, формат програми передбачає постійний зворотний зв'язок з керівниками напрямів компанії, зокрема з фахівцями в галузях HR, фінансів та логістики. Це дозволяє студентам не лише поглибити свої професійні компетенції, а й отримати практичні поради для кар'єрного зростання та розуміння внутрішньої структури великої агрокомпанії.

Починаючи з 2021 року агрохолдинг "МХП" у співпраці з більше ніж 50 університетами та агротехнічними коледжами через укладення договорів про співпрацю розгорнув програму дуальної освіти, яка охопила понад 800 студентів аграрних спеціальностей, 650 були залучені на практику та стажування під час канікул, що дозволило працевлаштувати більше 750 осіб в основний штат

підприємств та центральний офіс МХП і забезпечити підприємства кваліфікованими кадрами з практичним досвідом роботи¹³⁴.

Проаналізований досвід представлених корпорацій свідчить, що їхні моделі корпоративної підготовки кадрів є ефективними, які відповідають сучасним викликам аграрного ринку праці, зокрема дефіциту кваліфікованого персоналу, викликаного мобілізаційними та міграційними процесами. У перспективі такі ініціативи можуть бути важливим елементом побудови освітньої екосистеми для агроіндустрії та слугувати основою для державно-приватного партнерства у сфері аграрної освіти.

Одним із ключових векторів забезпечення сталого функціонування та інноваційного розвитку аграрного сектору є активне впровадження стратегій рескілінгу (перекваліфікації) та апскілінгу (підвищення кваліфікації) персоналу, що дозволяє не лише адаптувати трудовий потенціал до змін, але й створювати передумови для зростання продуктивності, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності підприємств.

Узгоджене застосування вказаних стратегій у сфері аграрного виробництва є вкрай актуальним з огляду на низку як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. З одного боку, війна зумовила масову міграцію, втрату трудових ресурсів, зниження фахової забезпеченості підприємств, а також зростання потреби у реадаптації, психологічній підтримці та інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб до трудових колективів. З іншого боку, поглиблення цифровізації аграрного сектору, що проявляється у зростанні використання агро- та IT-технологій (дронів, систем GPS-моніторингу, автоматизованих облікових платформ, big data-аналітики тощо), потребує залучення працівників із принципово новим спектром компетентностей, зокрема у сфері точного

¹³⁴ *Можливості для молоді: Центральний офіс / МХП. URL : (дата звернення 26.02.2025).*

землеробства, агроінформатики та дистанційного управління виробничими процесами.

У контексті євроатлантичної інтеграції Україна зобов'язується гармонізувати систему професійної освіти та кадрової підготовки відповідно до стандартів Європейського Союзу, таких як Європейська рамка кваліфікацій (EQF), що, своєю чергою, вимагає інституціоналізації процесів безперервного професійного розвитку та адаптації кадрів до екологічних, етичних, технічних та управлінських вимог сучасного аграрного виробництва¹³⁵.

Аналіз практик рескілінгу та апскілінгу свідчить про необхідність комплексного підходу, що поєднує як державне регулювання, так і участь бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Зокрема, в Україні вже функціонують окремі ініціативи, як-от корпоративні університети великих агрохолдингі, (досвід окремих представлений вище) онлайн-курси на платформах Prometheus, EdEra, AgriLab Academy, а також навчальні програми, підтримані міжнародними донорами (USAID Agro, GIZ, FAO). Водночас, масштабне розгортання таких програм стримується рядом бар'єрів, зокрема нерівномірністю доступу до інтернету у сільських регіонах, низьким рівнем цифрової грамотності серед частини працівників, обмеженою мотивацією до навчання у старших вікових групах, а також недостатнім фінансуванням з боку держави та роботодавців.

Таким чином, розбудова ефективної моделі рескілінгу та апскілінгу в аграрному секторі України повинна розглядатися як пріоритетний елемент стратегії сталого розвитку в умовах інтеграційних процесів і багатовимірних викликів сучасності. Лише системне поєднання державної політики, освітніх інновацій, корпоративної відповідальності та цифрових технологій дасть змогу сформувати адаптивний, професійно мобільний та інноваційно активний людський капітал, здатний забезпечити

¹³⁵ *Comparison report of the European Qualifications Framework and the Ukrainian National Qualifications Framework / European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.* – Brussels : European Commission, 2023. 99 с. URL : <https://surli.cc/fyymhf> (дата звернення 14.01.2025).

конкурентоспроможність вітчизняного агропромислового комплексу на глобальному ринку.

У контексті зростання економічної та соціальної турбулентності, зумовленої як зовнішньополітичними чинниками (збройна агресія, релокація виробництв, порушення логістичних ланцюгів), так і внутрішніми процесами (трансформація ринку праці, цифровізація, дефіцит кваліфікованої робочої сили), набуває особливої актуальності проблема формування та імплементації ефективних моделей кадрової стійкості (human resources resilience models). Під цим терміном у науковій літературі розуміють системну здатність організації або сектора зберігати, відтворювати і трансформувати кадровий потенціал в умовах дестабілізації, змін або кризових ситуацій, з одночасною здатністю до навчання, адаптації й інноваційного оновлення.

У сучасній парадигмі управління персоналом кадрова стійкість розглядається як багатовимірна конструкція, що включає такі ключові компоненти: стійкість до ризиків втрати персоналу (еміграція, мобілізація, демографічний спад); адаптивна гнучкість (здатність швидко навчати, перекваліфіковувати, переміщувати персонал); інституціональна пам'ять (збереження знань, практик, культури в умовах кадрової плинності); соціально-психологічна згуртованість (мотивація, довіра, психологічна підтримка персоналу); інноваційна відкритість (готовність персоналу до нововведень, технологічної трансформації).

В аграрному секторі України формування кадрової стійкості ускладнене низкою факторів, зокрема: сезонністю праці, переважанням ручної або напівмеханізованої праці в дрібних господарствах, слабкою інтеграцією кадрової політики до стратегій сталого розвитку підприємств, високим рівнем міграційної мобільності, а також недостатнім рівнем цифрової підготовки працівників. Водночас, найбільш успішні агропромислові компанії країни демонструють приклади цілеспрямованого впровадження моделей кадрової стійкості, базованих на таких підходах: модель організаційної гнучкості (Agile HR Model), що передбачає децентралізацію прийняття рішень, крос-функціональні команди, швидке навчання та горизонтальні механізми комунікації;

компетентнісна модель (Competency-based Resilience Model), де фокус зосереджується на розвитку ключових навичок (зокрема, *soft skills*: креативності, адаптивності, критичного мислення), важливих для функціонування в умовах невизначеності; цифрово-адаптивна модель (Digital-Driven Resilience Model), яка орієнтована на активне впровадження HR-tech інструментів (систем управління талантами, онлайн-навчання, платформи оцінювання продуктивності) для посилення адаптивності персоналу до технологічних змін.

Окрему увагу заслуговує концепт кадрової антикрихкості, що передбачає не лише здатність системи зберігати життєздатність в умовах турбулентності, але й розвиватися завдяки кризам.

Термін «антикрихкість» (англ. *antifragility*) уперше було введено Насімом Талебом у межах його теорії складних систем, що підкреслює здатність деяких структур не лише виживати у стані невизначеності, але й зміцнюватися завдяки їй¹³⁶.

Антикрихка система, на відміну від стійкої чи просто адаптивної, не лише зберігає свою функціональність під час кризи, а й розвивається внаслідок стресу.

Перенесення цього поняття в сферу управління людськими ресурсами відкриває нову перспективу стратегічного HRM: формування такої кадрової системи, яка сприймає нестабільність не як загрозу, а як джерело внутрішньої еволюції.

Сутність кадрової антикрихкості. Кадрова антикрихкість — це характеристика організаційної HR-системи, яка визначає її здатність: адаптуватися до зовнішніх викликів (економічних, соціальних, політичних, екологічних); зберігати ефективність ключових функцій персоналу під тиском нестабільного середовища; отримувати нові компетенції та організаційні переваги внаслідок подолання кризових ситуацій.

Таким чином, антикрихка кадрова система не просто мінімізує втрати, а капіталізує на змінах. У межах аграрного сектору це може проявлятися, наприклад, у переході до

¹³⁶ Талеб Н. Н. Антикрихкість: як здобувати вигоду з хаосу, пер. з англ. О. Захарченка. — Київ Наш формат, 2017. 544 с.

мультифункціональності персоналу, переорієнтації на локальні ринки, впровадженні нових форм зайнятості або кооперації з академічними установами.

Принципи формування антикрихкої HR-системи. Розбудова кадрової антикрихкості ґрунтується на низці принципів, які мають як теоретичне так і практичне значення:

- диверсифікація компетенцій – орієнтація на розвиток універсальних, адаптивних навичок (soft skills, цифрові компетенції), здатних забезпечити швидку зміну ролей у разі потреби;
- децентралізація управління – створення автономних команд, які можуть самостійно приймати рішення, реагуючи на локальні загрози, що підвищує стійкість системи загалом;
- зворотний зв'язок і організаційне навчання – формування механізмів швидкого збирання, аналізу та впровадження знань, отриманих під час кризи. Таким чином формуються «організаційні антитіла» до майбутніх потрясінь.
- ротаційна мобільність – забезпечення кадрової гнучкості через горизонтальну ротацію працівників, їхню міжфункціональну мобільність, що особливо актуально для сезонного або кризового режиму роботи в агросекторі.
- резервні структури – створення запасу компетентних кадрів, формування горизонтальних мереж підтримки між підприємствами, що дозволяє швидко реагувати на раптову втрату персоналу або зміну умов праці.

Вимірювання кадрової антикрихкості. У сучасних дослідженнях запропоновано низку підходів до вимірювання організаційної або кадрової антикрихкості. Основними індикатори на наш погляд можуть слугувати: швидкість адаптації персоналу до нових умов праці (час на перекваліфікацію); рівень багатофункціональності працівників (кількість виконуваних функцій); інтенсивність інновацій у HR-практиках (кількість впроваджених змін, цифрових рішень); стійкість кадрового резерву (готовність до заміщення ключових посад).

Ці метрики дозволяють здійснювати організаційний аудит кадрової антикрихкості, що має стати частиною системи стратегічного HRM у сучасних українських реаліях. Завдяки яким

система не просто зберігає ефективність під час кризи, а стає сильнішою завдяки дії стресу або шоку. У цьому контексті кадрова антикрихкість може проявлятися через готовність агропідприємств до ротаций, перенавчання, автоматизації окремих функцій, використання «гібридного персоналу» (поєднання постійних, тимчасових, віддалених працівників) та розвиток сценарного планування HR-політики. Попри надзвичайно складні умови, спричинені війною, українські аграрні підприємства демонструють гнучкість та інноваційність у підходах до кадрового управління. У багатьох з них виявлено ознаки антикрихкості, що дозволяє говорити про емпіричне закріплення цієї концепції на практиці. Нижче наводимо приклади.

Група компаній «Кернел». Після початку повномасштабної агресії, компанія трансформувала структуру управління персоналом, зробивши акцент на мультифункціональності команд. Працівників активно залучали до кількох операційних напрямів (зберігання, логістика, експедування), забезпечуючи таким чином оперативне перекриття кадрових розривів. Було впроваджено систему «внутрішнього шерингу кадрів», що дозволило оптимізувати використання людського капіталу на регіональному рівні.

Агрохолдинг «Астарта-Київ». Компанія посилила навчально-адаптаційні процеси, використовуючи діджитал-платформу ASTARTA Academy для постійного навчання персоналу — зокрема, з управління ризиками, безпекової підготовки та дистанційного управління сільгосптехнікою. Це дозволило значно скоротити час реагування на форс-мажори та забезпечити безперервність операцій.

“ІМК” (Індустріальна молочна компанія) у відповідь на втрати персоналу в північно-східних регіонах, компанія створила мобільні мультифункціональні команди, які оперативно переміщуються між підрозділами. Було реалізовано програму «гнучкого працевлаштування» для переселенців і жінок, які втратили роботу, що зменшило соціальні ризики та підвищило адаптивність підприємства.

Порівняльна характеристика антикрихких HR-практик в аграрних підприємствах України наведена в таблиці 8.2.1. Проведений аналіз свідчить, що антикрихкість на рівні HR — це не лише концепт, а практична необхідність, що реалізується через інституційну інноваційність, орієнтацію на навчання та мобільність персоналу.

На основі синтезу теоретичних підходів і практичного досвіду нами розроблена модель HR-антикрихкості для аграрних підприємств, яка включає п'ять основних компонентів: гнучка архітектура персоналу (створення мультифункціональних команд, горизонтальна ротація кадрів, стратегія шерингу персоналу між підрозділами та підприємствами); адаптивна система навчання (постійне підвищення кваліфікації з акцентом на soft & digital skills, впровадження e-learning платформ (LMS), співпраця з аграрними університетами та дуальна освіта; безпекова та кризова готовність (навчальні модулі з безпеки праці в умовах війни, планування евакуацій та роботи в умовах обстрілів, створення резервних команд та безпечних локацій); психоемоційна стійкість персоналу (психологічна підтримка та коучинг, гнучкий графік, віддалена робота, адаптація під індивідуальні потреби, HR-аналітика емоційного стану персоналу (pulse surveys, wellbeing-індекси) та інституційна синергія (мережеві альянси з іншими підприємствами, участь у міжнародних HR-грантах та проектах, формування HR-екосистеми стійких практик на регіональному рівні (рис. 6.2.1.)

У цій моделі антикрихкість трактується нами як системна якість кадрової політики, що проявляється не лише у витривалості, а й у здатності трансформувати виклики в ресурси розвитку.

Таким чином, концепція кадрової антикрихкості набуває особливого значення для аграрного сектору України як одного з найбільш вразливих до зовнішніх шоків, але водночас ключового для продовольчої безпеки країни. Розвиток кадрової антикрихкості потребує цілеспрямованої інституційної підтримки, інтеграції інноваційних HR-практик, а також системного діалогу між бізнесом, освітою та державою.

Таблиця 6.2.1

Порівняльна таблиця антикрихких HR-практик в аграрних компаніях України

Компанія	Ключові HR-практики	Ознаки антикрихкості	Інноваційні підходи
Кернел	Внутрішній шеринг персоналу, мультифункціональність	Гнучкість, швидка адаптація до втрат персоналу	Кадрові резерви, міжрегіональна ротація
Астарта -Київ	E-learning платформа, ASTARTA Akademi, безперервне навчання	Орієнтація на знання, готовність до змін	Власна освітня екосистема, інвестиції в цифровізацію
AgroGeneration	психоемоційна підтримка працівників, коучинг	Психологічна стійкість персоналу	Wellbeing-платформи, стрес-менеджмент
ІМК	Гнучке працевлаштування, мобільність для ВПО, мобільні команди	Соціальна відповідальність, мобільність	Індивідуалізація зайнятості, інклюзія
МХП	Альянси з університетами, дуальна освіта, модулі цифрових компетентностей	Інституційна синергія, орієнтація на майбутні виклики	Освітні партнерства, сертифікація відповідно до вимог ЄС

Джерело: власні дослідження.

Формування ефективної моделі кадрової стійкості в аграрному секторі потребує синергетичної взаємодії кількох факторів: стратегічного бачення менеджменту, інвестицій у безперервне навчання, інтеграції цифрових інструментів, розвитку корпоративної культури взаємопідтримки, а також гнучкості до змін на інституційному рівні.

Для аграрного сектору України, що функціонує в умовах постійних ризиків (воєнних, економічних, логістичних),

антикрихкість кадрових структур стає запорукою не лише виживання, а й конкурентоспроможності. Формування кадрової антикрихкості сприятиме: відновленню агропромислового комплексу в післявоєнний період; стабілізації трудового потенціалу в сільських громадах; збереженню й розвитку аграрної інфраструктури та агроекспорту.

Ключовим завданням державної політики у цій сфері є розробка програм підтримки антикрихких моделей зайнятості, професійної мобільності та кадрового резерву в агросекторі, що сприятиме зростанню економічної стійкості регіонів.

Особливої ваги концепція антикрихкості набуває у контексті євроатлантичної інтеграції України, адже відповідність вимогам адаптації людського капіталу до європейських стандартів стійкості та інклюзії є умовою економічної життєздатності та геополітичної самодостатності.

6.3. HR-інтеграція агросектору до європейського економічного та регуляторного простору

Євроінтеграційний вектор розвитку України обумовлює необхідність докорінної трансформації управлінських підходів в аграрному секторі, зокрема у сфері управління людськими ресурсами (HR). Успішна інтеграція до європейського економічного та регуляторного простору передбачає не лише гармонізацію правових та технічних стандартів, а й відповідність кадрів вимогам Європейського Союзу (ЄС) щодо кваліфікації, професійної мобільності, безпеки праці та інституційної відповідальності. Враховуючи, що аграрний сектор є одним із ключових драйверів експорту України та забезпечує продовольчу безпеку як держави, так і частини європейського регіону, питання HR-інтеграції набуває стратегічного значення.

Якість та рівень кваліфікації персоналу в аграрному секторі є вирішальним фактором конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах євроінтеграційних процесів. У рамках стратегічного HR-менеджменту, кваліфікація не обмежується лише наявністю

формальної освіти, а також включає професійні компетентності, знання стандартів, цифрову грамотність, екологічну відповідальність та готовність до навчання протягом життя (lifelong learning).

Концепт «адаптивної кваліфікації» відображає динамічну здатність працівника відповідати змінним вимогам ринку — зокрема, у сфері безпеки праці, сталого землеробства, роботи з інноваційною технікою та цифровими аграрними платформами.

Сучасна кваліфікаційна парадигма вимагає забезпечення переходу від "посадового мислення" до "компетентнісного підходу", інтеграції професійної освіти з системою безперервного навчання, а також відповідність Національної рамки кваліфікацій (НРК) стандартам Європейської рамки кваліфікацій (EQF).

