

ISSN 2524-2547(print)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені
В.Н. Каразіна

Ministry of Education and Science of Ukraine
V. N. Karazin Kharkiv National University

**СОЦІАЛЬНА
ЕКОНОМІКА**

**SOCIAL
ECONOMICS**

Науковий журнал
Випуск 73

Scientific journal
Issue 73

Заснований 2000 року

Foundation 2000

Харків – Kharkiv
2026

УДК 330
Засновник журналу:
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Заснований у 2000 році
Періодичність видання – 4 рази на рік

Журнал присвячений висвітленню результатів наукових досліджень у галузі економічних наук: питання мотивації праці, управління на різних рівнях економіки, кредитна і грошова системи, облік та аудит, міжнародна економіка та світове господарство, економіко-математичні методи і моделі, статистичний аналіз і маркетингові стратегії. Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

Журнал є фаховим виданням у галузі економічних наук категорії «Б» (Наказ Міністерства освіти та науки України № 409 від 17.03.2020).

Спеціальності: С1.01 «Економіка», D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля».

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 5 від 30 березня 2026 р.).

Редакційна колегія:

Глуценко О. В. – головний редактор, доктор екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.
Альсмаді А. А. – доктор філософії з бухгалтерського обліку, професор, Університет Табука, Саудівська Аравія.
Бехера Ч. – доктор філософії з економіки, доцент, Інститут менеджменту Гоа, Індія.
Коціємська Г. – доктор філософії з економіки, доцент, Вроцлавський університет економіки та бізнесу, Польща.
Кузьминчук Н. В. – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.
Осецький В. Л. – доктор екон. наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна.
Островська Г. Й. – кандидат екон. наук, доцент, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна.
Пюдер К. – доктор філософії з економіки, професор, Естонська бізнес-школа, Естонія.
Тешева Л. В. – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.
Хуторна М. Е. – доктор екон. наук, професор, Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, Україна.
Чаттопадхьяй С. – доктор філософії з менеджменту, професор, Університет інженерії та менеджменту, Індія.
Чихладзе Н. – доктор екон. наук, професор, Кутаїський університет; Державний університет імені Акакія Церетелі, Грузія.

Адреса редколегії:

61002, м. Харків, вул. Миросицька, 1, економічний факультет Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.
Тел. (057) 707 51 94, sejournal@karazin.ua.
<https://periodicals.karazin.ua/soceconom>

Статті пройшли подвійне сліпе рецензування.

Ідентифікатор медіа у Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-04467 (Рішення № 1538 від 09.05.2024 р. Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Протокол № 15).

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026

UDC 330
Founder:
V. N. Karazin Kharkiv National University.
Foundation 2000
Publication frequency: quarterly.

The scientific journal is dedicated to highlighting the results of research on issues of labor motivation, management at various economy levels, the credit and monetary system, accounting and auditing, international economics and the world economy, economics and mathematical methods and models, statistical analysis and marketing strategies. For researchers, lecturers, practitioners, postgraduates and students of economic specialties.

The scientific journal is a professional edition category «B» in the field of Economic Sciences (Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409 dated March 17, 2020).

Specialties (ISCED-F 2013): 0311 «Economics», 0412 «Finance, banking and insurance», 0413 «Management and administration», 0414 «Marketing and advertising», 0416 «Wholesale and retail sales».

Approved for publication by the Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University (protocol No 5 dated March 22, 2026).

Editorial board:

Hlushchenko O. V. – Chief Editor, D.Sc., Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.
Alsmady A. A. – PhD, Full Professor, University of Tabuk, Saudi Arabia.
Behera Ch. – PhD, Associate Professor, Goa Institute of Management, India.
Kociemska H. – PhD, Associate Professor, Wroclaw University of Economics & Business, Poland.
Kuzmynchuk N. V. – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.
Osetskyy V. L. – D.Sc., Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.
Ostrovskaya H. Yo. – PhD, Associate Professor, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine.
Pöder K. – PhD, Professor, Estonian Business School, Estonia.
Tiesheva L. V. – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.
Khutorna M. E. – D.Sc., Professor, State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Ukraine.
Chattopadhyay S. – PhD, Professor, University Of Engineering and Management, India.
Chikhladze N. – D.Sc., Professor, Kutaisi University, Akaki Tsereteli State University, Georgia.

Address:

61002, Kharkiv, st. Mironositskaya, 1, Faculty of Economics V. N. Karazin Kharkiv National University
Phone: (057) 707 51 94, sejournal@karazin.ua
<https://periodicals.karazin.ua/soceconom>

The journal uses double-blind review.

Media identifier in the Register of the field of Media Entities: R30-04467 (Decision № 1538 dated May 9, 2024 of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine, Protocol № 15).

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2026

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА	5
Бенашвілі М., Церцвадзе Т. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЗАСІБ ДЕРЖАВНО- ГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЦИФРОВО- МУ УПРАВЛІННІ	5
Донсюе М. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО УТВОРЕННЯ ВІДКРИТОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО РИНКУ В ПРОВІНЦІЇ ЛЯОНІН, КИТАЙ, У РАМКАХ ІНІЦІАТИВИ «ПОЯС І ШЛЯХ	17
Кікорія Г. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИКОРИСТАН- НЯ СНАТГРТ СТУДЕНТАМИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ У ГРУЗІЇ	31
Кінцурашвілі Л. ОСВІТА ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬ- КОГО КАПІТАЛУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ЕМПІРИЧНІ ПОГЛЯДИ	46
Хоссейн Т., Фердус З., Аль-Фарабі С. ЧИ ВПЛИВАЄ ЕФЕКТИВНІСТЬ УРЯДУВАННЯ НА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РІСТ: ДАНІ З КРАЇН ЗАХІДНОЇ АФРИКИ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ	58
Юрчик Г. М. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	72
МАРКЕТИНГ	87
Савченко С. О., Ус Г. О., Самоїлик І. О. РОЛЬ ТОВАРНО-ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	87
МЕНЕДЖМЕНТ	99
Кравчук О. І. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЦИФРОВА АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ДИЗАЙН- ПРИНЦИПИ ТА МЕТРИКИ ПІДТРИМКИ МОТИВАЦІЇ Й ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ	99

CONTENTS

ECONOMICS	5
Benashvili M., Tsertsvadze T. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A PUBLIC MANAGEMENT CAPABILITY: INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF ADMINISTRATIVE PERFORMANCE IN DIGITAL GOVERNANCE	5
Dongxue M. RESEARCH ON ISSUES AND COUNTERMEASURES OF AGRICULTURAL OPENING-UP IN LIAONING, CHINA UNDER THE "BELT AND ROAD" INITIATIVE	17
Kikoria G. FACTORS INFLUENCING CHATGPT USAGE AMONG UNIVERSITY STUDENTS: AN EMPIRICAL STUDY IN GEORGIA	31
Kintsurashvili L. EDUCATION AS A CATALYST FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: CONCEPTUAL AND EMPIRICAL INSIGHTS	46
Hossain T., Ferdous Z., Al Farabi S. DOES GOVERNMENT EFFECTIVENESS AFFECT SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM WEST AFRICAN DEVELOPING COUNTRIES	58
Urchik G. FEATURES AND PROBLEMS OF UKRAINE'S SOCIAL POLICY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES	72
MARKETING	87
Savchenko S., Us H., Samoilyk I. ROLE OF PRODUCT AND PRICING POLICY IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MARKETING OF AN ENTERPRISE	87
MANAGEMENT	99
Kravchuk O. HUMAN-CENTERED DIGITAL ARCHITECTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DESIGN PRINCIPLES AND METRICS FOR SUPPORTING EMPLOYEE MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE	99

- Медяник Ю. Г.** 122 **Medianyk Yu.**
НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЕКОСИСТЕМИ ТА ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
DIRECTIONS OF ENSURING HIGH EFFICIENCY OF THE
ECOSYSTEM AND DYNAMIC DEVELOPMENT OF THE
NATIONAL ECONOMY
- Самчуашвілі Н., Дудаурі Т.** 133 **Samchkuashvili N., Dudauri T.**
УПРАВЛІННЯ «ЗЕЛЕНИМ» ЗРОСТАННЯМ ДЛЯ
СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
ДОСВІД ГРУЗІЇ
MANAGING GREEN GROWTH FOR SUSTAINABLE ECONOMIC
DEVELOPMENT: EVIDENCE FROM GEORGIA
- Седашова О. А., Лаврук М. М.** 141 **Sedashova O., Lavruk M.**
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ
КОМАНДАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ Й
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИМІР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
FEATURES OF PROJECT TEAM MANAGEMENT UNDER
CONDITIONS OF WAR AND UNCERTAINTY: THE RESILIENCE
DIMENSION
- Шапа Н. М., Парінов А. В., Черчата А. О.** 151 **Shapa N., Parinov A., Cherchata A.**
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА
РЕСУРСЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У
КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
INTEGRATION OF DIGITAL MANAGEMENT AND RESOURCE
EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT
- ФІНАНСИ** 161 **FINANCE**
- Дубневич Ю. В., Лисюк О. В.** 161 **Dubnevych Yu., Lysiuk O.**
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ
ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ УТИЛІЗАЦІЇ І
РЕЦИКЛІНГУ ВІДХОДІВ В АПК
MANAGEMENT SYSTEM AND OPTIMIZATION OF FUNDING
SOURCES FOR WASTE DISPOSAL AND RECYCLING IN THE
AGRO-INDUSTRIAL SECTOR
- Івашченко М. В.** 171 **Ivashchenko M.**
ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ
В СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ
УКРАЇНИ
FINANCIAL MECHANISMS OF DEVELOPMENT IN THE SYSTEM
OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE
- Руденко В. В.** 183 **Rudenko V.**
ПОДАТКОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ
TAX STRATEGY OF UKRAINE AS A TOOL FOR ACHIEVING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
- Хмельков А. В.** 199 **Khmelkov A.**
ЕРОЗІЯ СУВЕРЕННОСТІ ДЕРЖАВНОГО
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ
EROSION OF THE SOVEREIGNTY OF STATE FINANCIAL
CONTROL

EKOONOMIKA ♦ ECONOMICS

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-01>
UDC 351:004.8

Maka Benashvili,
PhD (International Relations), Assistant Professor
Sulkhan-Saba Orbeliani University,
3, Kalistrate Qutateladze Str., Tbilisi, 0186, Georgia
m.benashvili@sabauni.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0005-5821-2019>

Tamar Tsertsvadze,
PhD (Management), Assistant Professor
Caucasus University,
1, Paata Saakadze Str., Tbilisi, 0102, Georgia
ttsertsvadze@cu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0008-6329-4989>

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A PUBLIC MANAGEMENT CAPABILITY: INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF ADMINISTRATIVE PERFORMANCE IN DIGITAL GOVERNANCE

Abstract. This study examines whether the adoption of national artificial intelligence (AI) strategies improves administrative performance in The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) countries. AI is conceptualized not simply as a technological innovation but as a public management capability embedded in institutional governance systems. The research applies a sequential explanatory mixed-method design combining quantitative panel data analysis with qualitative institutional investigation.

The quantitative analysis covers 38 OECD countries for the period 2016–2023. Administrative performance is measured using the Government Effectiveness indicator from the Worldwide Governance Indicators database. AI adoption is operationalized through a policy-based coding procedure that identifies the official year of national AI strategy adoption and constructs a time-varying binary variable. A fixed effects panel regression model is estimated to control for time-invariant country characteristics. GDP per capita (log-transformed), regulatory quality, and digital infrastructure are included as control variables.

The findings demonstrate a positive and statistically significant association between AI strategy adoption and Government Effectiveness. However, the magnitude of the effect is modest compared to structural determinants such as regulatory quality and economic development. Digital infrastructure also shows a significant positive relationship with administrative performance. Robustness checks suggest that the benefits of AI institutionalization materialize gradually rather than immediately.

Qualitative evidence from Finland, Estonia, Germany, and Italy indicates that AI strategies enhance governance performance when supported by coherent regulation, inter-agency coordination, and digital maturity. The study concludes that AI contributes to administrative effectiveness as part of a broader institutional ecosystem rather than as a standalone technological reform.

Keywords: Artificial Intelligence, Public Administration, Government Effectiveness, Digital Governance, Institutional Capacity.

JEL Classification: H83; O33; O38; C23; D73.

In cites: Benashvili, M., & Tsertsvadze, T. (2026). Artificial Intelligence as a public management capability: institutional determinants of administrative performance in digital governance. *Social Economics*, 73, 5–16. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-01>

Introduction. Over the last decade, public administration has entered a new phase of digital transformation. Governments are no longer limited to digitizing paperwork or creating online service portals; instead, they increasingly rely on advanced data systems, algorithmic tools, and artificial intelligence to support policy design, service delivery, regulatory enforcement, and strategic decision-making. Artificial intelligence has become a central element of national digital strategies and is frequently presented as a driver of administrative modernization.

The growing institutionalization of AI in public governance raises a fundamental question: does the adoption of artificial intelligence in public administration lead to measurable improvements in administrative effectiveness? While governments invest substantial resources in AI strategies, digital infrastructure, and innovation programs, empirical evidence on the performance consequences of these reforms remains limited. In many cases, AI policies are evaluated in terms of technological sophistication or ethical governance standards, yet their impact on overall administrative quality is rarely assessed in a systematic and comparative manner.

This study addresses the following research question:

Does the adoption of national artificial intelligence strategies increase administrative effectiveness in public administration?

To answer this question, we conceptualize artificial intelligence as a public management capability embedded within institutional systems. From this perspective, AI does not automatically generate performance gains; rather, its impact depends on how it is integrated into governance frameworks and supported by institutional determinants.

Despite expanding literature, three gaps remain evident:

1. Limited cross-country panel studies linking AI strategy adoption to Government Effectiveness;
2. Insufficient integration of institutional theory with digital governance research;
3. Limited mixed-method designs combining econometric evidence with institutional document analysis.

By constructing a panel dataset of OECD countries and employing a fixed effects model, this study addresses the first gap. By conceptualizing AI as a public management capability conditioned by institutional determinants, it addresses the second. By integrating qualitative case analysis, it addresses the third.

The object of the research is digital

governance and administrative performance in OECD countries in the context of ongoing technological transformation.

The subject of the research is the relationship between the adoption of national artificial intelligence strategies and Government Effectiveness, as mediated by institutional determinants such as regulatory quality and digital infrastructure.

From this integrated framework, we derive the central hypothesis:

H1: Adoption of national AI strategies is positively associated with Government Effectiveness. H2: Institutional determinants (regulatory quality, digital infrastructure) moderate this relationship.