Таким чином, процес інтеграції України до Європейського освітнього простору, що закріплений у положеннях Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, передбачає не лише загальну гармонізацію освітніх стандартів, але й вимагає глибоких, системних і послідовних реформ у сфері національної системи кваліфікацій. Цей процес є багатограним і охоплює зміну підходів до визначення та оцінювання професійних і освітніх компетентностей, відповідно до сучасних європейських вимог.

Беззаперечним є той факт, що ключовим, надзвичайно важливим етапом на цьому шляху стало затвердження та впровадження Національної рамки кваліфікацій (НРК), яка була розроблена з урахуванням основоположних принципів Європейської рамки кваліфікацій (EQF). Вона стала своєрідним каркасом для впорядкування та зіставлення рівнів освіти і професійної підготовки, відкривши можливість для кращого взаєморозуміння між національними та європейськими кваліфікаційними системами.

У подальшому надзвичайно важливо не обмежуватися лише формальним перенесенням або адаптацією структури рівнів кваліфікацій, а забезпечити її практичне функціонування. Це передбачає реальну, а не декларативну взаємодію між освітніми стандартами та вимогами ринку праці, що дозволить зробити

систему кваліфікацій більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на потреби як окремих осіб, так і суспільства загалом.

В таблиці 6.3.1 наведена структурна порівняльна характеристика Національної рамки кваліфікацій (НРК) стандартам Європейської рамки кваліфікацій (EQF).

Таблиця 6.3.1

Структурна порівняльна характеристика EQF та НРК

Критерій	EQF (ЄС)	НРК (Україна)
Рік затвердження	2008 (оновлена версія -2017)	2011
Кількість рівнів	8	10
Орієнтація	Знання, уміння, компетентності	Знання, уміння, комунікативні та автономні компетентності
Покриття секторів	Формальна, неформальна, інформальна освіта	Формальна та частково неформальна освіта
Інструменти узгодження	Національні рамки, Europass, ESCO	Державні освітні стандарти, професійні стандарти
Призначення	Порівняння кваліфікацій у ЄС	Впорядкування кваліфікацій в Україні

Варто зазначити наступне: обидві рамки є компетентнісно-орієнтованими, тобто базуються на результатах навчання, а не формальній тривалості навчання. При цьому Українська Національна рамка кваліфікацій, хоча й базується на загальноєвропейській тріаді «знання – уміння – компетентності», доповнює її такими важливими складовими, як автономність та комунікаційність, що відображає прагнення до глибшого врахування особистісних і соціальних аспектів професійної діяльності у вітчизняній системі кваліфікацій. Важливим спільним принципом є також підтримка академічної та професійної мобільності учасників освітнього процесу — студентів, викладачів, фахівців та інших зацікавлених сторін. Це означає, що кваліфікації,

здобуті в одній країні або в одній освітній установі, повинні бути зрозумілими, визнаними та співставними в інших країнах чи секторах економіки, що значно розширює можливості працевлаштування та професійного розвитку.

Крім того, як EQF, так і НРК сприяють тіснішому узгодженню між системою освіти та потребами сучасного ринку праці. Застосування узгоджених та прозорих стандартів професійних кваліфікацій дозволяє не лише забезпечити належний рівень підготовки фахівців, а й надати роботодавцям інструменти для точного розуміння змісту освіти, рівня здобутих компетентностей і можливостей майбутніх працівників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності працевлаштування та стимулює інноваційний розвиток економіки через краще використання людського потенціалу

Водночас існують суттєві відмінності між двома системами. Зокрема, НРК містить 10 рівнів кваліфікацій, тоді як EQF обмежується 8 рівнями; українська рамка додатково охоплює доосвітні та початкові кваліфікації, які не передбачені європейською моделлю. Рівень інституційної інтеграції також відрізняється: у той час як EQF уже активно використовується в країнах ЄС для забезпечення прозорості кваліфікацій у межах мобільності, НРК в Україні переважно зберігає декларативний статус, і більшість кваліфікацій не мають чіткої прив'язки до її рівнів. Крім того, Європейська рамка підтримується розгалуженою цифровою інфраструктурою, що включає такі інструменти, як Eurorpass, у той час як аналогічні механізми в Україні перебувають на етапі становлення.

Узагальнення основних відмінностей щодо вимог до працівників сільськогосподарських підприємств в Європейському Союзі та Україні представлені в таблиці 6.3.2.

Таблиця 6.3.2

Вимоги ЄС і України до НР у аграрному секторі

Категорія	Вимоги ЄС	Стан в Україні
Кваліфікація працівників	EQF + обов'язкова сертифікація	НРК гармонізовано, але застосовується

		частково
Безпека праці	Директиви 89/391/ЕЕС, 2009/128/ЕС	Закон «Про охорону праці», на практиці – слабкий контроль
Цифровізація HR	HR-tech, e-learning, audit tools	Фрагментарна цифровізація у великих агрохолдингах
Професійна мобільність	Свобода праці в межах ЄС	Низька внутрішня мобільність
HR-освіта та навчання	Дуальна освіта, навчання протягом життя (lifelong learning)	Пілотні програми дуальної освіти

Реалізація НРК супроводжується низкою викликів. Насамперед це фрагментованість системи кваліфікацій через відсутність єдиного національного реєстру, що ускладнює прозоре зіставлення та визнання кваліфікацій. Додатковими бар'єрами є обмежена валідація результатів неформального навчання, недостатній рівень взаємодії з роботодавцями та низька інформованість здобувачів освіти про можливості, які надає рамка.

У зв'язку з цим особливого значення набувають напрями гармонізації НРК з EQF, серед яких: оновлення методології опису кваліфікацій на основі міжнародної практики, формування повноцінного Національного реєстру кваліфікацій, а також цифровізація даних про кваліфікації та їх інтеграція у міжнародні платформи. Важливою також є інституційна інтеграція НРК в процеси ліцензування, акредитації та розробки професійних стандартів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що EQF і НРК мають спільну філософію орієнтації на результати навчання та розвиток гнучких освітніх маршрутів, але ефективне функціонування НРК потребує інституційної підтримки, чітких механізмів реалізації та послідовної політики. Гармонізація з європейською рамкою має стати не лише політичним зобов'язанням, а й дієвим інструментом модернізації української освітньої системи та її інтеграції в Європейський простір освіти. Разом із освітнім зближенням постає необхідність інтеграції суміжних сфер, зокрема тих, що

безпосередньо стосуються умов праці, сертифікації персоналу та систем охорони праці в аграрному секторі.

Основні європейські регуляторні вимоги до безпеки праці в сільському господарстві представлені в таблиці 6.3.3.

Таблиця 6.3.3

**Європейські регуляторні вимоги до безпеки праці
в сільському господарстві**

Назва документа	Короткий зміст
Директива 89/391/ЕЕС	Основна рамкова директива з охорони праці – передбачає зобов'язання роботодавця щодо оцінки ризиків, навчання персоналу, запровадження технічних та організаційних заходів.
Директива 2009/128/ЕС	Регламентує стале використання пестицидів, зокрема, обов'язкове навчання та сертифікацію працівників, що з ними працюють.
Директива 2004/37/ЕС	Регулює захист працівників від ризиків, пов'язаних з впливом канцерогенних або мутагенних агентів.
Директива 2003/10/ЕС	Визначає допустимі межі шумового навантаження

Джерело: узагальнено автором.

Основними інструментами реалізації виступає регулярна оцінка ризиків (Risk Assessment Reports); розробка індивідуальних планів безпеки (Safety Plans) персоналу; електронні платформи навчання з безпеки (e-Safety Agriculture Tools).

Узагальнення розбіжностей базових вимог щодо безпеки праці в країнах Європейського Союзу та України наведено в таблиці 6.3.4.

Таблиця 6.3.4

Порівняльний аналіз вимог щодо безпеки праці в ЄС і Україні

Категорія	Вимоги ЄС	Норми в Україні
Законодавча база	Єдина рамкова директива 89/391/ЕЕС, комплекс додаткових специфічних директив	Закон «Про охорону праці», КЗпП, відомчі нормативи

Оцінка професійних ризиків	Обов'язкова оцінка ризиків для всіх типів робіт	Не завжди здійснюється системно; часто формально
Навчання працівників	Обов'язкове початкове та регулярне навчання з перевіркою знань	Фрагментарне навчання, нестача програм для фермерів
Використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ)	Сертифіковані ЗІЗ із маркуванням CE, обов'язкове забезпечення роботодавцем	Наявність ЗІЗ залежить від масштабу підприємства
Цифровий моніторинг	Інтегровані електронні платформи (EU-OSHA, національні бази)	В основному паперовий облік, елементи цифровізації в пілотних проектах
Сертифікація техніки	Регламентований допуск техніки з ROPS, PTO shields	стара техніка без сучасних елементів захисту
Санкції	Автоматичне накладення штрафів, чіткі терміни усунення порушень	Обмежена кількість перевірок, слабкий контроль дотримання

Як свідчать результати проведених досліджень фактичний рівень безпеки праці в аграрному секторі України **попри** наявність національного законодавства (Закон України "Про охорону праці", КЗпП, накази Держпраці) залишається низьким, особливо в малих господарствах, особистих селянських господарствах. Як окрему складову варто виділити в сучасних реаліях безпеку праці поруч із зонами бойових дій.

Серед основних проблем варто виділити такі: низький рівень культури безпеки; нестача сертифікованих ЗІЗ (засобів індивідуального захисту); використання застарілої техніки без систем безпеки; нестача навчальних програм для працівників.

У контексті імплементації стандартів Європейського Союзу до системи охорони праці в аграрному секторі України важливим є вивчення успішних практик країн-членів ЄС. Зокрема, в Німеччині діє мережа регіональних навчальних центрів із техніки безпеки для фермерів, створена під егідою Landwirtschaftliche

Berufsgenossenschaften. Вони також забезпечують обов'язкове страхування від нещасних випадків, що істотно підвищує рівень соціального захисту працівників.

У Франції система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка традиційно використовується в харчовій промисловості, була адаптована для покращення умов праці, особливо у галузі тваринництва. Такий підхід дозволяє системно аналізувати ризики та впроваджувати заходи щодо їхнього запобігання. Польща, у свою чергу, демонструє приклад цифровізації контролю: тут функціонує централізована система електронного обліку порушень безпеки, яка забезпечує можливість автоматичного накладення санкцій, підвищуючи ефективність державного нагляду.

З огляду на наведені приклади успішної практики в сфері охорони праці в аграрному секторі в країнах Європейського Союзу, для України на сучасному етапі особливо важливо реалізувати низку комплексних та стратегічних кроків. По-перше, необхідною є адаптація існуючих навчальних програм з охорони праці відповідно до модульних стандартів ЄС. Така адаптація має враховувати не лише загальні вимоги європейського законодавства, а й специфіку окремих галузей в межах аграрного сектору — зокрема, особливості роботи в тваринництві, рослинництві, переробній промисловості тощо. Важливо, щоб ці програми орієнтувалися на формування компетентностей, які будуть дійсно затребувані у сільському господарстві, включаючи здатність ідентифікувати небезпеки, приймати рішення у кризових ситуаціях та дотримуватись профілактичних заходів.

По-друге, доцільно здійснити цифрову трансформацію процесів моніторингу стану охорони праці на агропідприємствах. Це може бути реалізовано шляхом запровадження сучасних цифрових платформ — на кшталт Safety Data Platforms або їх національних аналогів. Такі платформи дозволять здійснювати оперативне виявлення порушень, аналіз потенційних ризиків та забезпечення зворотного зв'язку між працівниками, аудиторами та керівниками підприємств. Це, в свою чергу, сприятиме не лише ефективнішому контролю, а й формуванню проактивної культури безпеки на виробництві.

Третім напрямом має стати активний розвиток партнерських зв'язків між бізнесом, освітніми установами та профільними навчальними центрами. Такі партнерства повинні включати проведення спільних тренінгів, стажувань і симуляцій небезпечних ситуацій, що дозволяють формувати у працівників і студентів практичні навички реагування на надзвичайні події, підвищувати рівень обізнаності щодо ризиків і формувати стійке ставлення до дотримання правил безпеки.

Вбачається необхідним інституціоналізувати систему незалежного аудиту дотримання стандартів безпеки на аграрних підприємствах. Йдеться про створення механізмів зовнішнього контролю, які дозволятимуть об'єктивно оцінювати рівень відповідності підприємств чинним нормам та виявляти системні порушення. Такий аудит має здійснюватися на регулярній основі, із залученням фахівців, що не пов'язані з конкретним підприємством, з метою підвищення довіри до результатів перевірок і мотивації до сталого вдосконалення системи охорони праці в агросфері.

Імплементация цих кроків потребує комплексного підходу, який має поєднувати гармонізацію законодавства, розвиток культури безпеки, цифрову трансформацію управління ризиками та освітні інновації. В результаті це дозволить не лише забезпечити збереження життя та здоров'я працівників сільського господарства, а й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української агропродукції на ринках Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 7

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ

7.1. Роль ризик-менеджменту логістичного забезпечення у зниженні збутових та маркетингових ризиків

Особливість ринкових відносин в аграрному секторі економіки полягає в тому, що аграрні товаровиробники значно більше, ніж представники інших галузей, залежать від ринкової кон'юнктури, а виконання ними соціальної функції безпосередньо залежить від платоспроможного попиту населення. У сучасних умовах олігополістичного ринку та високої конкуренції суб'єкти господарювання змушені приймати обґрунтовані управлінські рішення, щоб мінімізувати ймовірність помилок і прорахунків під час здійснення ризикованих виробничих, фінансових, логістичних та інших операцій. За таких обставин особливо важливого значення набувають процеси ідентифікації, оцінки та зниження (або уникнення) логістичних ризиків.

Зростання уваги до цієї наукової проблеми, яке пояснюється її актуальністю та складністю, призводить до різноманітних методологічних підходів щодо визначення сутності низки основних понять і розробки принципів управління у логістичному забезпеченні агропродовольчих систем.

Логістичний та ринковий ризик за своєю суттю є наслідком взаємодії численних макроекономічних і мікроекономічних чинників. Коливання попиту та пропозиції можуть впливати на логістичні витрати або потреби в запасах, що, у свою чергу, може збільшити ризики у ланцюгу постачання. Цінові коливання на сировину або товари можуть вплинути на витрати, в т. ч. логістичні послуги та транспортування. Зміни в геополітичних умовах можуть викликати проблеми з доставкою товарів або змінювати умови транспортування, що також відноситься до управління логістикою.

Логістичне забезпечення агропродовольчої системи має суттєвий вплив на ефективність всього аграрного сектору. Успішне

управління логістикою забезпечує своєчасне, ефективне та безпечне переміщення агропродовольчих товарів, що прямо впливає на такі аспекти, як витрати, доступність продукції, якість і конкурентоспроможність на ринку.

Основним чинником макроекономічного характеру є ринкова кон'юнктура, яка формує попит і пропозицію на продукцію сільського господарства. Чинники мікроекономічного характеру виникають через помилки в товарній, ціновій та збутовій політиці агропідприємства, а також у комунікаційній підтримці як продукції, так і комерційних рішень.

У зазначеному контексті ризик має бути контрольованим і регульованим з допомогою різних елементів маркетингового комплексу. Щоб зменшити ризики, пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури, сільськогосподарським виробникам варто передбачити виробництво альтернативної продукції або продукції з коротким циклом вирощування. Наявність таких додаткових або допоміжних напрямів не лише зміцнює стабільність господарської діяльності, а й пом'якшує негативні наслідки змін у збуті та доходах підприємства.

У сучасних умовах функціонування агропродовольчої системи необхідно пам'ятати про зв'язок маркетингової діяльності, яка набуває комплексного характеру та не обмежується виключно диверсифікацією продукції, забезпеченням її якості відповідно до запитів споживачів або формуванням конкурентоспроможної цінової політики. Важливою складовою є також ефективна організація процесів просування продукції до кінцевого споживача, що безпосередньо пов'язане з логістичними процесами. Саме на стику маркетингу та логістики формується здатність підприємства забезпечити стабільність постачання, зберегти якісні характеристики продукції та гарантувати її доступність у визначений термін і в необхідному обсязі.

Зважаючи на специфіку аграрного виробництва, зокрема сезонність, швидкопсувність продукції та залежність від інфраструктурних чинників, порушення логістичних ланцюгів можуть призвести до суттєвих втрат. Відтак, маркетингова стратегія повинна включати елементи управління логістичними ризиками,

спрямованими на мінімізацію ймовірності перебоїв у постачанні, оптимізацію витрат на транспортування та зберігання, а також забезпечення високого рівня задоволення кінцевого споживача.

Реалізація зазначених завдань досягається шляхом впровадження комплексу заходів, спрямованих на фізичний розподіл товарної продукції в межах ринкового середовища та забезпечення її доставки до кінцевого споживача. Ризики, пов'язані зі збутовою діяльністю підприємства, виникають під час процесу реалізації виробленої продукції, проте їх передумови можуть формуватися ще на етапі виробництва – зокрема через недооцінку значення управління якістю, неадекватну цінову політику або неефективне позиціонування товару на ринку. Наслідками таких ризиків можуть стати зменшення обсягів продажу внаслідок зниження попиту чи конкуренції з боку альтернативної продукції, а також зростання витрат обігу порівняно з запланованими показниками.