Regarding the above-mentioned hypothesis, we focus on OECD countries, which provide a suitable empirical setting for three reasons. First, most OECD members have adopted formal national AI strategies, allowing for comparative policy analysis. Second, these countries exhibit variation in institutional quality and governance outcomes, enabling examination of differential effects. Third, reliable and comparable data on administrative performance and digital infrastructure are available for this group.

Methodologically, we apply a sequential explanatory mixed-method design. In the first stage, we construct a panel dataset for OECD countries covering the period 2016-2023 and estimate fixed effects regression models to evaluate the statistical relationship between AI strategy adoption and Government Effectiveness. In the second stage, we conduct qualitative document analysis of selected case countries to identify institutional mechanisms that explain observed quantitative patterns.

By combining econometric analysis with institutional investigation, this study contributes to understanding whether AI represents merely a technological reform or a structural governance capability capable of enhancing administrative performance.

Literature Review. Digital governance scholarship evolved from early e-government frameworks toward broader models of structural administrative transformation. The concept of digital-era governance emphasizes reintegration of services, needs-based holism, and digitization of core administrative processes (Dunleavy et al., 2006). Subsequent research demonstrates that digital transformation reshapes organizational routines, inter-agency coordination, and accountability structures (Janssen & Kuk, 2016; Mergel et al., 2019).

Studies in public management argue that digital tools can enhance efficiency and reduce transaction costs, yet outcomes

depend on institutional adaptation (Bekkers & Homburg, 2007; Cordella & Tempini, 2015). Digital transformation is therefore not merely technical modernization but organizational restructuring requiring leadership, coordination, and institutional learning (Lindgren & van Veenstra, 2018).

Administrative performance has been a central concern in public administration research, with frameworks ranging from New Public Management (NPM) efficiency metrics to governance-oriented evaluations of effectiveness, accountability, and citizen-centric outcomes (Pollitt & Bouckaert, 2017). In the context of digital governance, scholars emphasize the role of information and communication technologies (ICTs) in enhancing service delivery, transparency, and policy responsiveness. Indicators such as the World Bank's Government Effectiveness measure reflect this multidimensional understanding by capturing perceptions of public service quality, regulatory quality, and the competence of civil servants.

Big data analytics has further expanded the governance toolkit, enabling predictive decision-making and performance monitoring (Klievink et al., 2022; Meijer & Bolívar, 2016). However, empirical evidence shows heterogeneous outcomes across countries, suggesting that digital maturity alone does not guarantee improved administrative performance (Andersen et al., 2012).

Institutional economics provides a foundational framework for understanding administrative effectiveness. North (1990) argues that institutions structure incentives and shape organizational performance. Governance quality reflects the interaction between formal rules and enforcement mechanisms (Acemoglu & Robinson, 2012).

Government effectiveness depends on bureaucratic professionalism, regulatory clarity, and administrative capacity (Fukuyama, 2013). Kaufmann et al. (2010) conceptualize Government Effectiveness as a multidimensional indicator reflecting public service quality, civil service independence, and policy credibility. Empirical studies confirm that institutional coherence significantly predicts economic and social performance (La Porta et al., 1999; Rodrik et al., 2004).

Public management literature further emphasizes that reforms generate sustainable performance improvements only when embedded within institutional capacity-building processes (Pollitt & Bouckaert, 2017). Strategic management in the public sector requires alignment between technological tools and governance structures (Bryson et al.,

2010).

These insights imply that AI adoption is unlikely to independently produce performance gains unless institutional determinants such as regulatory quality and digital infrastructure support its implementation.

Research on artificial intelligence (AI) in the public sector has expanded rapidly over the past decade, shifting from a focus on technical capabilities toward an understanding of AI as a managerial and institutional phenomenon. Early work conceptualized AI primarily as a technological innovation with potential efficiency gains (e.g., Mergel et al., 2019; Janssen et al., 2020), emphasizing automation, data analytics, and decision-support systems. However, recent scholarship highlights that the adoption and impact of AI in public administration depend crucially on governance structures, institutional design, and managerial capacity (Kankanhalli et al., 2021; Scholta et al., 2019). This literature frames AI not merely as a set of tools but as a public management capability that reshapes organizational routines, policy processes, and service delivery models.

Theoretical frameworks on public sector innovation emphasize that the impact of new technologies on performance is mediated through organizational learning, process redesign, and capacity enhancement (Borins, 2001; Walker, 2006). Applied to AI, scholars propose several mechanisms: improved data-driven decision-making, workload optimization, enhanced service customization, and expanded predictive capabilities (Mergel et al., 2019). In addition, scholars identify potential gains in predictive analytics, automated decision support, and risk-based regulation (Wirtz et al., 2019; Sun & Medaglia, 2019). AI systems may improve fraud detection, optimize resource allocation, and enhance policy cycle efficiency (Valle-Cruz et al., 2020).

Margetts and Dorobantu (2019) argue that AI can fundamentally reshape governmental decision architectures. Similarly, Engstrom et al. (2020) highlight AI's potential to augment bureaucratic capacity rather than replace human judgment. Empirical sectoral studies demonstrate AI applications in taxation, social welfare, and law enforcement (Meijer & Wessels, 2019). However, researchers also emphasize governance risks. Algorithmic opacity and accountability deficits may undermine public trust (Veale & Brass, 2019; Pasquale, 2015). Ethical AI frameworks and regulatory oversight are therefore essential to responsible implementation (Floridi et al., 2018). Recent systematic reviews confirm that AI research

in public administration remains fragmented and predominantly qualitative (Criado et al., 2023). Large-scale cross-national quantitative evaluations remain scarce.

Digital infrastructure constitutes a necessary precondition for AI implementation. Broadband penetration and ICT capacity facilitate data processing, interoperability, and algorithmic deployment¹. Research shows that digital infrastructure positively correlates with e-government performance and administrative modernization (Andersen et al., 2012).

The GovTech maturity literature argues that digital readiness enhances institutional responsiveness and regulatory innovation. Mikalef et al. (2020) demonstrate that analytics capabilities mediate the relationship between data infrastructure and organizational performance. These findings suggest that AI's effect on governance performance depends on technological absorptive capacity. In addition, AI governance frameworks emphasize transparency, accountability, and risk management. The OECD AI Principles establish normative standards for responsible AI². The European Commission's AI regulatory initiatives highlight the importance of risk-based governance³. Scholars argue that whether AI enhances or undermines governance performance depends on regulatory quality, accountability mechanisms, and institutional oversight (Veale & Brass, 2019; Criado et al., 2025).

Institutional determinants therefore moderate AI's impact. Countries with stable regulatory environments and coordinated digital governance systems are more likely to translate AI strategies into performance improvements.

Research Methodology. The presented study applies a sequential explanatory mixed-method design, combining quantitative panel data analysis with qualitative institutional investigation. The research design follows two interconnected stages. In the first stage, we examine the statistical relationship between national AI strategy adoption and administrative effectiveness across OECD countries. In the second stage, we analyze

1 Measuring Digital Development: Facts and Figures 2022. International Telecommunication Union. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/d-ind-ict_mdd-2022-pdf-e.pdf (date of access: 15.02.2026).

2 OECD AI Principles. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html> (date of access: 15.02.2026).

3 Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act). EUR-Lex. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021PC0206> (date of access: 15.02.2026).

institutional mechanisms in selected case countries to explain and contextualize the quantitative findings.

The present study is based on both quantitative and qualitative research methodologies. Therefore, the mixed-method approach allows us to move beyond purely correlational evidence and to explore how and under what conditions AI contributes to administrative performance.

The quantitative analysis covers OECD member states for the period 2016–2023. The selection of this period reflects the accelerated institutionalization of AI strategies during the late 2010s and early 2020s.

All data are obtained from official international sources to ensure comparability and reliability.

Administrative performance is measured using the Government Effectiveness indicator from the Worldwide Governance Indicators database⁴. This index captures perceptions of public service quality, policy implementation capacity, and bureaucratic professionalism.

Economic development is measured through GDP per capita, obtained from the World Bank's World Development Indicators. To reduce skewness and allow interpretation in elasticity terms, GDP per capita is log-transformed.

Institutional regulatory quality is measured using the Regulatory Quality indicator from the Worldwide Governance Indicators dataset.

Because no harmonized cross-country annual index of AI implementation exists, we operationalize AI adoption through a policy-based coding procedure. For each country, we identify the official year of adoption of a national AI strategy using government policy documents (Estonia⁵, Germany⁶, Italy⁷, Finland⁸) and OECD policy records. Based on

4 Dataset | Worldwide Governance Indicators (WGI). World Bank. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_WGI (accessed: 15.04.2026).

5 National AI Strategy. URL: <https://e-estonia.com/nationa-ai-strategy/> (date of access: 15.02.2026).

6 Artificial Intelligence Strategy of the German Federal Government. The Federal Government of Germany. URL: https://www.ki-strategie-deutschland.de/?cid=729&file=files%2Fdownload%2FNationale_KI-Strategie_engl.pdf (date of access: 15.02.2026).

7 Italian Strategy for Artificial Intelligence 2024–2026. Agency for Digital Italy (AgID). URL: https://www.agid.gov.it/sites/agid/files/2024-07/Italian_strategy_for_artificial_intelligence_2024-2026.pdf (date of access: 15.02.2026).

8 Finland's Age of Artificial Intelligence: Turning Finland into a Leading Country in the Application of Artificial Intelligence. Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/d8ed801e-24a8-4ec6-8032-350c7eda6a06> (date of access: 15.02.2026).

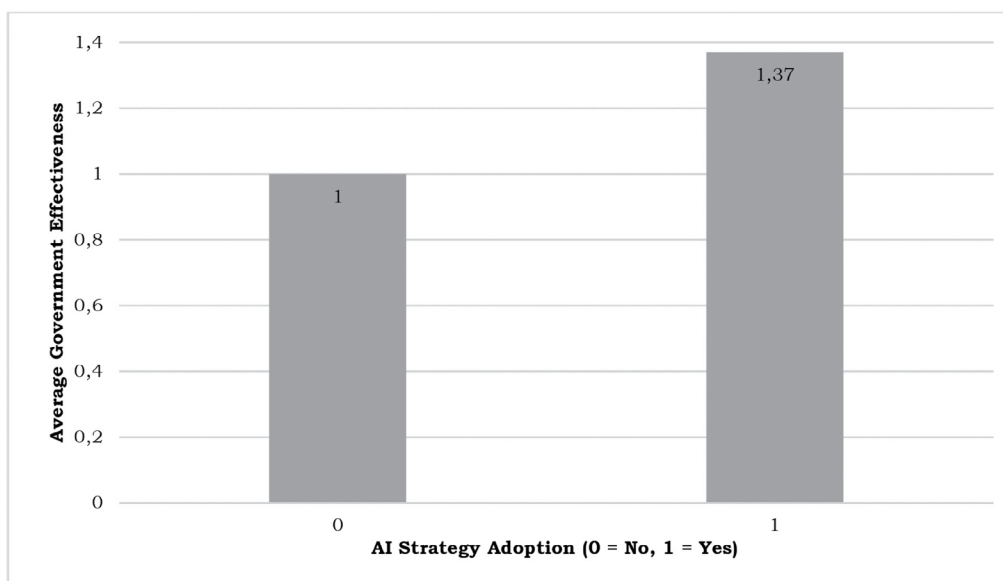


Fig. 1. Average Government Effectiveness By AI Strategy Adoption

Source: Author's calculations based on World Bank WGI and OECD AI Policy Observatory data

this information, we construct a time-varying binary variable:

- AI = 0 for years preceding the official adoption of a national AI strategy;
- AI = 1 for the adoption year and subsequent years.

This approach captures institutional commitment to AI integration rather than technological intensity. The coding procedure ensures transparency and replicability.

To estimate the relationship between AI adoption and administrative performance, we apply a Fixed Effects panel regression model:

$$GE_{it} = \beta_0 + \beta_1 AI_{it} + \beta_2 GDP_{it} + \beta_3 DIG_{it} + \beta_4 REG_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

where:

- i denotes country;
- t denotes year;
- μ_i captures country-specific time-invariant effects;
- ε_{it} is the error term.

The Fixed Effects model is appropriate for this study because it controls for unobserved, time-invariant characteristics such as historical administrative traditions, geographic conditions, or cultural factors. By focusing on within-country variation over time, the model allows us to compare each country to itself before and after AI strategy adoption.

This approach reduces omitted variable bias and strengthens causal interpretation.

To assess robustness, we estimate alternative specifications including lagged AI variables, which test whether the effect of AI

adoption materializes gradually over time.

To explain quantitative results, we conduct qualitative analysis of four OECD countries selected according to three criteria:

1. Institutional quality.
2. Depth of AI policy implementation.
3. Variation in administrative outcomes.

Based on these criteria, we select four countries: Finland, Estonia, Germany and Italy. These countries represent variation in digital maturity, governance performance, and institutional capacity.

The qualitative analysis relies on document analysis and content analysis of: National AI strategy documents, Implementation plans and policy roadmaps, Digital governance strategies, Regulatory and ethical AI frameworks.

We analyze institutional mechanisms including: Data governance systems, Inter-agency coordination, Regulatory clarity, Digital infrastructure integration, Public sector capacity-building.

The purpose of the qualitative stage is not to replace statistical analysis, but to interpret observed quantitative relationships and identify causal pathways.

Main Results. The descriptive analysis provides initial insight into the relationship between AI strategy adoption and administrative performance across OECD countries. Using official data from the Worldwide Governance Indicators¹ and

1 Fixed Broadband Subscriptions (per 100 People) (IT.NET.BBND.P2). World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.BBND.P2> (date of access: 15.02.2026).

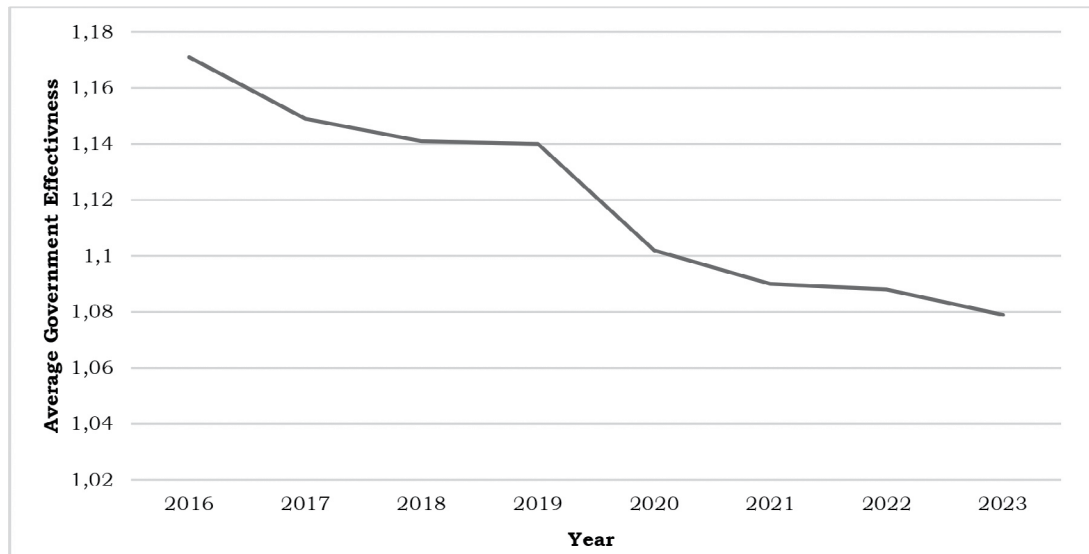


Fig. 2. OECD Average Government Effectiveness (2016-2023)

Source: Author's conceptual visualization based on panel regression results

national AI strategy adoption records compiled from OECD AI Policy Observatory sources (OECD, 2023), this study provides empirical evidence that national AI strategy adoption exhibits a positive but statistically modest association with Government Effectiveness.