Маркетинговий ризик, як наслідок управлінських рішень, має комплексний характер і охоплює ширший спектр загроз, ніж лише окремі аспекти збуту. Він включає в себе збутові ризики, пов'язані з хибним визначенням цільового ринку, неефективним ціноутворенням, недостатньо обґрунтованими стратегіями реалізації продукції. Окрім того, до його складу входять ризики, що виникають у процесі взаємодії з партнерами та контрагентами, вибору невідповідних каналів збуту, а також наслідки несподіваної активізації конкурентів. Водночас, джерелами збутових ризиків можуть виступати як зовнішні чинники – наприклад, зміни ринкової кон'юнктури, так і внутрішні – насамперед, недосконалість маркетингової політики підприємства у сфері збуту. Складність взаємозв'язків та взаємозалежностей між ринковим, маркетинговим і логістичним (збутовим) ризиками ускладнює їх чітке розмежування за видами. Водночас ідентифікація факторів цих ризиків дозволяє розглядати їх як такі, що перебувають у певній ієрархічній залежності, що, у свою чергу, визначає обсяг і характер необхідного управлінського впливу.

Збутова діяльність підприємства зазвичай аналізується у двох взаємопов'язаних вимірах. Перший стосується розробки ефективної

системи розподілу, вибору оптимальних каналів збуту та організаційного й кадрового забезпечення процесів реалізації продукції. Другий аспект охоплює питання, пов'язані з фізичним переміщенням товарів, зокрема транспортуванням і зберіганням продукції на складах. Саме ці функції входять до сфери відповідальності збутової логістики.

Збут, як ключовий елемент товарного обміну, виступає основою функціонування ринку, надає йому практичну спрямованість та слугує рушієм розвитку як виробництва, так і споживання. Сукупність товарообмінних процесів відображає постійну динаміку збутової активності, що перетворює збут на центральний елемент ринкової інфраструктури. Найбільш ризиковані напрями діяльності сільськогосподарських підприємств представлені на рис. 7.1.1.

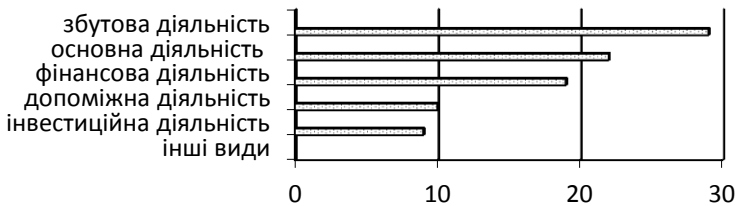


Рис. 7.1.1. Найбільш ризикові напрями діяльності досліджуваних підприємств

Джерело: власні дослідження.

Аналіз показує, що агробізнес перебуває у складному економічному становищі та зазнає високого рівня ризику в своїй діяльності. У зв'язку з цим, поряд із потребою в удосконаленні аграрних відносин і зміцненні ресурсного потенціалу господарств, особливо важливим стає впровадження ефективного управління різними видами ризиків.

Дієва організація збуту безпосередньо впливає на стабільність підприємства, його фінансову самодостатність і здатність до самостійного функціонування. Водночас, труднощі у сфері збуту можуть призводити до неповного завантаження виробничих потужностей, збитковості та інших негативних наслідків для підприємницької діяльності.

У процесі функціонування каналу розподілу та взаємодії з посередниками можуть виникати конфлікти, зумовлені розбіжностями в поглядах на асортимент продукції, з яким бажають працювати учасники каналу, наявністю кількох каналів розподілу, а також відсутністю узгодженості дій. Для вирішення таких суперечностей використовуються різні підходи: розвиток партнерських відносин між виробником і посередниками, залучення фахівців з переговорних навичок і врегулювання конфліктів, покращення внутрішньої роботи виробничого підприємства, раціональний розподіл ринку між учасниками каналу, а також контроль за капіталом усіх учасників каналу¹³⁷.

Інтеграція в агробізнесі призвела до того, що на ринку переважають кілька великих компаній (холдингів) і організацій, які здійснюють торгівлю сільськогосподарською продукцією. Внаслідок цього «правила гри» на ринку визначають не товаровиробники чи споживачі, а їхні партнери. Виробники сільськогосподарської продукції змушені погоджуватися з цінами, встановленими переробними підприємствами або шукати інші канали збуту. Окрім того, завдяки своєму домінуючому впливу на ринок, інтегровані агробізнес-структури мають більше можливостей для перерозподілу ризиків на кінцеві ланки агробізнес-ланцюга – виробників та споживачів.

У контексті нестійкого ринкового розвитку зростає значення маркетингових зусиль у завоюванні та утриманні ринку. Маркетинг набуває особливої ролі у формуванні стратегій, спрямованих на подолання невизначеності в господарській діяльності та процесах збуту. Водночас навіть найбільш ретельно сплановані й аргументовані маркетингові рішення залишаються ризиковими за умов високої ринкової турбулентності. Такий ризик пов'язаний із можливими втратами під час реалізації продукції та взаємодії з партнерами і контрагентами при організації продажів.

¹³⁷ Багорка М. М., Абрамович І. А. Вибір маркетингових каналів розподілу в інтегрованій маркетинговій системі збуту продукції фермерських господарств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 46. URL : <https://salo.li/a550157> (дата звернення 11.05.25).

Маркетинговий ризик за своєю природою належить до ринкових ризиків. Водночас він охоплює не лише помилки у сфері збуту, але й проявляється на етапах виробництва, позиціонування та просування продукції. Через те, що ключові маркетингові рішення часто ухвалюються на основі неповної, суперечливої або неточної інформації, їх реалізація супроводжується високим рівнем ризику. Тому оцінка та врахування маркетингових ризиків є необхідними на всіх етапах відтворювального циклу підприємства.

У рамках маркетингового підходу конкурентну перевагу здобуває той, хто пропонує вищу споживчу цінність і краще задовольняє потреби клієнтів порівняно з конкурентами. Отже, маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств має бути орієнтована на формування стратегічної переваги продукції – підкреслюючи її екологічність, натуральність, доступність тощо. Оскільки споживча поведінка є надзвичайно мінливою та варіативною, ефективне позиціонування продукції має бути не лише переконливим, а й вигіднішим порівняно з пропозиціями конкурентів. Таким чином, маркетинг виступає важливим інструментом управління, хоча й супроводжується ризиками – як у частині ефективності витрат, так і правильності прийнятих рішень.

Аналіз дозволив окреслити перелік найбільш значущих чинників, які формують ризики для сільськогосподарських підприємств. Серед них – проблеми, пов’язані з організацією управлінської діяльності, зокрема недосконалість управлінських структур, що ускладнює ефективне функціонування підприємств в умовах динамічного ринку. Важливим ризиковим фактором є конкуренція, яка посилюється як між вітчизняними виробниками, так і внаслідок імпортової продукції, що створює додатковий тиск на аграрних товаровиробників.

Окрему загрозу становить недостатній професійний рівень управлінського персоналу, адже нестача досвіду та відповідної кваліфікації знижує якість управлінських рішень. Додаткову невизначеність у діяльність підприємств вносять форс-мажорні обставини, до яких належать як природні катаклізми, так і соціально-економічні потрясіння.

Також ускладнюють виробничу діяльність різного роду збої у технологічному процесі, які можуть бути спричинені як технічними проблемами, так і людським фактором. Правове поле ведення господарства теж містить ризики: недосконалість законодавства, нестабільність нормативно-правової бази та непередбачувані зміни у державному регулюванні можуть мати негативні наслідки для аграрного бізнесу. Нарешті, несприятливі погодні умови, притаманні сільському господарству, залишаються об'єктивним і важко контрольованим фактором ризику, що може суттєво впливати на результати виробничої діяльності.

Кожен окремий господарюючий суб'єкт має обмежені фінансові ресурси, виробничі можливості та досвід у самостійному веденні маркетингової діяльності. Ключову роль в управлінні каналами розподілу та збуту сільськогосподарської продукції, а також в мінімізації ризиків, пов'язаних з реалізацією збутової стратегії, відіграють основні функції менеджменту: планування, організація, координація, регулювання та контроль.

У контексті посилення коливань світової кон'юнктури ринків сировини та продовольства, а також низької прогнозованості зовнішнього середовища для вітчизняних сільськогосподарських підприємств, одним із ефективних механізмів мінімізації ризиків є вдосконалення процесів прийняття рішень, заснованих на узгодженості стратегії управління ризиками з цілями та реальними можливостями підприємств.

7.2. Оцінка ризиків і загроз у функціонуванні аграрного сектору

Сільське господарство є однією з провідних галузей економіки Житомирської області, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні регіонального валового продукту. У структурі господарства області аграрний сектор займає вагоме місце, об'єднуючи підприємства різних організаційно-правових форм.

З метою оцінки рівня ризиковості сільськогосподарського виробництва доцільно здійснити аналіз сучасного стану та динаміки розвитку аграрних підприємств, які функціонують у формі господарських товариств, приватних підприємств, виробничих кооперативів та державних підприємств. Ці суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність на комерційних засадах, приймаючи управлінські рішення самостійно з метою отримання прибутку, що в умовах ринкової економіки потребує постійного моніторингу економічних результатів та ідентифікації можливих ризиків.

Із врахуванням цього, особливої актуальності набуває необхідність впровадження ефективних механізмів управління ризиками, які б дозволяли аграрним підприємствам оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, кліматичних умов, цінової нестабільності, а також змін у законодавчому полі. Аналіз ризиковості діяльності сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм дає змогу виявити найбільш вразливі напрями, розробити рекомендації щодо мінімізації негативних наслідків та підвищення стійкості аграрного виробництва в умовах зростаючої невизначеності. Такий підхід сприяє не лише зміцненню економічної безпеки регіону, а й формуванню конкурентоспроможного, ефективного та сталого аграрного сектору.

Для більш глибокого розуміння поточного стану та виявлення потенційних ризиків у сільськогосподарському виробництві доцільно проаналізувати динаміку валового збору та урожайності основних сільськогосподарських культур у Житомирській області (табл. 7.2.1). За допомогою основних показників виробництва сільськогосподарських культур можемо простежити зміну обсягів виробництва та врожайності. Ці дані дозволяють оцінити рівень стабільності агровиробництва та виявити культури, які є більш вразливими до впливу зовнішніх факторів.

Наведені дані вказують на відсутність чітко вираженої тенденції в зміні будь-якого з показників. Це пов'язано з ускладненням умов економічного відтворення, збільшенням рівня

невизначеності та підвищенням ризиків для підприємств.

Таблиця 7.2.1

Основні показники виробництва сільськогосподарських культур у господарствах Житомирської області¹³⁸

Рік	Сільськогосподарська культура				
	Зернові та зерно-бобові	Цукрові буряки	Соняшник	Картопля	Культури овочеві
Посівна площа, тис.га					
2020	526,8	11,6	145,7	106,4	19,8
2021	553,6	10,2	155,3	98,6	17,3
2022	461,0	3,2	182,5	90,5	15,9
2023	442,5	18,5	135,6	97,9	17,3
Зміна 2023 до 2020 р.%	-16,0	59,48	-6,93	-7,99	-12,63
Урожайність, ц/га					
2020	48,2	383	23,8	167	204
2021	60,8	437	24,0	191	217
2022	43,3	503	20,7	210	221
2023	54,8	504	26,6	195	231
Зміна 2023 до 2020 р.%	13,69	31,59	11,76	16,77	13,24

Джерело: розраховано автором за даними.

Скорочення посівних площ пов'язано з воєнними діями, змінами у структурі посівів, цінової кон'юнктури, скорочення внутрішнього попиту. Натомість урожайність зросла, що є позитивним фактором для агропродовольчої безпеки. Зокрема, впровадження сучасних агротехнологій, покращення насінневого матеріалу, сприятливі погодні умови у 2023 році сприяли підвищенню ефективності виробництва. Це дозволяє зменшити ризики дефіциту продовольства та забезпечити стабільність постачання сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку. Крім того, зростання урожайності може позитивно вплинути на зниження витрат на одиницю продукції, що робить

¹³⁸ Головне управління статистики в Житомирській області. URL: <https://zt.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2025).

агропродовольчий сектор більш конкурентоспроможним і стійким до зовнішніх економічних впливів.

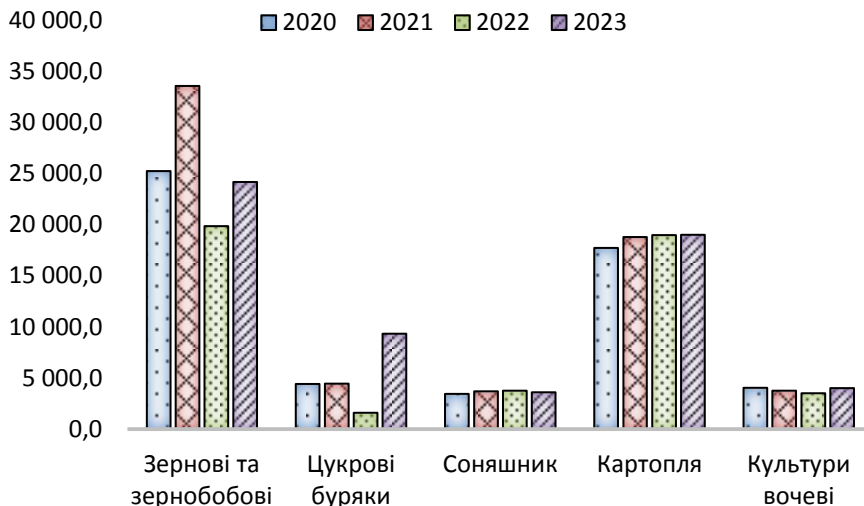


Рис. 7.2.2. Валовий збір основних сільськогосподарських культур у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області, тис. т
Джерело: розраховано автором за даними¹³⁹.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що розвиток рослинництва в сільськогосподарських підприємствах області має нестійкий характер, із суттєвими коливаннями показників у різні роки. Це зумовлено впливом широкого спектру природних та соціально-економічних ризиків і загроз, які негативно позначаються на стабільності галузі.

У період війни аграрні товаровиробники зазнали значно більших втрат, ніж у часи пандемії COVID-19. Точну оцінку обсягів завданої шкоди наразі дати складно, оскільки бойові дії тривають, особливо на сході країни – в регіонах, які традиційно забезпечують лівову частку сільськогосподарського виробництва. Аграрні

¹³⁹ Головне управління статистики в Житомирській області. URL: <https://zt.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2025).

підприємства опинилися в надзвичайно складному становищі через територіальну прив'язаність своєї діяльності – можливість релокації у більш безпечні області практично відсутня.

У зв'язку з цим зростає потреба в системному підході до управління ризиками в аграрному секторі. Важливим завданням стає не лише виявлення потенційних загроз, а й розробка ефективних механізмів їх попередження та мінімізації наслідків. Саме здатність підприємств адаптуватися до нових умов, впроваджувати інноваційні підходи, використовувати страхування, диверсифікацію діяльності та державну підтримку визначатиме їхню стійкість у майбутньому.

Україна є однією з провідних аграрних країн Європи. У 2019–2020 роках вона увійшла до числа світових лідерів з експорту зернових культур: друге місце за обсягами постачання ячменю, четверте – кукурудзи та п'яте – пшениці. У 2021 році країна збільшила експорт зернових і зернобобових культур більш ніж на 30%, досягнувши 42,6 млн тонн. Основними експортними позиціями залишаються кукурудза та пшениця, які є стратегічною сировиною для багатьох країн, зокрема Індонезії, Іспанії, Ірану, Нідерландів, Пакистану, Лівії, Тунісу, Єгипту та інших держав Азії, Африки та Європи ¹⁴⁰. На ці ринки припадало понад дві третини вартості українського зернового експорту у 2021 році. Повномасштабна війна в Україні несе загрозу виникнення глобальної продовольчої кризи, яка може стати найсерйознішою з часів Другої світової війни.

Проведене дослідження дозволило сформулювати узагальнене уявлення про рівень ризиковості різних напрямів господарської діяльності залежно від організаційно-правової форми підприємства (рис. 7.2.3).

¹⁴⁰ Кузовкін Е. Аграрні відносини під час війни: як держава допомагає аграріям з регіонів, що постраждали від воєнних дій: URL: <https://salo.li/61aceeC> (дата звернення 16.07.22).

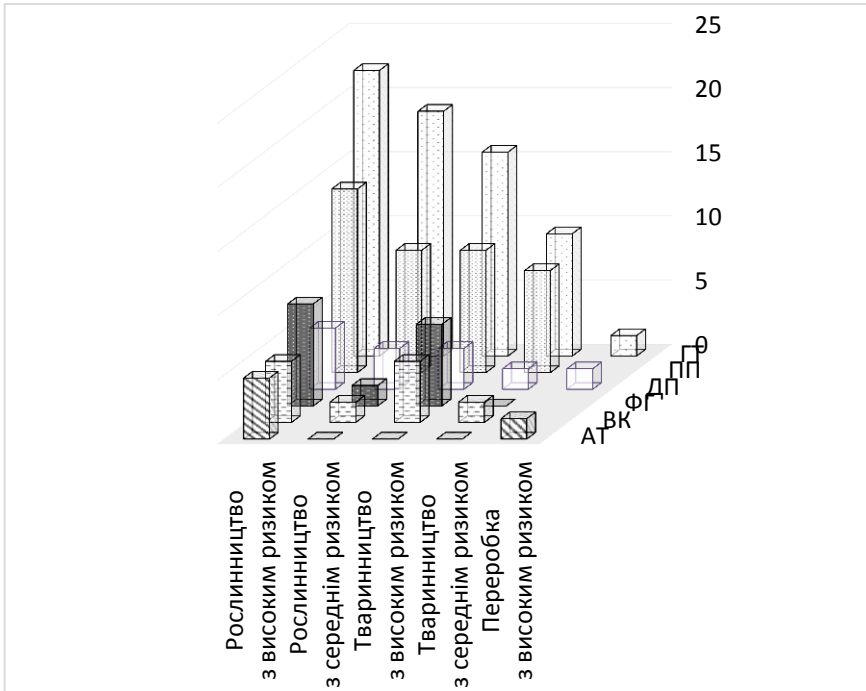


Рис. 7.2.3. Ризиковість видів господарювання сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами, у %

Джерело: власні дослідження.