As shown in Figure 1, countries that have adopted a national AI strategy demonstrate marginally higher average levels of Government Effectiveness compared to those without formal AI adoption. While the observed difference is relatively small, the positive direction of the association is consistent with theoretical expectations that AI policy frameworks may contribute to institutional strengthening. Nevertheless, the magnitude of the difference suggests that AI adoption alone does not produce substantial short-term governance transformation.

Figure 2 illustrates the OECD-wide average trend in Government Effectiveness over the period 2016–2023¹. The time series reveals relative stability in the pre-2020 period, followed by temporary fluctuations associated with broader systemic disruptions. Importantly, changes in Government Effectiveness appear gradual rather than abrupt, suggesting that institutional reforms including AI strategies are likely to exert their influence progressively over time rather than through immediate structural shifts.

These descriptive patterns provide preliminary support for a positive association

between AI policy adoption and administrative effectiveness, while also indicating that the magnitude of change is not substantial at the aggregate level.

To formally test the relationship between AI strategy adoption and Government Effectiveness, a Fixed Effects panel regression model was estimated using country-year observations covering 38 OECD countries from 2016 to 2023. Government Effectiveness and Regulatory Quality indicators were obtained from the Worldwide Governance Indicators database². GDP per capita and broadband subscription data were sourced from the World Development Indicators³.

The model demonstrates strong explanatory power ($R^2 \approx 0.90$), indicating that the included variables account for a substantial proportion of cross-country and temporal variation in Government Effectiveness. The joint statistical significance of the model is confirmed by the F-statistic ($p < 0.001$).

The regression results indicate the following:

1. Log GDP per capita is positively and statistically significantly associated with Government Effectiveness. Economically developed countries tend to exhibit stronger administrative performance.

2. Digitalization, measured through fixed broadband subscriptions per 100 people, shows

2 Dataset | Worldwide Governance Indicators (WGI). URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_WGI (date of access: 15.02.2026).

3 Fixed Broadband Subscriptions (per 100 People) (IT.NET.BBND.P2). World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.BBND.P2> (date of access: 15.02.2026).

1 Fixed Broadband Subscriptions (per 100 People) (IT.NET.BBND.P2). World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.BBND.P2> (date of access: 15.02.2026).

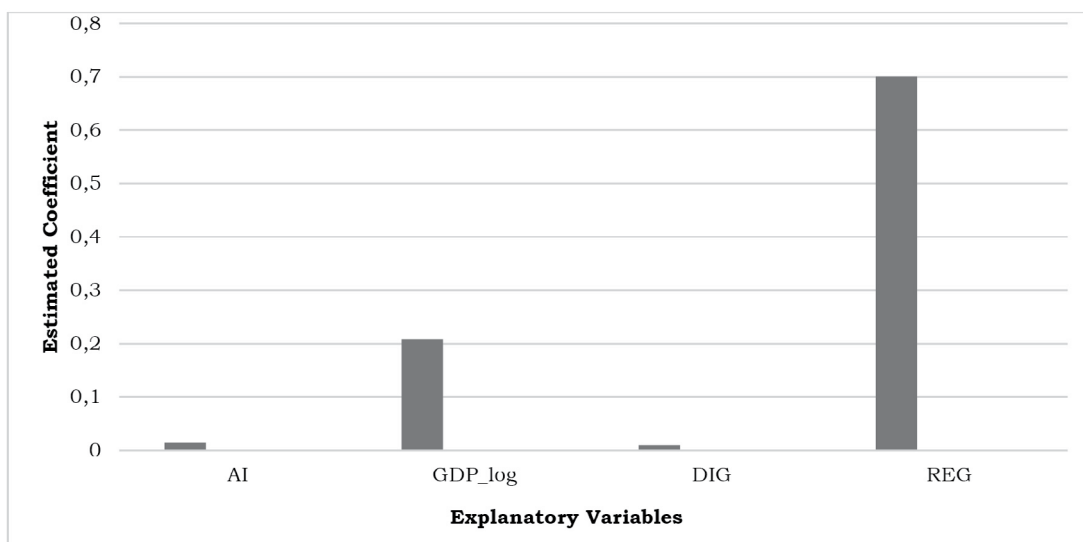


Fig. 3. Estimated Effects of AI Adoption and Institutional Determinants on Government Effectiveness

Source: Author's regression results

a positive and statistically significant relationship with Government Effectiveness, underscoring the importance of digital infrastructure in contemporary governance systems¹.

3. Regulatory Quality emerges as the strongest predictor in the model, reflecting the close conceptual and empirical linkage between regulatory capacity and administrative effectiveness².

4. AI strategy adoption is positively signed, indicating a directionally favorable association with Government Effectiveness. However, the estimated coefficient is comparatively small relative to structural determinants.

Figure 3 visualizes the relative magnitude of regression coefficients and highlights the dominant role of institutional and economic variables in explaining administrative performance. The coefficient for AI adoption remains positive across model specifications, yet its magnitude suggests that AI policy functions as a complementary institutional reform rather than a primary driver of governance performance.

The empirical findings allow for formal evaluation of the proposed hypotheses.

H1: Adoption of national AI strategies is positively associated with Government Effectiveness.

The quantitative results support H1 in

1 Fixed Broadband Subscriptions (per 100 People) (IT.NET.BBND.P2). World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.BBND.P2> (date of access: 15.02.2026).

2 Dataset | Worldwide Governance Indicators (WGI). World Bank. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_WGI (date of access: 15.02.2026).

directional terms. The coefficient of AI strategy adoption is positive, indicating that countries tend to experience improvements in Government Effectiveness following formal policy adoption. However, the magnitude of the effect is modest, suggesting that while AI institutionalization aligns with improved governance outcomes, it does not independently generate large-scale administrative transformation in the short term.

H2: Institutional determinants (regulatory quality, digital infrastructure) moderate this relationship.

The findings provide strong support for H2. Regulatory Quality and Digital Infrastructure exhibit substantial and statistically significant effects on Government Effectiveness. Their comparatively larger coefficients indicate that AI strategies operate within broader institutional ecosystems. The effectiveness of AI policy depends significantly on regulatory coherence, economic development, and digital maturity.

While the quantitative analysis confirms a positive association between AI strategy adoption and Government Effectiveness, the relatively modest magnitude of the effect raises important explanatory questions. Why does formal AI adoption not translate into stronger immediate improvements in administrative performance? Under what institutional conditions does AI policy generate measurable governance gains?