Результати свідчать, що найбільшу схильність до ризику мають практично всі види діяльності у складі господарських товариств – винятком є лише переробка сільськогосподарської сировини, яка, на думку респондентів, характеризується середнім рівнем ризику.

Приватні підприємства посіли друге місце за рівнем загальної ризиковості господарської діяльності. Щодо фермерських господарств і виробничих кооперативів, то тут респонденти відзначають особливо високий ризик у таких галузях, як рослинництво та тваринництво – через залежність від природно-кліматичних умов, коливання цін та нестабільність ринкової кон'юнктури. В акціонерних товариствах найризикованішим

визнається лише напрям рослинництва, що свідчить про специфіку ведення господарства в таких структурах.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що рівень ризику в сільському господарстві варіюється залежно від форми власності та профілю діяльності підприємства, що має бути враховано при формуванні стратегій управління ризиками. Рівень ризиковості в державних сільськогосподарських підприємствах оцінюється більш узгоджено, що свідчить про наявність спільного бачення або подібних умов функціонування цих суб'єктів господарювання. Це підтверджується відсутністю суттєвих відмінностей у рівні ризику між різними видами діяльності в межах цієї організаційно-правової форми, а також загалом нижчим рівнем ризику порівняно з іншими формами господарювання. Варто зазначити, що хоча оцінки респондентів частково мають суб'єктивний характер, вони водночас відображають реальні умови функціонування аграрного сектора. Зокрема, йдеться про відмінності в рівні ризикозахищеності підприємств різних форм власності та специфіку управління ними, що впливають на сприйняття ризику.

Також варто звернути увагу на проблеми ризиковості у сфері зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Використання застарілих систем зберігання призводить до суттєвих втрат врожаю (до 30–40%) – внаслідок поширення плісняви, шкідників та недосконалих умов транспортування. Низький рівень автоматизації процесів і висока залежність від ручної праці знижують ефективність виробництва та призводять до зростання витрат. Застарілі технології переробки не забезпечують належного рівня збереження якості продукції, мають високий рівень енерговитрат і знижують її конкурентоспроможність. Крім того, недостатнє використання цифрових рішень, таких як Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект – ускладнює моніторинг умов зберігання, унеможливорює ефективне планування та прогнозування врожаю. Усе це, разом із використанням застарілих практик, посилює негативний вплив на навколишнє середовище.

Щоб покращити сільськогосподарське виробництво та якість продукції, а також задовольнити потреби постійно зростаючого

населення, агропродовольча промисловість повинна розробляти інноваційні та стійкі рішення ринку щодо управління ризиками. Це включає впровадження сучасних агротехнологій, розвиток систем точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів і широке застосування цифрових технологій.

Для мінімізації ринкових ризиків підприємство повинно мати достовірну та актуальну інформацію про ринкову кон'юнктуру, надійність партнерів, постачальників і контрагентів, їхню ділову репутацію та фінансово-економічний стан. Отримання такої інформації забезпечується шляхом проведення маркетингових досліджень та здійснення комплексної маркетингової діяльності.

Для забезпечення стабільної роботи та підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств надзвичайно важливим є посилення їх здатності протистояти ризикам, а також впровадження системного й цілеспрямованого підходу до превентивного управління ризиками. Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних суб'єктів не лише адаптації до змінного зовнішнього середовища, але й активної протидії потенційним загрозам, що можуть впливати на результати діяльності.

Управління ризиками здійснюється за допомогою двох основних підходів. Перший – це внутрішні методи зниження ризиків безпосередньо на рівні підприємства. До них належать: диверсифікація виробництва й напрямів діяльності, підтримка належного рівня ліквідності, формування фінансових і матеріальних резервів, вибір менш ризикових технологій і продуктів, скорочення виробничих циклів, впровадження поетапного інвестування, а також пошук додаткових джерел доходів. Такі заходи спрямовані на підвищення стійкості підприємства до негативних впливів та зниження його вразливості.

Другий підхід передбачає трансфер та розподіл ризиків між різними економічними суб'єктами, наприклад через систему страхування, партнерські домовленості або укладення контрактів із фіксованими умовами постачання й цін. Це дозволяє підприємствам частково передати ризики зовнішнім структурам і зменшити навантаження на власні ресурси.

До основних інструментів трансферу та розподілу ризиків належать такі заходи, як контрактне виробництво, вертикальна інтеграція, хеджування через ринки ф'ючерсних угод, а також страхування. У сфері агробізнесу ці механізми дозволяють ефективно мінімізувати фінансові ризики, що виникають у процесі господарської діяльності. Зокрема, сільськогосподарські виробники можуть знизити ймовірність значних фінансових втрат завдяки застосуванню страхових інструментів, фінансових деривативів та інших методів передачі ризику.

Загалом трансфер і розподіл ризиків є характерними елементами сучасних ринкових стратегій управління невизначеністю. Вони дають змогу агропідприємствам частково перекидати ризикові навантаження на інші сторони – страхові компанії, контрагентів або біржові структури, тим самим забезпечуючи більш передбачувані умови функціонування. Водночас в українській практиці аграрного управління використання таких інструментів залишається обмеженим і ще не набуло широкого розповсюдження, що знижує ефективність ризик-менеджменту на галузевому рівні.

Варто підкреслити, що інструменти управління ризиками, які застосовуються безпосередньо на рівні підприємства, можуть реалізовуватись самостійно, без зовнішньої підтримки. Натомість механізми трансферу та розподілу ризиків вимагають наявності розвиненої інституційної бази та відповідної ринкової інфраструктури, таких як страхові компанії, біржові механізми, системи контрактних відносин тощо.

В умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, слабкої інституційної підтримки та ще не сформованої системи ризик-менеджменту, більшість сільськогосподарських підприємств змушені обмежуватись переважно несистемними, епізодичними заходами для запобігання, зменшення або передачі виробничих ризиків. Такий підхід знижує ефективність управління ризиками та посилює вразливість аграрного сектору до зовнішніх і внутрішніх впливів. Формування повноцінної системи управління ризиками є нагальною потребою для підвищення стабільності та конкурентоспроможності галузі.

Таким чином, поєднання внутрішніх та зовнішніх інструментів управління ризиками відіграє вирішальну роль у створенні ефективної, стійкої та цілісної системи захисту аграрного сектору. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування на поточні виклики, а й закласти підґрунтя для довгострокової стабільності й розвитку в умовах постійної економічної, політичної та екологічної невизначеності. Комплексність системи управління ризиками полягає у гармонійному поєднанні заходів внутрішнього характеру — таких як підвищення ефективності внутрішньогосподарських процесів, планування ресурсів, оптимізація технологічних рішень — із зовнішніми механізмами, зокрема державним регулюванням, ринковими інструментами страхування, кредитування та підтримки інновацій.

Особливо важливим напрямом в умовах змінного клімату та нестабільної ринкової кон'юнктури є розробка та впровадження адаптивних моделей управління виробничими процесами. Ці моделі мають ґрунтуватися на принципах гнучкості, прогнозування та швидкого реагування на різного роду ризики — від погодних катастроф і неврожаїв до раптових змін у логістичних ланцюгах або коливань на внутрішньому й зовнішньому ринках збуту. Вони повинні інтегрувати сучасні інформаційні технології, аналітику великих даних, системи моніторингу й оцінки для оперативного ухвалення рішень у реальному часі.

Одним із критично важливих елементів побудови такої системи є підвищення рівня фінансової грамотності сільськогосподарських виробників. Аграрії повинні володіти необхідними знаннями для ефективного користування наявними фінансовими інструментами, включаючи аграрне страхування, форвардні контракти, ф'ючерси, механізми хеджування валютних та цінових ризиків. Надання їм доступу до таких інструментів у поєднанні з навчальними програмами та консультаційною підтримкою з боку держави, галузевих асоціацій та фінансових установ сприятиме зниженню вразливості аграрного бізнесу перед зовнішніми шоками.

Не менш важливою складовою є розвиток аграрної інфраструктури, що охоплює увесь ланцюг створення доданої вартості — від збирання врожаю до його зберігання, транспортування та реалізації. Якісна та сучасна інфраструктура дозволяє не лише зменшити фізичні втрати продукції, а й забезпечити її відповідність стандартам якості, що є особливо важливим для виходу на експортні ринки. Інвестиції в логістичні центри, елеватори, холодильні склади, транспортну мережу, а також цифрові платформи для управління цими процесами є важливим кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на глобальному рівні.

У центрі цих змін має бути сталий підхід – збереження природних ресурсів, підтримка біорізноманіття та зменшення викидів парникових газів. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню ефективності агропродовольчих систем, зміцненню продовольчої безпеки країни та її конкурентних позицій на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 8

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНВЕРГЕНТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ПРОСТОРОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

8.1. Формування систем комунікативного менеджменту дистрибуційних мереж агробізнесу

Процеси розробки та імплементації стратегій інноваційного розвитку екосистем бізнесу та агробізнесу зокрема в умовах зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках потребують обґрунтування удосконалення маркетингового менеджменту та управління дистрибуційними мережами з використанням сучасних професійних комунікацій, які натеper є основою ефективного відтворення розвитку цих систем та підґрунтям для формування інноваційного потенціалу бізнес-комунікацій, що зумовлює формування та удосконалення комунікативних менеджмент-систем, які забезпечують своєчасний обмін інформацією між усіма суб'єктами ланцюга поставок: виробниками сільськогосподарської продукції, оптовими та роздрібними торговельними підприємствами, логістичними операторами, фінансовими установами й державними регуляторами. Наукові розвідки в цій галузі здатні не лише виявити взаємозв'язки й потенційні „вузькі місця“, але й обґрунтувати методологію побудови гнучких, адаптивних моделей комунікації, що сприятимуть підвищенню стійкості мереж до зовнішніх шоків.

Основними передумовами, що визначають необхідність емпіричних досліджень в означені сфері є:

- необхідність встановлення таймінгу в управлінні бізнес-операціями, дослідження механізмів інформаційного обміну, які фіксують часові затримки, обсяги даних та їх якість на різних етапах дистрибуції;
- застосування методів системного аналізу та теорії черг для кількісної оцінки впливу комунікаційних параметрів на рівень

запасів продукції, витрати на логістику й ступінь задоволеності кінцевого споживача;

- потреба бізнесу у нових системах моделювання мультимодальних каналів передачі інформації, що допомагає виявити оптимальні маршрути обміну повідомленнями за критеріями швидкості, надійності та економічності;
- необхідність розробки архітектури інтегрованих ІТ-платформ, здатних підтримувати стейкхолдерську взаємодію з використанням сучасних підходів до управління даними: блокчейн-технологій, інтелектуальних агентів та систем штучного інтелекту;
- розробка стандартів поведінки стейкхолдерів – координаторів бізнес-комунікацій, що сприятиме посиленню соціально-комунікативного аспекту дистриб'юторської взаємодії;
- застосування опитувань, експертних інтерв'ю та методів аналізу соціальних мереж, що сприятиме розробці моделей стимулювання учасників дистрибуційних ланцюгів до активної координації дій та обміну критично важливою інформацією.

До ключових складових комунікативного менеджменту в агробізнесових дистрибуційних мережах, що сприяють підвищенню продуктивності діяльності учасників, належать: визначення та дотримання стандартів комунікації, закріплених в угодах (контрактах), Створення та ведення бази даних «ефективної контрактації», що передбачає накопичення інформації про ділові зв'язки учасників і розробку (удосконалення) уніфікованих процедур організаційної взаємодії з метою оптимізації бізнес-комунікацій, розвиток цифрових центрів координації організаційної взаємодії на місцевому та регіональному рівнях із залученням нових агентів комунікативної координації.

Ефективне функціонування та динамічний розвиток дистрибуційних мереж в аграрному секторі економіки України неможливі без налагодженого логістичного супроводу, який виступає ключовим елементом у забезпеченні своєчасної доставки сільськогосподарської продукції безпосередньо до кінцевого споживача. З огляду на підвищення вимог до якості логістичних

операцій та необхідність мінімізації витрат, у сучасних умовах аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують інноваційні підходи до організації логістики. Зокрема, широке поширення отримують електронні системи постачання, які дають змогу автоматизувати процеси замовлення, контролювати маршрути доставки, координувати взаємодію між виробниками, дистриб'юторами та споживачами.

Водночас значна увага приділяється оптимізації транспортної логістики, що включає ефективне планування транспортування продукції на всіх етапах її руху від виробника до ринку збуту. Це передбачає не лише вибір оптимальних маршрутів і видів транспорту, а й впровадження логістичного аутсорсингу, який дозволяє агропідприємствам зосередитись на своїй основній діяльності, передавши логістичні функції спеціалізованим компаніям. У сучасному аграрному середовищі також активно розвивається інфраструктура транспортно-логістичних хабів, які слугують вузловими пунктами концентрації, зберігання, сортування та подальшого розподілу продукції, що істотно підвищує ефективність функціонування дистрибуційної мережі.

Основними учасниками процесу логістичного забезпечення аграрних дистрибуційних мереж виступають різноманітні суб'єкти. Серед них – компанії, що спеціалізуються на наданні повного комплексу логістичних послуг, зокрема транспортування, зберігання, експедирування та митного оформлення. Важливу роль відіграють і внутрішні логістичні підрозділи великих аграрних холдингів, які мають власну логістичну інфраструктуру та ресурси для здійснення ефективного управління потоками продукції. Крім того, до кола ключових учасників належать підприємства, що займаються постачанням необхідних ресурсів для агровиробництва – засобів захисту рослин, мінеральних добрив, насіння, ветеринарних препаратів та іншої продукції, критично важливої для забезпечення безперервного виробничого циклу в сільському господарстві. Напрямок взаємодії між об'єктами та суб'єктами логістичного процесу визначається переважно початковим запитом на логістичні послуги (табл. 8.1.1).

Таблиця 8.1.1

**Напрями комунікаційної взаємодії логістичного забезпечення
дистрибуції в агробізнесі України**^{141, 142, 143}

Напря́м	Суб'є́кт формуван-ня попиту	Суб'є́кт надання логістичних послуг	Змі́ст комунікацій в інформації угод (контра́ктів)
Реалізація продукції рослинни цтва	Середні й малі с.-г. підприємства , фермер-ські госпо- дарства, ОФГ	Логістична фірма, перевізник, зерносховище	Встановлення ціни виробника, ціни логістичних послуг, термінів, графіків перевезень, місць відвантаження
	Агрохол- динги	Власні мережі логістичного менеджменту	Внутрішньо корпора- тивне управління логістикою, корпора- тивні стандартні форми документів
Реалізація продукції тваринни цтва	Середні й малі с.-г. підпр-ва, фермерські господарства, ОФГ	Логістична фірма, пункти прийому, оптові ринки	Встановлення ціни виробника, ціни логістичних послуг, термінів, графіків перевезень, місць відвантаження
	Переробні підприємства Агрохолдинги		
Добрива, засоби захисту рослин, насія, ветерина рні пре- парати	Фірни- виробники	Власні мережі логістичного менеджменту	Внутрішньо корпора- тивне управління логістикою, корпора- тивні стандартні форми документів

¹⁴¹ Мандич О. В. Маркетинг в агробізнесі: необхідність формування практичних моделей. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». Вип. 6(76), 2018. С. 77-80.

¹⁴² Janeth B, Pibaque B., Merchan N. The Role of Logistics 4.0 in Agribusiness Sustainability and Competitiveness, Operations and supply chain management an International journal. March 2023. URL : <http://surl.li/khiifd> (дата звернення 06.03.2025).

¹⁴³ Lazarova E. Identification of criteria for good logistics practices for agrobusiness development. Business and regional development 2021. URL : <http://surl.li/ppcqdI> (дата звернення 08.01.2025).

Продовження таблиця 8.1.1

	Дистриб'ютори	Належність до мереж логістичного менеджменту	Встановлення цін, термінів, графіків перевезень, місць відвантаження
	Локальні, регіональні склади (із спеціальними умовами зберігання)	Власні технології логістичного менеджменту	Встановлення ціни виробника, ціни логістичних послуг, термінів, графіків перевезень, місць відвантаження

У сучасних дослідженнях, присвячених логістичному забезпеченню дистрибуційних мереж аграрного бізнесу, сформувався підхід, що ґрунтується на інтегративній взаємодії в межах інфраструктурної системи агробізнесу. Згідно з цим підходом, дистрибуційна система розглядається як логістичне середовище, у якому здійснюється рух продукції, організовується транспортне та складське обслуговування, а також забезпечується інформаційний супровід з боку спеціалізованих компаній. Саме ці організації займаються формуванням маршрутів логістичних потоків і надають їм професійний документально-інформаційний супровід. Побудова інтегративної взаємодії відбувається завдяки професійним комунікаціям між фірмами-учасниками, а рівень цих комунікацій впливає на створення стійких зв'язків між постачальниками логістичних послуг для суб'єктів господарювання.

Результати експертного аналізу логістичного забезпечення у локальному агробізнесі засвідчують наявність проблем у налагодженні логістики на місцевому рівні, переважна частина яких стосується інформаційно-комунікаційної складової та інфраструктури її розвитку (брак відомостей про можливі шляхи інтеграції в логістичні ланцюги, обмежений доступ до відповідних баз даних, недостатній розвиток мережі консалтингових послуг, проблеми з юридичним супроводом низький рівень кваліфікації кадрів) (рис. 8.1.1).



Рис. 8.1.1. Проблеми розвитку логістики у локальному агробізнесі

Джерело: власні дослідження.

Хоча частину цих перешкод (зокрема, недостатню підготовку персоналу та відсутність консалтингової і правової підтримки) важко подолати у короткостроковій перспективі, питання доступу до даних і інформації про можливості логістичної інтеграції на місцях може бути вирішене шляхом посилення комунікації між зацікавленими сторонами. Йдеться про виявлення локальних логістичних хабів та регіональних інформаційних центрів, а також встановлення з ними довгострокової співпраці як у сфері безпосереднього логістичного обслуговування, так і в обміні діловими даними (базами даних, проектними платформами тощо). В результаті інтеграції з такими структурами малі та середні аграрні підприємства отримають змогу ефективніше об'єднувати товарні партії, що дасть змогу знизити витрати на зберігання в зерносховищах і передати витрати на обробку та транспортування (зокрема зерна) логістичним посередникам, наприклад зернотрейдерам.

Набуття практичного досвіду у сфері ділових комунікацій, що стосуються логістичних процесів у місцевому агробізнесі, а також освоєння роботи зі спеціалізованими базами даних є важливими перевагами зазначеного співробітництва. Для працівників аграрних підприємств, які безпосередньо залучені до впровадження інновацій у професійній комунікативній взаємодії, це є можливістю розвитку та вдосконалення власних професійних навичок. Значення

професійного комунікаційного супроводу логістичних операцій у локальному аграрному секторі підкреслюється тим фактом, що логістичні компанії можуть виступати як дистриб'ютори або як посередники в маркетингових ланцюгах доставки продукції кінцевому споживачеві. Завдяки досвіду, здобутому під час основної діяльності, такої як транспортування, зберігання та перевалка вантажів, ці компанії здатні формувати ефективне комунікативне середовище з постачальниками різної продукції й, у подальшому, організовувати її реалізацію.

Зростання рівня невизначеності у бізнес-середовищі, підвищення ризиків під час досягнення бажаних бізнес-результатів зумовили необхідність розробки оптимальних моделей організації бізнесу на українських підприємствах. У відповідь на ці виклики управлінці компаній розпочали проведення детального аналізу їхнього потенціалу, формування внутрішніх баз даних, а також залучення кваліфікованих експертів для створення та впровадження організаційних моделей, що стали основою сучасних систем організаційного дизайну, зокрема й у сфері агробізнесу. Натеper функціональні можливості організаційного дизайну в аграрному секторі України активно розширюються, а впровадження цифрових комунікацій у бізнес-середовищі та міжорганізаційній взаємодії сприяє розвитку інтелектуального капіталу управління та організації агробізнесу. Серед основних проблем, що стримують розвиток ефективного маркетингу у вітчизняному аграрному секторі, можна виокремити недостатнє інформаційне забезпечення професійних комунікаційних мереж, а також питання створення та використання спеціалізованих баз даних, які дозволяли б залучати до процесів дрібних і середніх фермерів.

Організаційне забезпечення систем комунікативного менеджменту є фундаментом для здійснення будь-яких операцій, дій чи впровадження технологій, що формує організаційну структуру підприємства та слугує основою для координації. Структура комунікативної взаємодії в процесі досягнення корпоративних цілей ототожнюється з поняттям організаційного дизайну. Науковий інтерес до організаційного дизайну обумовлений його здатністю до побудови та трансформації

внутрішніх структур і процесів організації з метою реалізації стратегічних завдань. Організаційний дизайн виступає структуроформуючим елементом організаційної культури, адже він забезпечує платформу для створення ефективних управлінських систем, визначення зон відповідальності співробітників, удосконалення робочих процесів, підвищення ефективності діяльності, стимулювання нововведень і адаптації до змін економічного й соціального характеру.

Щодо розвитку дистрибутивного маркетингу в аграрному секторі України, слід зазначити, що він охоплює широкий спектр організацій, які надають послуги в різних напрямках, зокрема у сфері продажу добрив, засобів захисту рослин, логістики тощо. В залежності від обраної організаційно-правової форми та наявного бізнес-потенціалу, дистриб'юторські компанії в агробізнесі України забезпечують функціонування традиційних каналів маркетингу, спрямованих на доставку продукції кінцевому споживачу.

Упродовж останніх років організаційна структура дистриб'юторів в аграрному секторі дедалі більше орієнтується на активне онлайн-просування з потужним комунікаційним забезпеченням, зокрема, у сфері реалізації насіннєвих технологій із наданням клієнтам інформаційної підтримки, що допомагає приймати обґрунтовані фінансові рішення щодо вибору засобів захисту рослин і планування технологій їх внесення. Ключові напрямки функціонування дистрибутивного маркетингу включають: формування власного бренда, організацію B2B-торгівлі через інтернет, оптимізацію логістичних процесів та спорудження власних терміналів.

Для корегування системи комунікативного менеджменту дистрибуційних мереж агробізнесу та адаптації бізнес-технології до мінливих ринкових необхідним вбачається впровадження активного таймінгового контролю якості оперативності інформаційного забезпечення цих процесів. У рамках систем бізнес-комунікацій підприємства вибудовуються функціональні й ієрархічні технології передачі інформації, що дозволяють отримувати обґрунтовані управлінські рішення та накопичувати знання, які згодом застосовуються у наступних бізнес-циклах. В цьому сенсі

відбувається трансформація знань через системні процеси збирання, аналітичної обробки та акумуляції інформації, придатної для розробки адаптивних стратегій, а вектори інформаційної взаємодії є потенціалом формування інформаційно-комунікативного дизайну дистриб'юторських організацій та розробка інноваційних моделей його розвитку.

Інформаційно-комунікативний дизайн (ІКД) — це сфера, що інтегрує дизайн та інформаційні технології з метою забезпечення ефективної передачі інформації та комунікації з аудиторією чи користувачем. Його завдання — зробити інформацію зрозумілою, доступною для сприйняття, полегшити взаємодію з нею та підвищити якість комунікацій. ІКД конкретної організації формується відповідно до її структури, через організацію інформаційних потоків, які розподіляються згідно з функціональними обов'язками. Це досягається за допомогою таких інструментів, як внутрішні комунікації, делегування, CRM-системи, електронний документообіг, а також ІТ-інфраструктура. Координаційні імпульси ІКД виникають у процесі ухвалення управлінських рішень, базуючись на аналітичних даних, розвиток та вдосконалення яких підтримує інформаційно-комунікативний потенціал підприємства.

Особливості формування ІКД у дистриб'юторських компаніях полягають у постановці конкретних цілей для учасників мережі розподілу, налагодженні інформаційних каналів, забезпеченні якісного збору та деталізації даних. У цьому контексті професійні бізнес-комунікації активують інформаційні потоки, а управлінські рішення (відображені в документації, звітах, базах даних) формують елементи дизайну, внутрішня структура якого відповідає функціонально-ієрархічній побудові компанії. Основні функції організаційної взаємодії при формуванні ІКД у дистриб'юторських компаніях включають: розробку інтерактивного дизайну (створення елементів, що сприяють зручності користувача — кнопки, форми тощо), впровадження стандартів інтерфейсів (для забезпечення зрозумілості та послідовності) та контент-дизайну (підготовка й редагування контенту для підвищення ефективності сприйняття аудиторією).

Для створення бази даних, необхідної для стратегічного планування, дистриб'юторські компанії застосовують модель «мотивації збору локальних даних», що у маркетингу відома як «інструмент системи польових досліджень». Для цього розробляється локальний ІКД, який передбачав систему премій для локальних дистриб'юторів за надання аналітичних звітів встановленого формату у визначений термін. Форми звітів розробляються з урахуванням інформаційних потреб компанії (обсяги продажів за період, типи контрактів, профілі клієнтів, асортимент продукції, типи та частота запитів). Аналітична робота з локальною базою даних на вищих рівнях управління дає можливість створювати спеціалізовані інформаційні продукти для стратегічного моделювання, прийняття управлінських рішень і оптимізації чисельності персоналу.

Впровадження SMART-методів в управлінські процеси є актуальною тенденцією розвитку менеджменту, а формування корпоративних баз даних (подібних до big data) дозволяє створювати компетентісний потенціал для координації, зокрема — у побудові ІКД на основі стратегічної послідовності, брендингу, технологічного оновлення комунікаційних процесів, зручності, доступності, аналітики та вдосконалення. Це сприяє постійному оновленню стратегічних цінностей компанії, розробці «еталонних корпоративних моделей» для інших фірм, формуванню лояльного стейкхолдерського середовища за рахунок створення вебсайтів, соціально орієнтованих інтерфейсів, а також запровадження системи безперервного поліпшення ІКД (процесів, комунікацій, інтелектуалізації бізнес-активації).

Серед інноваційних моделей ІКД варто виділити ті, що базуються на впровадженні та реалізації креативних управлінських рішень, які дають змогу створювати, трансформувати й удосконалювати бізнес-контенти, інформаційні канали, підтримувати й моделювати ієрархічну структуру базового інформаційно-комунікаційного дизайну, зокрема:

- внутрішньокорпоративні соціалізовані мережі;
- блогінг, власні медіаресурси, відео- та аудіоконтент, а також використання віртуальної (VR) та доповненої (AR)

реальності, імерсивних технологій для залучення користувачів;

- мережеві комунікації та застосування соціальних платформ для взаємодії з аудиторією та створення спільнот;
- публікацію власних матеріалів, що привертають увагу та стимулюють діалог (X-маркетингові комунікації);
- гейміфікацію — застосування ігрових елементів для залучення й мотивації користувачів, проведення онлайн-опитувань і голосувань;
- використання емоційних реакцій користувачів для підвищення ефективності комунікації;
- автоматизовані комунікації, зокрема чат-боти, що надають інформацію та вирішують запити без участі людини.

8.2. Конвергенція взаємодії систем маркетингового управління сталим розвитком локального агробізнесу

У сучасних умовах сталого розвитку агробізнесу зростає важливість побудови ефективних моделей маркетингового управління, які базуються на принципах конвергенції — інтеграції економічних, екологічних, соціальних та технологічних компонентів. Локальний агробізнес стикається з низкою викликів, зокрема нестабільністю ринків, змінами клімату, посиленням регуляцій, вимогами до екологічної відповідальності, нестачею фінансування інноваційних проєктів. Методологічний аналіз розвитку сучасних систем маркетингового менеджменту засвідчує існування структурних змін у формуванні інноваційних координацій взаємодії соціуму, бізнес-стейкхолдерів, територіальних агентів розвитку, зокрема — використання механізмів тимблдингу, тайм-менеджменту, управління якістю системних ієрархічних процесів, креативного делегування (включно з професійним комунікативним забезпеченням), впровадження інновацій, діджиталізації та

системної взаємодії учасників формування потенціалу сталого розвитку територіально-просторових систем.

Локальні аграрні підприємства мають обмежені ресурси для самостійного впровадження сталих практик, а їх бізнес-розвиток потребує побудови мереж взаємодії, що об'єднують державні структури, наукові інститути, фінансові організації, технологічні стартапи та місцеві громади. Така багатокомпонентна взаємодія є формою конвергентної системи, де маркетингове управління виконує роль об'єднувального механізму, спрямованого на задоволення не лише економічних, а й екологічних та соціальних потреб, що потребує системного дослідження сталого розвитку в контексті імплементації механізмів реалізації маркетингових стратегій із поточною їх адаптацією до умов бізнес-взаємодії. Означене зумовлює розвиток концепції створення спільної цінності (shared value), у постулатах якої обґрунтовано необхідність створення можливостей для синергії між економічною вигодою та соціальними й екологічними вигодами, а також підкреслено суб'єктно-координаційну роль бізнесу у цьому процесі.

Для локального агробізнесу це означає, що маркетинг повинен виходити за рамки класичного просування продукту — він має перетворюватися на інструмент формування довгострокових партнерств, впровадження сталих інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища. Однак реальні практики показують, що системи маркетингового управління аграрними підприємствами часто мають низький рівень інтегрованості, більшість локальних виробників в Україні не використовують можливості конвергентних систем: відсутня взаємодія з технологічними платформами, слабо розвинуті маркетингові канали в цифровому середовищі, недостатньо враховуються екологічні показники при формуванні маркетингових стратегій. Це створює загрозу зниження конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Oklander M., Yashkina O., Petryshchenko N., Karandin O., Yevdokimova O. *Economic aspects of Industry 4.0 marketing technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine*. *Ekonomika APK*. 31(4), 2024. p. 55-67. URL : <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-4-2024> (дата звернення 21.04.2025).

Основними передумовами, що спонукають формування конвергентного середовища локального агробізнесу є розвиток цифровізації його цифровізації, оскільки саме цифрові рішення стають основою для посилення взаємодії всіх елементів аграрної екосистеми. Маркетингові платформи нового покоління повинні не лише збирати дані про споживачів, а й формувати механізми сталого управління на основі прогнозної аналітики, big data та штучного інтелекту.

Важливою передумовою розвитку конвергентних систем в маркетинговому управлінні локальним агробізнесом є врахування кліматичних змін в процесах формування операційних бізнес-стратегій й тактичних програм їх реалізації. Аграрний сектор є одним з найбільш вразливих до змін клімату, а отже, маркетингові стратегії мають бути адаптовані до нових реалій: популяризації кліматично стійких продуктів, впровадження практик регенеративного землеробства, залучення екологічно свідомих споживачів. Без конвергентного підходу, який об'єднує ці напрями, локальний агробізнес не зможе ефективно відповідати на зовнішні виклики ¹⁴⁵. Необхідність посилення взаємодії конвергентних систем маркетингового управління сталим розвитком локального агробізнесу обумовлюється:

- наростанням глобальних викликів – зміни клімату, посилення конкуренції, екологічний тиск;
- фрагментованістю локальних маркетингових практик, що не дозволяють реалізувати повний потенціал сталого розвитку;
- необхідністю цифрової трансформації, яка передбачає впровадження інноваційних маркетингових платформ;
- зростаючими очікуваннями стейкхолдерів – від держави, громад до міжнародних партнерів, що вимагають прозорості, екологічності, соціальної відповідальності.

Підсилення взаємодії конвергентних систем дозволить локальним аграрним підприємствам не лише підвищити свою ефективність, а й

¹⁴⁵ Brown, L. R. *World on the edge: How to prevent environmental and economic collapse*. W. W. Norton & Company, 2011. P. 145-163. URL : <https://doi.org/10.5822/978-1-61091-016-3> (дата звернення 21.04.2025).

посилити адаптивність до нових ринкових умов, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями сталого розвитку.

Механізми конвергенції маркетингових систем у сфері локального агробізнесу забезпечують формування інноваційних дизайнів координації процесів створення доданої вартості продовольства та є основним чинником, що впливає на формування цін на продовольчому ринку. Сільськогосподарські підприємства здійснюють маркетингове управління, спираючись на концепцію комплексу маркетингу (marketing mix – 4P), суб'єктами якого на мікрорівні є спеціалісти, уповноважені на координацію таких процесів. Враховуючі особливості формування організаційного дизайну аграрних підприємств компетентісний потенціал цих спеціалістів має забезпечувати підтримання стабільних каналів збуту різної конфігурації, формування баз даних, підвищення компетенцій персоналу у питаннях побудови й використання маркетингових комунікацій.

Сучасний етап концептуального обґрунтування конвергенції систем управління маркетингом в локальному агробізнесі характеризується методологічним пошуком чинників, що зумовлюють цілісну координацію маркетингових технологій в організаційній взаємодії внутрішніх й зовнішніх агентів розвитку агробізнесу, впорядкуванням підходів до управління маркетингом в аграрному бізнесі, як на малих, середніх, так і на великих сільськогосподарських підприємствах, конвергентної міждисциплінарної аргументації шляхів подолання проблем, що стосуються формування та використання маркетингового комплексу, комунікаційних стратегій, інновацій у збутових мережах, а також розробки креативних нейромаркетингових стратегій.

Базовим рівнем формування потенціалу взаємодії конвергентних систем маркетингового управління локального агробізнесу є рівень внутрішньої структурної координації аграрних підприємств, в межах якого формуються інноваційні механізми взаємодії керуючої і керованої систем, здатні до адаптації та масштабування креативних конвергентних операцій у ланцюгу

«прийняття рішення – побудова ланцюга маркетингової координатії – інноваційна зміна архітектури взаємодії».

В цьому сенсі до основних інструментів маркетингового управління слід віднести координатію на основі принципу бета-версій (акцент робиться маркетингових інноваціях), застосування процесного підходу до індивідуалізації товару, орієнтованого на потреби конкретних локальних споживачів, побудову віртуальних нейромаркетингових спільнот, використання розумного мінімалізму у візуалізації брендингу та інтелектуалізацію маркетингових інструментів. Центральною опорою для таких технологій виступає цифровізація, створення контенту IT-рішень, фіксація маркетингових функцій в індивідуалізованій організаційній документації (натепер малі та середні агропідприємства, що функціонують переважно в межах громад, у своїх посадових інструкціях закріплюють маркетингові функції, хоча їх виконання не завжди входить до стандартних обов'язків профільних спеціалістів через обмеженість ресурсів).

Ефективність конвергенції маркетингового управління в аграрних підприємствах забезпечується формуванням та підтримкою динамічного відтворення її системних елементів:

- впровадження чіткого документування маркетингових операцій підприємства та закріплення відповідних функцій за працівниками, включаючи підготовку документації щодо відповідності стандартам якості;
- розробка системи прайсів для оптових цін з урахуванням умов контрактів, за аналогією з міжнародними стандартами INCOTERMS, де враховується відповідальність сторін за товар на всіх етапах доставки;
- делегування повноважень із закріпленням маркетингових завдань за виконавцями та відповідним коригуванням оплати праці за додаткові функції;
- впровадження внутрішніх регламентів для обліку та оцінки маркетингових операцій;

- підвищення кваліфікації працівників через участь у спеціалізованих тренінгах, консалтингових програмах та навчання щодо участі в грантових проєктах.