To address these questions, a qualitative institutional analysis was conducted for four OECD countries: Estonia, Finland, Germany, and Italy. These cases were selected based

Table 1. Comparative Institutional Mechanisms of AI Strategy Implementation in Selected OECD Countries

Country	Year of AI Strategy Adoption	Digital Infrastructure Maturity	Regulatory & Institutional Coordination	Implementation Depth (Public Sector Use Cases)	Observed Governance Impact
Estonia	2019 (updated cycles 2022–2023)	Very High (interoperability, digital ID, X-Road)	Strong centralized coordination and continuity	and continuity Advanced (AI chatbots, tax automation, compliance monitoring)	Strongest positive effect
Finland	2017	High (open data ecosystem, digital governance maturity)	Strong policy coherence, ecosystem-based model	Moderate (capacity-building, skills development focus)	Gradual positive effect
Germany	2018	High (federal digital transformation framework)	Strong regulatory architecture, multi-level governance	Moderate (research, regulation, incremental integration)	Positive but limited marginal gains
Italy	2021 (updated 2024–2026)	Moderate (digital transition ongoing)	Developing coordination, reform phase	Early-stage operationalization	Modest and time-lagged effect

on variation in institutional quality, digital maturity, and observed quantitative dynamics. The analysis relied on official national AI strategy documents, implementation roadmaps, digital governance frameworks, and regulatory policy materials.

Among the four cases, Estonia represents the strongest positive case. Estonia's AI strategy (KrattAI framework) is embedded within an already highly digitalized governance ecosystem characterized by interoperability (X-Road infrastructure), digital identity systems, and integrated public service platforms.

Unlike purely declarative strategies, Estonia's AI policy has been operationalized through concrete administrative use-cases, including AI-enabled citizen service chatbots (Bürokratt), automated compliance monitoring, and AI-supported tax administration. These applications directly interact with core dimensions measured by Government Effectiveness: service quality, policy implementation capacity, and bureaucratic professionalism.

The Estonian case demonstrates that AI strategies generate measurable administrative gains when they are implemented within a coherent digital infrastructure and supported by strong inter-agency coordination mechanisms. AI is not treated as a technological add-on but as an integrated component of public management processes.

This case strongly supports H2: institutional determinants condition the magnitude of AI's impact. Estonia's digital maturity amplifies the effect of AI strategy

adoption.

Finland's AI strategy emphasizes capability-building, open data policies, and human capital development. Rather than focusing exclusively on rapid administrative automation, Finland's approach prioritizes long-term institutional readiness.

The qualitative evidence suggests that Finland's AI strategy functions primarily as a capacity-building instrument. While this approach strengthens governance foundations, its measurable short-term impact on Government Effectiveness is incremental rather than transformative.

This case helps explain why the quantitative AI coefficient is positive but modest: ecosystem-oriented strategies produce gradual institutional returns rather than immediate performance jumps.

Germany's AI strategy is characterized by strong regulatory integration and federal coordination mechanisms. The strategy is embedded in a broader digital transformation agenda and emphasizes ethical governance, research investment, and cross-ministerial alignment.

However, Germany already exhibits high baseline levels of Government Effectiveness. In such contexts, incremental improvements are statistically harder to detect. The qualitative evidence suggests that AI functions more as a reinforcement mechanism than as a structural disruptor.

Thus, Germany illustrates a "high-capacity equilibrium" scenario: AI contributes positively, but marginal gains remain limited due to already advanced institutional

conditions.

Italy's recent AI strategy cycle (2024–2026) reflects growing institutional commitment to AI governance. However, qualitative evidence indicates that operationalization remains in earlier stages compared to Estonia or Finland.

The Italian case highlights the distinction between formal policy adoption and implementation depth. While strategic documents articulate ambitious objectives, measurable administrative improvements depend on downstream institutional capacity, digital infrastructure expansion, and coordination efficiency.

This case reinforces the interpretation that AI adoption alone does not guarantee immediate improvements in Government Effectiveness. Institutional maturity mediates outcomes.

The comparative qualitative analysis clarifies why the quantitative effect of AI strategy adoption remains positive yet modest. First, AI strategies contribute to administrative performance primarily when embedded within mature digital governance ecosystems (strongest in Estonia). Second, regulatory clarity and digital infrastructure significantly condition the magnitude of impact. Third, formal adoption without deep implementation yields limited measurable effects (illustrated by Italy).

Conclusion. This study examined whether the institutionalization of artificial intelligence in public administration enhances administrative performance across OECD countries. By applying a sequential explanatory mixed-method design, the research combined panel regression analysis with comparative institutional case studies in order to move beyond correlational evidence and identify underlying governance mechanisms.

The quantitative analysis demonstrated that national AI strategy adoption is positively associated with Government Effectiveness. However, the magnitude of this relationship remains modest when controlling for economic development, digital infrastructure, and regulatory quality. Structural determinants particularly Regulatory Quality emerged as substantially stronger predictors of administrative performance.

The qualitative findings provided critical explanatory depth. The comparative analysis of Estonia, Finland, Germany, and Italy revealed that AI strategies generate measurable governance gains primarily when embedded in coherent institutional ecosystems. Estonia illustrated how digital maturity, interoperability infrastructure, and coordinated implementation amplify

the administrative impact of AI. Finland and Germany demonstrated that AI strategies function effectively when aligned with strong regulatory and governance frameworks. Italy highlighted the importance of implementation depth and temporal lag between policy adoption and institutional outcomes.

Taken together, the integrated findings confirm both hypotheses of the study. H1 is supported: national AI strategy adoption is positively associated with Government Effectiveness. H2 is strongly supported: institutional determinants particularly regulatory quality and digital maturity moderate and amplify this relationship.

The evidence suggests that AI should not be conceptualized as a standalone technological intervention. Rather, AI operates as a public management capability embedded within institutional structures. Its effectiveness depends on governance stability, regulatory coherence, digital integration, and administrative capacity-building.

The findings contribute to the literature on digital governance by reframing AI adoption as an institutional reform process rather than a purely technological innovation. AI policies influence administrative performance not through immediate transformation, but through gradual institutional integration. This perspective helps explain why the statistical effect, while positive, remains moderate. From a policy standpoint, governments seeking to enhance administrative performance through AI should prioritize institutional alignment, data governance systems, regulatory clarity, and cross-agency coordination.

Formal strategy adoption is a necessary but insufficient condition for measurable governance improvement. Future research should extend the temporal scope to assess long-term institutional effects and incorporate more granular measures of AI implementation intensity.

Additionally, micro-level administrative performance indicators may provide deeper insight into sector-specific impacts. In conclusion, artificial intelligence enhances public administration not by replacing institutional structures, but by strengthening them provided that the governance ecosystem is capable of absorbing and operationalizing technological innovation.

Список використаної літератури

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. New York, NY: Crown Publishers.
2. Andersen, K. N., Zinner Henriksen, H., Medaglia, R., Danziger, J. N., Sannames, M. K., & Enemærke, M. (2010). Fads and Facts of E-Government: A Review of Impacts of E-Government. *International Journal of Public Administration*, 33(11), 564-579. <https://doi.org/10.1080/01900692.2010.517724>
3. Bekkers, V., & Homburg, V. (Eds.). (2007). *The information ecology of e-government: E-government as institutional and technological innovation in public administration*. Amsterdam, Netherlands: IOS Press.
4. Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
5. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
6. Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279-286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
7. Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, J. R. (2025). Artificial intelligence and public administration: Understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives. *Public Policy and Administration*, 40(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/09520767241272921>
8. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
9. Engstrom, D. F., Ho, D. E., Sharkey, C. M., & Cuéllar, M.-F. (2020). Government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies. NYU School of Law, Public Law Research Paper, (20-54). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3551505>
10. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., et al. (2018). AI4People - An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
11. Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
12. Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371-377. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.011>
13. Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>
14. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. World Bank Policy Research Working Paper, (5430). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5430>
15. Klievink, B., Romijn, B.-J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2016). Big data in the public sector. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 735-752. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9686-2>
16. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). The quality of government. *Journal*

References

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. New York, NY: Crown Publishers.
2. Andersen, K. N., Zinner Henriksen, H., Medaglia, R., Danziger, J. N., Sannames, M. K., & Enemærke, M. (2010). Fads and Facts of E-Government: A Review of Impacts of E-Government. *International Journal of Public Administration*, 33(11), 564-579. <https://doi.org/10.1080/01900692.2010.517724>
3. Bekkers, V., & Homburg, V. (Eds.). (2007). *The information ecology of e-government: E-government as institutional and technological innovation in public administration*. Amsterdam, Netherlands: IOS Press.
4. Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
5. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
6. Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279-286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
7. Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, J. R. (2025). Artificial intelligence and public administration: Understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives. *Public Policy and Administration*, 40(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/09520767241272921>
8. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
9. Engstrom, D. F., Ho, D. E., Sharkey, C. M., & Cuéllar, M.-F. (2020). Government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies. NYU School of Law, Public Law Research Paper, (20-54). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3551505>
10. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., et al. (2018). AI4People - An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
11. Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
12. Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371-377. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.011>
13. Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>
14. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. World Bank Policy Research Working Paper, (5430). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5430>
15. Klievink, B., Romijn, B.-J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2016). Big data in the public sector. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 735-752. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9686-2>
16. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). The quality of government. *Journal*

- of Law, Economics, & Organization, 15(1), 222–279. <https://doi.org/10.1093/jleo/15.1.222>
17. Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018). Digital government transformation: A case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. In Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age (dg.o 2018) (pp. 1-10). New York, NY: ACM. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>
 18. Margetts, H., & Dorobantu, C. (2019). Rethink government with AI. *Nature*, 568(7751), 163-165. <https://doi.org/10.1038/d41586-019-01099-5>
 19. Meijer, A., & Bolivar, M. P. R. (2015). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392-408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
 20. Meijer, A., & Wessels, M. (2019). Predictive policing: Review of benefits and drawbacks. *International Journal of Public Administration*, 42(12), 1031-1039. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1575664>
 21. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
 22. Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. A. (2020). Exploring the Relationship between Big Data Analytics Capability and Competitive Performance: The Mediating Roles of Dynamic and Operational Capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
 23. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
 24. Pasquale, F. (2015). *The black box society*. Harvard University Press.
 25. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
 26. Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2004). Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development. *Journal of Economic Growth*, 9(2), 131-165. <https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031425.72248.85>
 27. Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., & Becker, J. (2019). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101587. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.010>
 28. Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of AI in the public sector. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368-383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
 29. Valle-Cruz, D., Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., Ruvalcaba-Gomez, E. A. (2020). Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101509. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101509>
 30. Veale, M., & Brass, I. (2019). Administration by Algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning. In K. Yeung & M. Lodge (Eds.), *Algorithmic Regulation* (pp. 121–149). Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198838494.003.0006>
 31. Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>

32. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector-Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
32. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector-Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Мака Бенашвілі,

доктор філософії з міжнародних відносин, доцент, Університет Сулхан-Саба Орбеліані, вул. Калістрата Кутателадзе, 3, Тбілісі, 0186, Грузія
m.benashvili@sabauni.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0005-5821-2019>

Тамар Церцвадзе,

доктор філософії з менеджменту, доцент, Кавказький університет, вул. Паата Саакадзе, 1, Тбілісі, 0102, Грузія
ttsertsvadze@cu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0008-6329-4989>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЗАСІБ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЦИФРОВОМУ УПРАВЛІННІ

Це дослідження вивчає, чи покращує впровадження національних стратегій штучного інтелекту (ШІ) адміністративну ефективність у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). ШІ концептуалізується не просто як технологічна інновація, а як можливість державного управління, вбудована в системи інституційного управління. У дослідженні застосовується послідовний пояснювальний змішаний метод, що поєднує кількісний аналіз панельних даних з якісним інституційним дослідженням.

Кількісний аналіз охоплює 38 країн ОЕСР за період 2016–2023 років. Адміністративна ефективність вимірюється за допомогою показника ефективності уряду з бази даних Worldwide Governance Indicators. Впровадження ШІ операціоналізується за допомогою процедури кодування на основі політики, яка визначає офіційний рік прийняття національної стратегії ШІ та створює змінну в часі бінарну змінну. Оцінюється, що панельна регресійна модель з фіксованими ефектами контролює незмінні в часі характеристики країни. ВВП на душу населення (логарифмічно перетворений), якість регулювання та цифрова інфраструктура включені як контрольні змінні.

Результати демонструють позитивний та статистично значущий зв'язок між прийняттям стратегії ШІ та ефективністю уряду. Однак величина ефекту є помірною порівняно зі структурними детермінантами, такими як якість регулювання та економічний розвиток. Цифрова інфраструктура також демонструє значний позитивний зв'язок з адміністративною ефективністю. Перевірки на надійність свідчать про те, що переваги інституціоналізації ШІ матеріалізуються поступово, а не одразу.

Якісні дані з Фінляндії, Естонії, Німеччини та Італії свідчать про те, що стратегії ШІ покращують ефективність управління, коли вони підтримуються узгодженим регулюванням, міжвідомчою координацією та цифровою зрілістю. Дослідження робить висновок, що ШІ сприяє адміністративній ефективності як частина ширшої інституційної екосистеми, а не як окрема технологічна реформа.

Ключові слова: *штучний інтелект, публічне управління, ефективність уряду, цифрове врядування, інституційна спроможність.*

JEL Classification: H83; O33; O38; C23; D73.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

Автори підтверджують, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Стаття надійшла до редакції 06.02.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 12.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 20.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. The authors confirm that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Received: 06 February 2026

Revised: 12 March 2026

Accepted: 20 March 2026

Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-02>

UDC 63:678.044(510)

Meng Dongxue,
PhD Student
Odesa National Maritime University,
34, Mechnikova Str., Odesa, 65029, Ukraine
54824922@qq.com
<https://orcid.org/0009-0004-5651-7700>

RESEARCH ON ISSUES AND COUNTERMEASURES OF AGRICULTURAL OPENING-UP IN LIAONING, CHINA UNDER THE “BELT AND ROAD” INITIATIVE

Abstract. This study provides a comprehensive investigation into the current status, structural constraints, and development prospects of international agricultural opening-up in Liaoning Province within the framework of the Belt and Road Initiative (BRI). As the only coastal province in Northeast China and a strategically positioned node, Liaoning possesses significant geographical advantages and rich agricultural resources. However, despite these endowments, the province's agricultural sector encounters persistent structural constraints that limit its ability to translate comparative advantages into sustainable competitive advantages in international markets. The research employs a mixed-methods approach integrating quantitative analysis of trade data from 2015 to 2023 with qualitative case studies and a systematic literature review. Quantitative techniques include descriptive statistics to characterize export trajectories, comparative analysis against national averages, and market concentration measurements to assess diversification.