До ключових аспектів формування конвергентних систем взаємодії маркетингової координації сталого розвитку локального агробізнесу слід відносити:

- впровадження регіонального управління агробізнес-мережами на засадах маркетеингу, де ключову роль відіграватимуть конвергентні системи взаємодії регіональних інститутів, стейкхолдерів, системно-проєктних організацій таймінгового спрямування;
- створення регіональних цифрових центрів, функціями яких є управління базами даних, моніторинг ланцюгів постачання в реальному часі, прогнозування обсягів виробництва на основі актуальної інформації про маркетинговий потенціал аграрних суб'єктів, а також складання карт маркетингової мережі агропродовольчих товарів регіону;
- розробка та імплементація організаційних засад впровадження європейської моделі SMART-спеціалізації управління територіями, заснованої на принципах розумного, ощадливого, своєчасного, реалістичного та інклюзивного просторового розвитку.

Результати наукових розвідок маркетингового управління в аграрному секторі, розвитку аграрного маркетингу, управління агропродовольчими системами, координації агробізнесових мереж спрямовані на обґрунтування та інноваційне забезпечення оптимізацію систем маркетингового управління в аграрній сфері, розробку інноваційних інструментів реалізації маркетингового комплексу, аналіз структурних елементів аграрного ринку, формування маркетингового потенціалу агробізнесу та цифровізації агромаркетингових каналів. Акцентування на конвергенції взаємодії систем маркетингового управління сталим розвитком локального агробізнесу є актуальним трендом досліджень взаємодії. Орієнтація дослідницького потенціалу спрямована на розробку механізмів управління маркетингом з використанням інноваційного

функціоналу та системного підходу в межах багаторівневих бізнес-структур агропродовольчого спрямування, що зумовлює інтеграцію концепцій маркетингового менеджменту територіально-просторових систем, функціонування мереж агробізнесу та управління сталим розвитком.

Акценти наукового дискурсу у процесі дослідження еволюції системного управління маркетингом в агробізнесі стосуються обґрунтування синергетичного зв'язку внутрішньо організаційного агентського впливу керуючих систем маркетингового менеджменту із впливом зовнішнього стейкхолдерського середовища, в результаті чого формується потенціал конвергентної взаємодії координацій розвитку агробізнесу. Формування ієрархічно-інституціональних систем управління в агросфері зумовило переосмислення маркетингового менеджменту як системи функцій координації, що забезпечує безперервний рух продукції від виробника до споживача. У рамках «американської моделі» агробізнес розглядається як високо капіталізована галузь, що функціонує в умовах жорсткої конкуренції та потребує впровадження інноваційних системних підходів до маркетингового менеджменту. Концепція, запропонована Гарвардською бізнес-школою, передбачає інтеграцію маркетингових функцій у всі бізнес-процеси агропродовольчих підприємств, акцентуючи на:

- орієнтації на потреби споживача через постійні дослідження ринку;
- узгодженості між ціноутворенням, розробкою продукції, комунікаційними стратегіями та каналами збуту;
- прийнятті рішень на основі глибокого аналізу конкурентного середовища та ресурсного потенціалу;
- динамічному моніторингу ефективності маркетингової діяльності з метою гнучкого реагування на зміни ринку.

У європейських наукових школах еволюція концепцій системного маркетингового управління орієнтується на функціональну спеціалізацію аграрних ланцюгів постачання, удосконалення дистрибуційних процесів, інституційну координацію стратегій та інформаційно-комунікативне забезпечення

маркетингових каналів. У межах реалізації Спільної аграрної політики ЄС значна увага приділяється взаємодії соціальних, економічних, екологічних і просторових чинників у формуванні регіональних агробізнес-систем^{146, 147}. Теорія дистрибуційних мереж обґрунтовує необхідність створення структурованих маркетингових каналів з високим ступенем доданої вартості, що забезпечується за рахунок оптимізації баз даних щодо «номінальної вартості» ланцюгів постачання та впровадження інтелектуальних рішень у виробничі, кадрові та інфраструктурні підсистеми маркетингового менеджменту. У вітчизняному науковому середовищі розвиток теоретико-методологічної бази управління маркетингом в аграрній сфері відбувається шляхом трансформації постулатів аграрного маркетингу у комплексну систему маркетингового менеджменту. Цей процес охоплює інституційне регулювання збуту агропродовольчої продукції, розвиток інноваційних механізмів формування доданої вартості в межах агробізнес-мереж, а також впровадження концепції маркетингу відносин в інтегрованих агропродовольчих структурах.

Здійснення державної політики у сфері сталого розвитку аграрного сектору України передбачає функціонування ключових механізмів: нормативно-правового, організаційного та економічно-фінансового. Ці механізми є багатокомпонентними структурами, спрямованими на досягнення визначених цілей розвитку. Аналіз кожного з них потребує використання відповідного методологічного інструментарію. При цьому важливо враховувати наявність певного набору структурних компонентів, які слід використовувати як базові. У цьому контексті, при формуванні організаційного механізму необхідно враховувати такі функціональні елементи: об'єкт, суб'єкт, ціль, завдання, принципи, функції та результативність функціонування.

¹⁴⁶ Tyukhtenko N, Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*. 31(5), 2024. p. 86-97. URL : <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-5-2024>. (дата звернення 17.04.2025).

¹⁴⁷ Grunert K. Food Quality and Safety: Consumer Perception and Demand. *European Review of Agricultural Economics*. N3, 2005. P. 369-391.

Розглядаючи організаційний механізм державного управління сталим розвитком аграрного сектору України, слід враховувати складну структуру об'єкта дослідження, який включає два блоки складових, що потребують окремої уваги при оцінці результативності. Перший блок, який є основою формування організаційного механізму, включає економічну політику держави, аграрний сектор та концепцію сталого розвитку. Другий блок містить елементи, що виступають оціночними характеристиками практичної імплементації та повинні відображати результативність функціонування економічної, соціальної та екологічної складових.

Зазначена багатокomпонентна структура підвищує вимоги до оцінки ефективності діючого організаційного механізму державного управління сталим розвитком аграрного сектору України та вимагає обґрунтування методичного підходу, який враховує наявність різноспрямованих комплексних складників. Аналіз державної політики регулювання сталого розвитку аграрного сектору України дозволив обґрунтувати організаційний механізм та визначити всі його складові відповідно до діючих рекомендацій щодо його формування.

Представлений організаційний механізм державного управління сталим розвитком аграрного сектору України вирізняється наявністю чітко визначеної структури, яка включає комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних складових елементів, що функціонують у тісній координації між собою. Ці елементи утворюють системну основу механізму, що дозволяє йому ефективно виконувати покладені функції та завдання. До складу механізму входить перелік конкретних управлінських завдань, практична реалізація яких є необхідною умовою для досягнення поставленої загальної мети – забезпечення сталого розвитку аграрної сфери у контексті державної політики.

З урахуванням багатовекторного характеру сучасного державного управління, а також з огляду на комплексну природу елементів, які формують організаційний механізм, важливо підкреслити, що всі його складові мають взаємодіяти у межах єдиного стратегічного підходу. Такий підхід передбачає інтеграцію управлінських, нормативно-правових, інституційних, інформаційних

та соціально-економічних компонентів, що в сукупності забезпечує належний рівень адаптивності механізму до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділити цільовій спрямованості організаційного механізму, яка виражається у забезпеченні збалансованого розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер аграрного сектору.

У межах запропонованого підходу було обґрунтовано доцільність розробки чітких етапів оцінювання ефективності функціонування організаційного механізму, а також визначення його ключових складових елементів. Ці етапи включають: ідентифікацію цілей і завдань управління; аналіз ресурсного забезпечення; моніторинг поточних результатів; оцінювання впливу реалізованих заходів на динаміку сталого розвитку; а також формування рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень. Усе це створює підґрунтя для підвищення ефективності державного управління аграрною сферою на основі системного аналізу та стратегічного планування.

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад. Впровадження цифрових інструментів управління та комунікації дає змогу громадам посилювати прозорість, покращувати якість управлінських рішень, залучати внутрішні та зовнішні інвестиції. Аналіз інноваційних практик засвідчив, що найбільш ефективними є інтерактивні платформи залучення інвесторів, відкриті геоінформаційні системи, онлайн-карти інвестиційних об'єктів, CRM-системи для роботи з інвесторами, а також впровадження концепції «розумного міста».

Таким чином, цифровізація інвестиційної привабливості територіальних громад має стати складовою цілісної інноваційної політики регіонального розвитку, що забезпечує конкурентоспроможність, сталий розвиток та ефективне позиціонування громад у внутрішньому й міжнародному інвестиційному просторі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптивних цифрових моделей управління інвестиційною діяльністю з урахуванням специфіки окремих громад і викликів зовнішнього середовища.

8.3. Цифровізація інвестиційної привабливості територіальних громад: інноваційні інструменти та практики

Складність та багатогранність інвестиційного процесу, а також необхідність залучення широкого кола учасників зумовлюють потребу в участі експертів, які представлятимуть інтереси як територіальних громад – об'єктів інвестування, так і держави в цілому. Потреба особливо актуалізується у контексті залучення прямих іноземних інвестицій.

На загальнодержавному рівні відповідні функції покладено на установу *UkraineInvest*, створену при Кабінеті Міністрів України у 2018 р. Основним завданням цього органу є сприяння залученню прямих іноземних інвестицій та формування позитивного інвестиційного іміджу України. До ключових переваг *UkraineInvest* належить налагоджена співпраця з центральними органами виконавчої влади та профільними державними інституціями з метою підвищення інвестиційної привабливості країни, а також визначення пріоритетних регіонів для інвестування.

Проте, враховуючи особливості діяльності зазначеної установи, виникає низка проблемних аспектів, які не вирішуються в межах існуючого підходу до залучення інвестицій. Зокрема, недостатньо охопленим залишається рівень місцевих громад, особливо малих територіальних громад, які через обмежений інвестиційний потенціал часто залишаються поза увагою *UkraineInvest*, що вимагає створення окремої інституції, яка, з одного боку, враховуватиме специфіку місцевих громад як об'єктів інвестування, а з іншого – сприятиме узгодженню місцевих інвестиційних стратегій з національними та регіональними стратегічними документами економічного розвитку.

Важливо, щоб така інституція функціонувала на локальному рівні й об'єднувала представників органів місцевого самоврядування, регіонального бізнесу, наукових установ та фінансових структур. Основними завданнями цієї структури мають

стати організація та супровід інвестиційної діяльності громад, із акцентом на цифровізацію всіх складових інвестиційного процесу.¹⁴⁸

У процесі діджиталізації інституційної діяльності на рівні громади доцільно дотримуватися таких принципів:

- інтеграція цифрових технологій у господарську діяльність для забезпечення ефективної комунікації, візуалізації та презентації інформації про громаду потенційним інвесторам у доступній та привабливій формі;
- відкритість та впорядкованість інформації, що стосується територіальних громад. Одним з ключових індикаторів у цьому контексті є індекс зрілості відкритих даних (*Open Data Maturity Index*), який застосовується Європейською Комісією для оцінки рівня розвитку відкритих даних у публічному секторі. Враховуючи перспективи євроінтеграції України, зазначений показник слід розглядати як основний критерій ефективності цифровізації на місцевому рівні, із фокусом на забезпечення прозорості та доступності інформації, яка може становити інтерес для інвесторів. У структурі зазначеного індексу важливе значення має наявність порталу відкритих даних (*Open Data Portal*) – електронного ресурсу, який акумулює релевантні дані у доступному форматі;
- забезпечення постійного моніторингу ефективності інвестиційної діяльності шляхом систематичного формування відповідної звітності. У межах реалізації цього принципу особливу увагу слід приділяти обчисленню показників ефективності, які базуються на динаміці надходжень інвестиційних ресурсів у попередні та поточні періоди. Результати аналітичної звітності щодо ефективності інвестиційної діяльності повинні підлягати відкритому обговоренню зацікавленими сторонами та співвідноситися з раніше затвердженими планами. Це сприятиме оперативному та тактичному управлінню інвестиційними процесами на рівні

¹⁴⁸ Information Technology Glossary – Digitization: URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (дата звернення: 15.01.2025).

громади, спрямованими на покращення інвестиційного клімату та іміджу території;

- неухильне дотримання стратегічних пріоритетів у процесі залучення інвестицій, що забезпечує максимізацію результатів взаємодії з потенційними інвесторами завдяки зосередженню зусиль на визначених цілях розвитку;
- орієнтація на внутрішній потенціал та конкурентні переваги громади при взаємодії з інвесторами. Це створює умови для формування привабливих та диференційованих інвестиційних пропозицій.

Реалізація вищезазначених принципів можлива за умови ефективної координації та взаємодії всіх учасників інвестиційного процесу в межах громади, об'єднаних спільною метою — забезпечення стійкого розвитку бізнес-середовища шляхом досягнення максимальної економічної, соціальної та екологічної віддачі. Зазначену модель доцільно реалізовувати на основі інноваційних інвестиційних кластерів, структура яких охоплює як представників державного, так і приватного сектору (рис. 8.3.1).

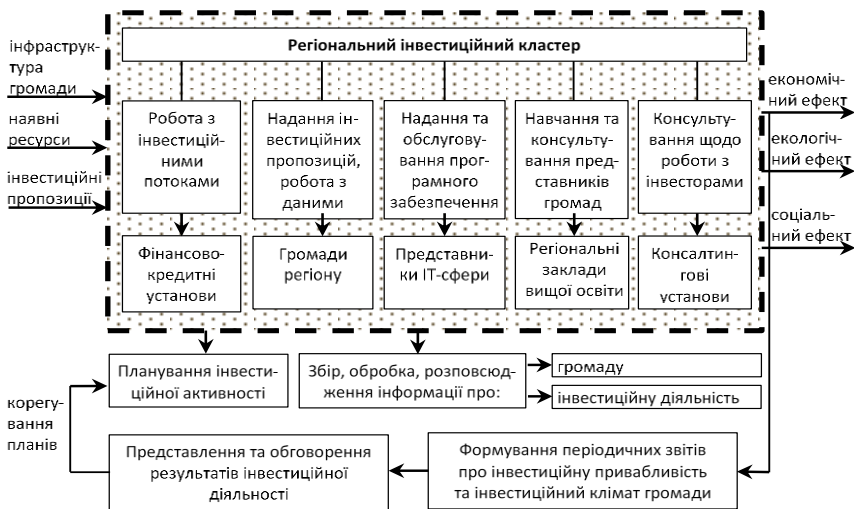


Рис. 8.3.1. Концепт регіонального інвестиційного кластеру

Джерело: власні дослідження.

Ключовою функцією таких кластерів має стати створення сприятливих умов для залучення інвестиційних ресурсів. Основними індикаторами їх ефективності доцільно вважати рівень інвестиційної привабливості та оцінку інвестиційного клімату громад.

До потенційного складу інвестиційного кластеру можуть входити такі групи учасників:

- 1) Фінансові установи, які виконують функції контролю за інвестиційними потоками, зокрема у разі залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій.
- 2) Об'єднані територіальні громади регіону, відповідальні за надання інформації щодо інвестиційного клімату, формування пропозицій та участь у комунікаційних заходах, пов'язаних із діяльністю кластеру.
- 3) Представники ІТ-сектору, які забезпечують необхідне програмне забезпечення та інструменти для збору, обробки, збереження й поширення інформації.
- 4) Регіональні заклади вищої освіти, які надають освітні та консультативні послуги з питань роботи з інформаційними платформами, цифровими інструментами, а також з аналізу інвестиційного потенціалу.
- 5) Консалтингові організації, які сприяють ефективній комунікації між інвесторами та громадами, а також допомагають у формуванні конкурентоспроможних інвестиційних пропозицій.

Важливою характеристикою функціонування запропонованого інвестиційного кластеру є повна цифровізація усіх його операційних процесів і механізмів взаємодії між учасниками. Інвестиційне забезпечення територіальних громад значною мірою залежить від їхньої здатності надавати всебічну, достовірну та структуровану інформацію щодо власного інвестиційного потенціалу широкому колу потенційних інвесторів і зацікавлених сторін. Як зазначалося раніше, ключовим чинником, що визначає цю здатність, є рівень цифрової трансформації громад, а також ефективність впровадження інформаційних технологій, які відповідають актуальним викликам інвестиційного розвитку.

У зв'язку з цим, громада повинна:

- володіти комплексним розумінням структури власного інвестиційного потенціалу та здійснювати його об'єктивну оцінку згідно з уніфікованою методикою;
- забезпечувати якісну візуалізацію відповідних індикаторів у зручному для інвестора форматі;
- активно презентувати себе на національних та міжнародних цифрових платформах, що сприяють інвестиційній діяльності.

Зазначені функції доцільно реалізовувати через розробку та впровадження інвестиційних паспортів територіальних громад, представлених у вигляді геоінформаційних порталів (геопорталів). Ефективність функціонування таких порталів має базуватися на постійному оновленні інформації, що забезпечується спільними зусиллями всіх суб'єктів інвестиційного кластеру, передусім представників органів місцевого самоврядування та регіональної влади.¹⁴⁹

Завдання місцевих органів полягає у забезпеченні наповнення геопорталу релевантними даними, що є цінними для потенційного інвестора. Регіональні органи управління, своєю чергою, зацікавлені у регулюванні інвестиційних потоків і забезпеченні збалансованого розвитку громад у межах регіону. Інвестори, використовуючи геопортал, зможуть не лише отримувати актуальну інформацію для прийняття рішень, але й розміщувати дані про пріоритетні для них напрями інвестування та очікувані обсяги капіталовкладень.

Серед основних викликів, пов'язаних зі створенням інвестиційного кластеру з акцентом на діджиталізацію громад, є необхідність організації безперервного функціонування та моніторингу ефективності діяльності геопорталів з боку органів місцевого самоврядування.

Передусім, актуальним є формування належного рівня усвідомлення представниками громад важливості цифрової трансформації як необхідної умови підвищення інвестиційної привабливості. Це, у свою чергу, зумовлює потребу в освітній

¹⁴⁹ Присяжна Т. Т. Роль діджиталізації в реалізації інвестиційного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 120–125. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.17.120. (дата звернення: 28.01.2025).

підготовці відповідальних осіб щодо основ геоінформаційних систем, створення та адміністрування інвестиційних порталів.

Найбільшим викликом у цьому контексті є налагодження та підтримання сталих комунікаційних зв'язків між громадами та провайдерами освітніх послуг, зокрема закладами вищої освіти та іншими спеціалізованими установами. У межах запропонованої моделі інвестиційного кластеру зазначене питання вирішується через створення ефективної взаємодії між територіальними громадами та навчальними установами, які є активними учасниками кластерного об'єднання (рис. 8.3.2).

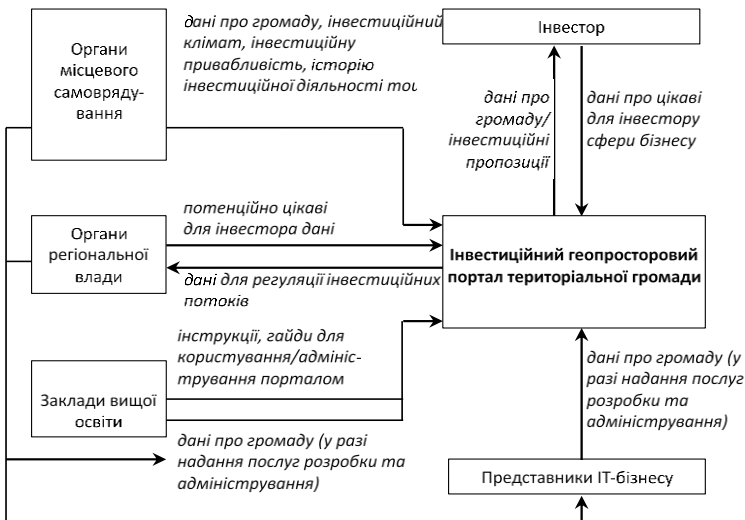


Рис. 8.3.2. Інформаційні потоки геоінформаційного порталу громади

Одним із суттєвих бар'єрів на шляху активізації цифрової трансформації територіальних громад у контексті забезпечення їх інвестиційної привабливості є обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для придбання відповідного технічного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення, а також для організації процесів навчання та підвищення кваліфікації місцевих фахівців. Відповідно до чинного механізму фінансування таких ініціатив, основне фінансове навантаження покладається на регіональні та

місцеві бюджети, що є особливо обтяжливим для малих та фінансово вразливих громад. У цьому контексті, ефективним інструментом може стати тісна співпраця територіальних громад із розробниками програмного забезпечення та постачальниками технічних засобів у межах функціонування інвестиційного кластеру. Така взаємодія дозволяє запроваджувати гнучкі фінансові механізми, зокрема пільгове кредитування або відтерміновану оплату, що відкриває доступ до цифрових рішень для громад з обмеженим бюджетом. У перспективі, формування сталого партнерства між ІТ-компаніями та органами місцевого самоврядування сприятиме взаємовигідній кооперації, яка забезпечить фінансові дивіденди для усіх учасників за умови ефективного інвестиційного розвитку територіальних одиниць.

Сучасні технологічні можливості передбачають широкий спектр інструментів для роботи з інвесторами, які відрізняються між собою рівнем цифровізації та результативністю застосування.¹⁵⁰ Серед них – як традиційні формати, що залишаються актуальними на сьогодні, зокрема інвестиційні паспорти та офіційні вебсайти громад, так і інноваційні підходи, до яких належать геоінвестиційні паспорти – спеціалізовані геоінформаційні портали, адаптовані до сучасних вимог інформаційної підтримки інвестиційної діяльності. Компаративний аналіз зазначених інструментів представлено у табл. 8.3.1 на основі результатів інтерв'ювання представників відділів економічного та інвестиційного розвитку територіальних громад Житомирської області. Отримані результати оцінювання відображають функціональний потенціал різних цифрових інструментів у забезпеченні ефективної взаємодії територіальних громад з потенційними інвесторами.

Таблиця 8.3.1

¹⁵⁰ *Геоінформаційні технології в управлінні розвитком сільської економіки: кол. монографія / О.В. Скидан, П.В. Пивовар, Л.В. Тарасович та ін. Житомир: Поліський національний університет, 2022. 228 с.*

Порівняльний аналіз діджитал-інструментів роботи громади з інвестором

Показник	Бальна оцінка, балів				
	Інвестиційний паспорт	ГІП	Веб-сайт	Соціальні мережі	Месенджери
Доступність	6	10	8	8	8
Оперативність	2	10	5	10	10
Інтерактивність	3	9	8	6	6
<i>Open data portal</i>	5	10	10	7	7
Рівень діджиталізації	2	10	10	6	6
Комплексність	2	10	10	3	3
Формування іміджу	8	10	8	5	5

Найвищі оцінки отримав геоінформаційний портал (ГІП), що обумовлено його інтегрованими характеристиками, серед яких – оперативність, доступність, високий рівень інтерактивності та комплексне представлення релевантних даних. Сукупність зазначених властивостей сприяє досягненню максимального рівня цифровізації інвестиційної діяльності громади та зручності для користувачів – інвесторів.

У той же час, такі інструменти, як офіційний веб-сайт громади чи соціальні мережі, хоча й поступаються ГІП за рівнем інтерактивності та інформаційної повноти, залишаються ефективними засобами для підтримання інформаційної відкритості та формування позитивного іміджу громади. Засоби комунікації типу месенджерів забезпечують високу оперативність обміну інформацією, проте не мають належної функціональної інтеграції з відкритими даними чи інструментами системного представлення інвестиційного потенціалу.

Інструмент геоінвестиційного паспорта виступає інноваційною формою комунікації між громадою та потенційним інвестором, що дозволяє останньому отримувати структуровану інформацію про

можливості інвестування в межах конкретної території. Попередні кроки в цьому напрямку були реалізовані у вигляді традиційних інвестиційних паспортів, які містили описові характеристики регіону та загальні дані про громаду. Такі документи формують первинне уявлення про інвестиційну привабливість громади, об'єкти можливого інвестування та перспективні напрями економічної діяльності.

Окремим видом інформаційного супроводу інвестиційної діяльності є геоінвестиційні паспорти, спрямовані на висвітлення геологічних ресурсів, включаючи опис родовищ, запаси корисних копалин і чинники екологічного ризику. Геоінвестиційний паспорт інтегрує переваги вищезазначених інструментів, включаючи функції візуалізації даних на карті, що дозволяє інвесторам здійснювати просторову оцінку інвестиційних можливостей громади.

Відмінною рисою геоінвестиційного паспорта є географічна локалізація інвестиційних об'єктів, що значно полегшує процес прийняття інвестиційних рішень. Основна увага при цьому приділяється земельним ділянкам та нерухомості, оскільки саме ці ресурси часто становлять ключовий інтерес для інвесторів, які потребують точних технічних і правових характеристик об'єкта. Через недосконалість традиційної системи взаємодії з інвесторами, процес ідентифікації придатних об'єктів, встановлення контактів із відповідальними особами та фізичний огляд ділянок часто є надмірно тривалим та неефективним.¹⁵¹

Вдосконалена модель комунікації, реалізована на базі геоінвестиційного паспорта, дозволяє оптимізувати ці процеси, знижуючи часові витрати та забезпечуючи оперативний доступ до необхідної інформації. Ключовою перевагою використання геоінвестиційного паспорта є зниження потреби у безпосередньому фізичному контакті інвестора з представниками місцевого самоврядування, що значно спрощує процес ознайомлення з інвестиційними можливостями громади. Для забезпечення

¹⁵¹ Присяжна Т., Рожков О. Стратегічні пріоритети в процесі залучення інвестицій громадами Житомирської області. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-85>.

максимального ефекту від впровадження цього інструменту, територіальна громада має створити власний геоінвестиційний паспорт та забезпечити його доступність у кількох форматах:

- друкований формат – необхідний для ознайомлення за відсутності доступу до інтернету або за інших непередбачуваних обставин. Крім того, він є доцільним під час особистих зустрічей з потенційними інвесторами;
- формат онлайн-презентації – орієнтований на інвесторів, які перебувають за межами громади, у тому числі за кордоном, і не мають можливості бути фізично присутніми на ознайомчих заходах. Необхідно також поширювати інформацію про доступність паспорта у цьому форматі;
- інтерактивний онлайн-формат – забезпечує просторову візуалізацію ключових характеристик громади, включаючи наявні об'єкти для інвестування, що дозволяє сформуванню цілісного уявлення про об'єкти потенційного інвестування.

Формування та наповнення геоінвестиційного паспорта покладається на уповноважених представників громади, зокрема фахівців відділів економічного чи інвестиційного розвитку. Окрім загальної інформації про громаду, документ має містити актуальні відомості щодо кожної конкретної інвестиційної ділянки. Основними складовими геоінвестиційного паспорта є:

- короткий опис громади (географічне розташування, площа, чисельність населення, транспортні комунікації, основні види економічної діяльності);
- географічні характеристики (інфраструктурна доступність, відстань до ключових об'єктів регіонального та національного значення);
- кліматичні умови (температурний режим, рівень та сезонність опадів);
- природно-ресурсний потенціал (рельєф, висота над рівнем моря, структура землекористування);
- запаси корисних копалин (наявні та перспективні родовища, глибина залягання тощо);

- економічні характеристики (основні платники податків, розподіл підприємницької активності);
- інфраструктура (мережа закладів охорони здоров'я, освіти, культури, спорту та публічного сервісу);
- туристичний потенціал (культурні, історичні, природні об'єкти, туристичні події);
- інвестиційні пропозиції (структурований перелік об'єктів, відкритих до інвестування).

За потреби структура геоінвестиційного паспорта може бути адаптована з урахуванням специфіки конкретної громади.

Після заповнення базової інформації необхідно здійснити цифрову реєстрацію конкретних інвестиційних об'єктів. Пропонується класифікація інвестиційних пропозицій на три основні категорії: земельні ділянки, водні об'єкти та вільні приміщення. Для земельних і водних об'єктів мають бути вказані: тип об'єкта, площа, кадастровий номер, географічні координати, місцезнаходження, форма власності, наявність під'їзної інфраструктури, доступ до електропостачання, специфічні характеристики, модель залучення інвестицій і контактна інформація. У випадку вільних приміщень додається також характеристика типу споруди та можливих сценаріїв її використання.

Інформація щодо інвестиційних об'єктів повинна бути відображена на інтерактивній карті, яка дозволяє оцінити просторову концентрацію пропозицій, здійснити їх первинний відбір і сформувати попереднє уявлення про інвестиційний потенціал громади. Крім того, кожна пропозиція повинна супроводжуватися деталізованим описом, який включає візуальні матеріали, технічні характеристики, поточний стан об'єкта та умови інвестування, що підвищує прозорість процесу та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень з боку інвесторів.

Наступним ключовим елементом геоінвестиційного паспорта є деталізований опис кожної інвестиційної пропозиції з можливістю її просторової візуалізації на інтерактивній карті. Такий підхід дозволяє потенційному інвестору отримати комплексне уявлення про об'єкт інвестування, включаючи необхідність його підготовки,

поточний технічний стан та тип пропозиції. Завдяки цьому підвищується точність прийняття інвестиційних рішень, тоді як складність процесу для інвестора зменшується до мінімального рівня (див. рис. 3.20). Застосування візуального представлення інформації та забезпечення її повноти сприяє суттєвому скороченню витрат часу на підготовку та пошук необхідних даних щодо об'єкта інвестування.

Отже, цифрова трансформація інформаційного простору громади, зокрема її інвестиційного потенціалу, включно з актуальними інвестиційними пропозиціями, є необхідною передумовою для залучення інвестицій, особливо з боку віддалених інвесторів. Ефективним засобом реалізації такої трансформації є створення геоінформаційних порталів у вигляді геоінвестиційних паспортів. Зважаючи на високу ресурсомісткість процесів розробки, адміністрування та регулярного оновлення таких систем, доцільним є впровадження даних ініціатив на основі регіональних інвестиційних кластерів. Такі кластери мають об'єднувати представників територіальних громад, фінансово-кредитних установ, ІТ-сектору, закладів вищої освіти та консалтингових організацій, що сприятиме ефективному розвитку цифрової інфраструктури громад.

У результаті проведеного аналізу перспектив цифровізації інвестиційної діяльності в територіальних громадах можна виокремити кілька ключових висновків:

- 1) діджиталізація виступає як важливий інструмент аналітики та комунікації, що забезпечує зростання ефективності залучення інвестицій, зокрема від інвесторів, які перебувають на значній відстані від об'єктів інвестування;

- 2) геоінвестиційний паспорт, який об'єднує просторові дані про громаду та її інвестиційні пропозиції, значно спрощує процес прийняття інвестиційних рішень та скорочує часові й організаційні витрати на пошук об'єктів;

- 3) формування регіональних інвестиційних кластерів із залученням ключових стейкхолдерів є передумовою сталого розвитку цифрової екосистеми громад та підвищення їх інвестиційної привабливості

8.4. Управління реінжинірингом бізнес-процесів організацій ІТ-сфери: інноваційне управління озвитком бізнес- екосистем

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та хмарної інфраструктури, організації ІТ-сфери опинилися у середовищі постійної технологічної турбулентності, де життєвий цикл продукту надзвичайно скорочується, а очікування клієнтів щодо швидкості оновлень і якості сервісу зростають експоненціально. У таких умовах традиційні підходи до організації бізнес-процесів втрачають ефективність, а інноваційний розвиток вимагає глибоких трансформацій управлінських механізмів, оскільки вони не здатні забезпечити достатню оперативність реагування на коливання попиту та появу нових технологічних можливостей. В таких умовах, реінжиніринг бізнес-процесів виступає дієвим інструментом стратегічного оновлення функціонування ІТ-організацій. Він дає змогу швидко та радикально реагувати на хвильову динаміку розвитку бізнес-середовища, що потребує гнучкого перегляду поточних процесів та інтеграції нових технологій. Таким чином, актуальність дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованої моделі, здатної забезпечити безперервний баланс між швидкістю інновацій та операційною стабільністю, мінімізуючи ризики довгих і коштовних трансформацій та підвищуючи економічну стійкість ІТ-організацій у хвильових переходах діяльності ринку та забезпечуючи практичний інструментарій для їх сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах цифрової трансформації управління реінжинірингом бізнес-процесів організацій ІТ-сфери набуває особливої актуальності. Даний напрям досліджується широким колом іноземних та вітчизняних вчених. Класики концепції «реінжинірингу» – М. Хаммер та Дж. Чампі, які виклали своє бачення в книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі», запропонували власне тлумачення даного терміну та здійснили детальний опис всіх засад і методів процесу. Згодом, їх

ідеї були доповнені Т. Давенпортом і Дж. Шортом, які акцентували увагу на ролі інформаційних технологій, як рушія змін у процесному управлінні. Серед український представників вагомий вклад в розвиток даного напрямку є М. Гвоздь, який підкреслює важливу роль інформаційних технологій у розвиток теорії реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному етапі господарювання та підкреслює переваги, які може досягти підприємство при оптимальному застосуванні сучасних інформаційних технологій. О. Виноградова зробила вагомий внесок у дослідження проблематики реінжинірингу бізнес-процесів в контексті економічного розвитку та управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки. Також варто зазначити важливість праць таких українських дослідників, як Т. Васильєва¹⁵², М. Володькіна¹⁵³, А. Шевчук¹⁵⁴ та інші.

Узагальнення сучасних досліджень свідчить, що ефективне управління реінжинірингом бізнес-процесів в організаціях ІТ-сфери має ґрунтуватися на системному поєднанні технологічних рішень, управлінських інновацій та організаційної гнучкості. Успішна трансформація процесів потребує не лише впровадження сучасних цифрових інструментів, але й забезпечення підтримки змін з боку керівництва, формування сприятливого середовища для інновацій і залучення персоналу до процесів перебудови. Особливо важливо враховувати людський чинник, роль якого у забезпеченні стійких змін зростає в умовах високої динаміки ІТ-ринку. Управління реінжинірингом у таких організаціях виходить за межі локального вдосконалення процесів і стає ключовим елементом стратегічного

¹⁵² Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. *Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу*. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 309-318. URL: <https://surl.li/tiqraq> (дата звернення 04.05.2025).

¹⁵³ Володькіна М. В., Данилюк В. О. *Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* 2022. С. 276-279. URL: (<https://surl.li/baudfo> (дата звернення 26.03.2025)).

¹⁵⁴ Заїка С., Харчевнікова Л., Заїка О. *Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. Підприємництво та інновації*. Вип. 21, 2021. С. 49–54. URL : <https://surl.li/kfwdnm> (дата звернення 19.03.2025).

розвитку, який дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й формувати конкурентні переваги шляхом цілісного оновлення управлінських і операційних моделей. Враховуючи все вищезазначене, можна констатувати той факт, що тематика управління реінжинірингом бізнес-процесів організацій IT-сфери в контексті хвильової динаміки зростання бізнес має широкий ряд питань, що потребують подальшого аналізу, що забезпечує великий потенціал подальших досліджень в даному напрямі.

«Класичне» визначення реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) звучить так – концепція фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень в таких ключових показниках ефективності, як вартість, якість та швидкість обслуговування¹⁵⁵. Як звучить з визначення, даний підхід відмовляється від традиційної логіки впровадження поступових змін та передбачає глобальне і радикальне перебудування бізнес-процесів. Він спрямований на суттєве зниження витрат, скорочення часу виконання процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей. Варто зазначити, що спочатку методологія реінжинірингу була спрямована на незначні зміни в існуючих бізнес-процесів для покрокового підвищення показників, що було спричинено опором працівників та керівництва до радикальних змін та обмеження тодішніх інформаційних технологій.

Виходячи з трактування та мети даного методу та в процесі його розвитку сформувався ряд основних принципів, яких дотримуються в ході реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 8.4.1). Одним з ключових таких принципів є орієнтація на бізнес-процеси, що можуть охоплювати різні функціональні підрозділи. На відміну від традиційного функціонального управління, реінжиніринг фокусується на результаті, який отримує клієнт, а не на внутрішніх завданнях структурних одиниць. Такий процесно-орієнтований

¹⁵⁵ Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 1993. 223 p.

підхід дозволяє розглядати діяльність організації як цілісну систему взаємопов'язаних дій.

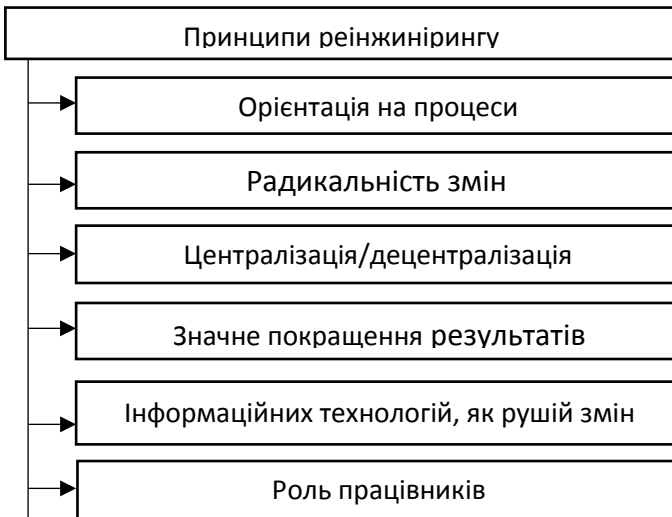


Рис. 8.4.1. Ключові принципи реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: власні дослідження.

Наступним ключовим аспектом реінжинірингу є кардинальність змін, що передбачає глибоке переосмислення або повне виключення існуючих процесів. Замість того, щоб впроваджувати поступові зміни або здійснювати оптимізацію, організація значно змінює логіку організації роботи, переглядає ієрархію, роль учасників процесів і механізми їх взаємодії. Це вимагає її діяти виходячи з актуальних потреб бізнес-середовища, технологічних можливостей, тощо.

Реінжиніринг передбачає аналіз доцільності централізації або децентралізації елементів кожного процесу. Це сприяє скороченню ієрархічних рівнів, пришвидшенню ухвалення рішень та зменшенню внутрішніх бар'єрів. Це дає змогу організації бути більш гнучкою і здатною адаптуватися до зовнішніх змін.

Один із найважливіших аспектів реінжинірингу, що прямо впливає з його визначення – прагнення до стрибкоподібного зростання продуктивності, якості, швидкості або зниження витрат. Дана ідея закладається в тому, що організації не можуть залишатися конкурентоспроможними покращуючи свої показники, наприклад, на 2-5% щороку. Натомість передбачається їх значне збільшення у кілька разів або навіть більше. Таке покращення дозволяє швидко адаптуватися до ринку, якісно підвищивши показники ефективності.

Інформаційні технології в реінжинірингу відіграють не лише роль допоміжного інструменту, а виступають каталізатором впровадження змін в організації. Вони дозволяють формувати нові способи виконання процесів або трансформувати саму їх суть. Важливим аспектом застосування інформаційних технологій в реінжинірингу є те, що вони не підлаштовуються під існуючі процеси, а прямо впливають на майбутні бізнес-процеси.

Реінжиніринг неможливий без залучення людського ресурсу. Зміни не можуть відбуватися лише через технологічні впровадження, також необхідна активна участь персоналу, розуміння цілей змін і прийняття нових ролей. Реінжиніринг передбачає надання працівникам ширших повноважень для прийняття рішень, особливо в рамках процесів, за які вони відповідають.

Процес управління реінжинірингом бізнес-процесів є складним та багатоступеневим процесом, що вимагає чіткого планування, стратегічного бачення та залучення всіх рівнів організаційної структури (рис. 8.4.2). Для забезпечення системності та керованості змін доцільним є формування алгоритму управління реінжинірингом, який охоплює логічну послідовність етапів від попередньої підготовки до впровадження нових процесів і оцінки результатів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити прозорість трансформації та досягти цілісного оновлення діяльності організації.



Рис. 8.4.2. Загальний алгоритм проведення реінжинірингу^{156, 157}

Початковим етапом реінжинірингу є формулювання чітких, конкретних цілей, яких організація прагне досягти в результаті трансформації своїх бізнес-процесів. Важливо, щоб цілі реінжинірингу були узгоджені зі стратегічними цілями, відображали реальні виклики та були вимірюваними у часі. Також на цьому етапі визначається коло ключових процесів, які підлягатимуть

¹⁵⁶ Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко М. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. Т. 10, Вип. 2, 2018. С. 50-59. URL: <https://surli.lj/tzyvius> (дата звернення 14.01.2025).

¹⁵⁷ Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 81-97. URL: <https://surli.cc/pwtjina> (дата звернення 06.03.2025).

реінжинірингу, формується бачення майбутніх змін і фіксуються очікувані результати.

Далі організація формується команда, відповідальна за проведення реінжинірингу. Вона охоплює як аналітиків і фахівців з процесів, так і представників основних підрозділів. Успішний реінжиніринг неможливий без залучення тих, хто працює всередині процесів і розуміє їхню реальну динаміку. Команда має не лише технічні знання, а й комунікативні навички, здатність до стратегічного мислення та ініціативність. Саме вона бере на себе роль лідера змін та гаранта того, що процес реінжинірингу буде виконано, відповідно до поставлених цілей.

Після формування команди розпочинається збір даних про функціонування поточних бізнес-процесів. Це дуже важливий етап, адже саме фактичні дані дозволяють побачити реальну картину зі всім проблемними моментами. Збір даних має бути повним та забезпечити розуміння суті процесів. На основі зібраної інформації виконується аналіз поточного стану бізнес-процесів. Це дозволяє побудувати модель «як є», яка відображає всі етапи виконання роботи. Аналіз дозволяє виявити проблемні місця – надмірну кількість операцій, відсутність автоматизації, затримки, неузгодженість між підрозділами, перевантаження окремих ланок. Він також дозволяє побачити відмінність між формальним і фактичним виконанням процесів, що є особливо важливим у великих і складних структурах, де регламент не завжди відповідає дійсності.

Наступним кроком є розробка концепції майбутнього процесу. Розробка концепції передбачає врахування цілей, сформульованих на початку, виявлених проблем і потенціалу використання сучасних технологій, включно з цифровими платформами, системами управління процесами, засобами автоматизації та інтеграції. Майбутній процес проектується так, щоб усунути зайві ланки, оптимізувати послідовність операцій, а також чітко визначити відповідальних за кожен етап виконання. Успішна концепція майбутнього процесу здатна забезпечити прорив у продуктивності, ефективності й конкурентоспроможності організації.

Після побудови концепції необхідно спрогнозувати можливі результати та здійснити оцінку того, як новий процес працюватиме на практиці. Прогноз включає очікувані показники ефективності, витрат, часу, якості, а також потенційні ризики. Цей етап часто базується на моделюванні, тестуванні, експертних оцінках, що дозволяє виявити слабкі місця ще до впровадження змін.

Далі виконується визначення доцільності проведення реінжинірингу на основі результатів попередніх етапів. Керівництво оцінює співвідношення потенційних переваг і необхідних витрат, а також враховує організаційну готовність до змін. Якщо передбачені результати виправдовують ресурси, компанія схвалює повноцінне впровадження концепції.

Етап впровадження реінжинірингу бізнес-процесів є найбільш важливим, так як розроблений концепт переходить до практичної реалізації. Це складний і багатоплановий процес, що вимагає чіткої координації дій, гнучкого управління змінами та постійної комунікації між усіма учасниками. Реалізація охоплює не лише технічні аспекти, але й організаційні зміни – оновлення посадових інструкцій, структури підрозділів, регламентів взаємодії та зони відповідальності.

Завершальним етапом є оцінка фактичних результатів процесу після реінжинірингу. Тут проводиться порівняння очікуваних та досягнутих результатів, аналізуються нові показники, збирається зворотний зв'язок від учасників процесу. Це дозволяє виявити як досягнення, так і місця, що потребують доопрацювання. Цей етап є основою для формування культури постійного вдосконалення, яка дозволяє організації не просто завершити трансформацію, а закріпити її як новий стандарт ефективності.

Управління процесами організацій ІТ-сфери має ряд своїх особливостей, що пов'язано з високою динамікою зміни бізнес-середовища, постійного оновлення технологічної бази та швидкоплинного попиту на цифрові продукти і послуги (табл. 10.3.1). Це зумовлює необхідність високої гнучкості процесів та їхньої швидкої адаптації до ринкових умов. Управління бізнес-процесами в ІТ-сфері тісно пов'язане з розробкою програмного забезпечення, обслуговуванням інформаційної інфраструктури,

наданням сервісів у режимі реального часу, а також із використанням методологій та інших гнучких підходів, таких як Agile, Scrum, тощо. Ці методології передбачають ітеративність, швидкий зворотний зв'язок і тісну взаємодію між командами, що значно впливає на структуру та логіку управління процесами.

Таблиця 8.4.1

**Особливості управління бізнес-процесами
організацій ІТ-сфери**

Особливість	Характеристика
Висока динаміка змін	Потреба в постійній адаптації процесів до змін технологій, вимог ринку і замовників
Використання гнучких методологій	Передбачає використання таких методологій, як Agile, Scrum, Kanban замість жорстких регламентів і бюрократичних процедур
Інтенсивне застосування цифрових інструментів	Процеси підтримуються хмарними сервісами, системами моніторингу, аналітичними платформами
Залежність від людського капіталу та знань	Бізнес-процеси формуються навколо компетенцій персоналу, а не лише стандартів
Розподілені команди та дистанційна взаємодія	Процеси вимагають цифрових середовищ, асинхронної координації, інтеграції часових зон
Клієнтоорієнтованість та персоналізація	Продукти та сервіси створюються відповідно до індивідуальних запитів споживачів

Джерело: власні дослідження.

В ІТ-організаціях особлива увага приділяється процесам управління знаннями, підтримки якості програмних продуктів, інформаційної безпеки та забезпечення безперервності бізнесу. Управління цими процесами передбачає активне використання

цифрових платформ, інтегрованих систем управління, автоматизованих систем моніторингу та інструментів аналітики. Завдяки цьому забезпечується точність виконання, контроль ризиків і виявлення «вузьких місць» у режимі реального часу.

Ще однією характерною рисою ІТ-сфери є сильна залежність процесів від людського капіталу, компетенцій та креативності фахівців. У таких організаціях бізнес-процеси не завжди формалізовані або стандартизовані, натомість часто гнучко перебудовуються відповідно до проєктів, клієнтських вимог чи технологічних змін. Це створює як можливості для інновацій, так і виклики щодо забезпечення стабільності, якості та повторюваності результатів.

Важливою особливістю є й те, що багато ІТ-компаній працюють у форматі розподілених команд, часто з різних часових поясів і країн. Це формує потребу в процесах, які здатні функціонувати незалежно від фізичної присутності співробітників — із використанням хмарних платформ, спільних середовищ розробки та засобів асинхронної комунікації. Управління такими процесами потребує нових підходів до координації, делегування та оцінювання ефективності.

Однією з ключових особливостей останніх років є активне впровадження інтелектуальних систем управління, що дозволяє підвищити ефективність і скоротити час виконання завдань [5]. Інструменти штучного інтелекту сприяють глибшому аналізу даних для прийняття управлінських рішень, прогнозування ризиків і виявлення тенденцій. Також це забезпечує персоналізацію продуктів та послуг, адаптовану до поведінки користувачів. У результаті компанії досягають більшої гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності.

У цілому, бізнес-процеси в ІТ-сфері мають бути високотехнологічними, клієнтоорієнтованими та побудованими на засадах гнучкого, адаптивного управління. Це передбачає інтеграцію інструментів цифрової трансформації, підтримку культури змін і орієнтацію на швидке створення цінності. Успішне управління такими процесами дає ІТ-організаціям можливість не

лише відповідати на виклики ринку, а й виступати рушіями інновацій в інших галузях економіки.

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в ІТ-організаціях є складним і ресурсоемним процесом, що потребує детальної технічної підготовки, глибокого стратегічного розуміння, управлінської зрілості та культурної готовності до змін. Орієнтуючись на досвід провідних організацій, можна виокремити ряд рекомендацій, що здатних забезпечити успішність і стабільний ефект від реалізації реінжинірингових ініціатив. Вони охоплюють усі аспекти даного процесу – від початкового планування до завершальної оцінки результатів.

Перш за все, необхідно розробити чітке бачення та забезпечити безперервну підтримку з боку вищого рівня менеджменту. Він має активно брати участь у процесі реінжинірингу: обговорювати цілі та демонструвати прихильність до змін. Без цього ініціативи на рівні окремих підрозділів ризикують залишитися неузгодженими або зазнати опору з боку персоналу.

Важливою умовою успіху є створення команди експертів, яка включатиме компетентних працівників з різних напрямів: розробки, тестування, ІТ-підтримки, управління проектами, аналітики та кадрів. Такого роду команда повинна мати право бути залученою до перегляд поточних процесів і прийняття рішень щодо змін. Має сенс залучення зовнішніх консультантів, що володіють досвідом реалізації аналогічних трансформацій у подібному ринковому або технологічному контексті.

Навчання персоналу, має охоплювати як технічні аспекти, такі як робота з новими технологіями чи інструментами, що пов'язані зі сферою ІТ, так і зміну мислення щодо способу виконання обов'язків. Важливо навчити працівників взаємодіяти в новій структурі, працювати у гнучких середовищах, брати участь в ітеративних циклах розробки та орієнтуватися на результат, а не лише на виконання окремих завдань. При цьому необхідно забезпечити комунікацію, щодо впровадження змін на всіх етапах реалізації реінжинірингу. Працівники мають розуміти причини змін, очікувані результати та власну роль у новій структурі. Комунікація має бути регулярною та орієнтованою не лише на інформування,

але й на залучення – через обговорення, фокус-групи, анонімні опитування чи внутрішні платформи зворотного зв'язку.

Важливим аспектом впровадження реінжинірингу в ІТ-організаціях є побудова системи моніторингу та оцінювання ефективності нових процесів. Визначення чітких KPI, регулярний збір і аналіз даних дозволяють оцінювати прогрес, виявляти відхилення й оперативно вживати заходи для їх корегування. Особливістю моніторингу у сфері ІТ є використання різноманітних спеціалізованих рішень для візуалізації даних у реальному часі, які відображають динаміку процесів. Це дає можливість приймати рішення не на основі інтуїції, а завдяки точним вимірюванням, що відображають фактичний стан справ.

Культура постійного вдосконалення є невід'ємною складовою успішного впровадження та підтримки результатів реінжинірингу бізнес-процесів в ІТ-організаціях. Вона передбачає формування в компанії середовища, де вдосконалення стає частиною щоденної практики. Саме така культура дозволяє утримувати досягнутий ефект трансформації, запобігати поверненню до старих моделей поведінки й адаптуватися до постійно змінних умов технологічного середовища. Суть цього полягає в тому, що будь-який процес, навіть успішний, завжди можна покращити. Завдяки такому підходу в ІТ-організаціях створюється внутрішнє середовище, відкрите до експериментів, здатне аналізувати помилки й виправляти їх із користю для системи в цілому.

В ході даного дослідження було досліджено сутність, специфіку та логіку реалізації реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту глибокої організаційної трансформації. Реінжиніринг постає як цілісний підхід до радикального перегляду процесної архітектури підприємства з орієнтацією на стратегічні досягнення у витратах, швидкості, якості та клієнтській цінності. ІТ-організації характеризуються високою гнучкістю, проектною орієнтацією та децентралізованою структурою, що формує особливе середовище для реалізації реінжинірингових ініціатив.

З огляду на динамічність ІТ-сектору, перспективним напрямком подальших наукових розвідок є аналіз взаємозв'язку між типом організаційної структури та успішністю реінжинірингових

ініціатив, зокрема з використанням кількісних методів оцінювання, KPI-індикаторів і показників зрілості процесів. Перспективним виглядає і напрям моделювання адаптивних структур управління, які здатні автоматично перебудовуватись відповідно до змін бізнес-середовища на основі цифрових аналітичних платформ для підтримки діджитал-інфраструктури бізнес-екосистем локального, регіонального, національного рівнів.

Наукове видання

Кравчук І. І.
Тарасович Л.В.
Присяжнюк О. Ф.
Лавриненко С.О.
Місевич М.А.
Зелінська А.М.

Бездітко О.Є.
Желєзніков О.М.
Ковальчук В.В.
Скидан О.В.
Присяжна Т.Т.
Заблодський Р.І.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В
УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Колективна монографія

За редакцією д.е.н., професора І. І. Кравчук

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 7381 від 13.07.2021 р.

МОН УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(ПОЛІСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ)
бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008
тел.: (0412) 47-13-56
e-mail: mail@polissiauniver.edu.ua
web: <https://polissiauniver.edu.ua/>
Код ЄДРПОУ 00493681