The findings reveal a complex picture of achievements alongside persistent structural problems. Regarding export performance, Liaoning's agricultural export value demonstrated growth until 2019, followed by a contraction during the COVID-19 pandemic and a recovery starting in 2022. However, the province's share of national agricultural exports has declined, indicating a relative loss of competitiveness. Analysis of the export structure reveals a heavy concentration in primary products with limited processing intensity, particularly aquatic products. Market diversification analysis indicates that while exports now span over 100 regions, concentration in traditional markets like Japan, the United States, and South Korea persists. The research identifies three major categories of constraints: industrial competitiveness deficiencies characterized by low value-added products, cooperation model limitations including enterprise capability gaps, and support system inadequacies in logistics and human capital.

Drawing on global value chain theory and international perspectives on green barriers and digital transformation, the study proposes comprehensive countermeasures. These include enhancing industrial competitiveness through high-value product clusters, deepening cooperation models through enterprise consolidation and digital traceability, and improving support systems by developing cold-chain logistics and innovative financial products. The study makes several original contributions by providing a systematic diagnosis of Liaoning's agricultural opening-up through the lens of value chain upgrading. It integrates international perspectives on emerging challenges and strengthens the micro-level analysis of enterprise constraints. Ultimately, the research concludes that achieving high-quality agricultural opening-up requires a coordinated effort to transform regional advantages into a sustainable international strategy, contributing to both academic understanding and practical policy development for Liaoning's revitalization.

Keywords: Belt and Road Initiative, Liaoning Province, Agricultural Opening-Up, Global Value Chains, Export Competitiveness, International Cooperation, Regional Development, Mixed-Methods Research.

JEL Classification: Q11; Q13; Q17; Q18.

In cites: Dongxue, M. (2026). Research on issues and countermeasures of agricultural opening-up in Liaoning, China under the “Belt and Road” initiative. *Social Economics*, 73, 17–30. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-02>

©Meng Dongxue, 2026



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

Introduction. Liaoning Province, located in southern Northeast China, is the region's only coastal province, bordering the Bohai Sea and Yellow Sea. It serves as a critical gateway to North China, East China, and international markets, boasting important ports like Dalian and Yingkou. With an area of 148,000 square kilometers and a population of 42 million, its capital Shenyang, is the political and economic center of Northeast China, while Dalian is a major port city. As a vital national grain production base, Liaoning's main agricultural products include corn, rice, fruits (particularly apples), and aquatic products, which have established considerable recognition in both domestic and international markets¹.

Under the "Belt and Road" initiative, Liaoning is leveraging its geographical, resource, and industrial advantages to actively participate in international agricultural cooperation, aiming to drive agricultural modernization and global development. The province has established three national-level agricultural opening-up pilot zones, including Dalian Jinpu New Area, and has witnessed steady growth in agricultural trade with BRI countries. However, despite these achievements, Liaoning's agricultural opening-up faces persistent challenges that constrain its potential for high-quality development.

The object of this research is the agricultural opening-up process and international cooperation system of Liaoning Province under the "Belt and Road" Initiative. The subject of the research encompasses the economic mechanisms, structural characteristics, existing problems, and developmental patterns of Liaoning's agricultural opening-up, with particular focus on export competitiveness, international cooperation models, and supporting policy systems.

The purpose of this study is to systematically analyze the current situation, identify key constraints, and propose targeted countermeasures for promoting high-quality development of Liaoning's agricultural opening-up within the BRI framework. To achieve this purpose, the research addresses the following specific objectives:

1. To comprehensively assess the achievements and current status of Liaoning's agricultural opening-up from 2015

to 2023, including export scale, structural characteristics, and cooperation mechanisms.

2. To diagnose the major problems and structural constraints impeding Liaoning's agricultural internationalization, including industrial competitiveness deficiencies, cooperation model limitations, and support system inadequacies.

3. To integrate international theoretical perspectives on global value chains, green barriers, digital transformation, and responsible agricultural investment that are underrepresented in domestic research.

4. To develop systematic countermeasures across industrial, cooperative, and institutional dimensions that can guide policy formulation and enterprise strategy.

The significance of this research lies in its contribution to both academic literature and policy practice. Theoretically, it bridges domestic and international research traditions by applying global value chain frameworks to regional agricultural opening-up analysis while incorporating emerging international concerns about sustainability and inclusivity. Practically, it provides evidence-based policy recommendations for Liaoning and similar agricultural regions seeking to enhance their international competitiveness under megaregional initiatives.

Literature Review.

1. Domestic Research on Agricultural Opening-Up in Liaoning

Domestic scholarship on Liaoning's agricultural opening-up has developed considerably since the BRI's inception, with researchers focusing on three primary dimensions: export competitiveness, structural characteristics, and policy support systems. Liu (2020) provided foundational analysis of Liaoning's agricultural opening-up pattern, arguing that the province's geographical advantages have not been fully translated into international competitiveness due to institutional constraints and enterprise capability limitations. This early work established the framework for subsequent research by identifying the gap between Liaoning's resource endowments and its actual performance in international markets.

Zhao (2022) conducted comprehensive research on the competitiveness and influencing factors of Liaoning's agricultural exports, employing quantitative methods to analyze trade data from 2010 to 2020. The study revealed that Liaoning's agricultural exports suffer from "low-end lock-in," characterized by concentration in primary products with minimal processing and

¹ Liaoning Provincial Bureau of Statistics. (2024). Liaoning statistical yearbook 2024. China Statistics Press. URL: <https://tjj.ln.gov.cn/tjj/tjsj/tjnj/index.shtml> (date of access: 10.12.2025).

consequently low value capture. Zhao's econometric analysis identified that technological innovation capacity, brand development, and logistics efficiency are the most significant determinants of export competitiveness, with Liaoning underperforming in all three dimensions compared to leading agricultural provinces such as Shandong and Guangdong.

Pu and Wu (2022) examined the characteristics, problems, and countermeasures of agricultural outward investment from Liaoning under the BRI, providing valuable insights into enterprise-level internationalization behavior. Their research found that Liaoning's agricultural enterprises engaged in overseas investment are predominantly small and medium-sized private firms with limited capital, technological capabilities, and international experience. This results in investment patterns concentrated in single production links rather than full industrial chain development, limiting the potential for value capture and sustainable internationalization.

Ge, Li, and Liu (2023) explored agricultural product brand cultivation strategies in Liaoning, highlighting that while the province possesses numerous geographical indication products such as Panjin Rice and Dalian Sea Cucumber, their international brand awareness remains severely limited. The study attributed this deficiency to inadequate marketing investment, insufficient quality standardization, and weak coordination between producers and exporters.

Liu and Dong (2024) investigated the impact of agricultural digital economy on the sustainable development of China's agricultural exports, with specific implications for Liaoning. Their research demonstrated that digital transformation can significantly enhance export competitiveness through improved traceability, reduced transaction costs, and better market access. However, they also warned of the "digital divide" risk, whereby small agricultural entities may be marginalized if digital empowerment policies are not designed inclusively.

Luo and Lin (2024) analyzed the current status, challenges, and future support policies for agricultural e-commerce development, providing insights relevant to Liaoning's export promotion strategies. Their research emphasized that e-commerce platforms offer significant opportunities for small and medium-sized agricultural enterprises to access international markets, but require supporting infrastructure in logistics, payment systems, and digital skills training.

2. International Research on Global Agricultural Value Chains and Opening-Up

International scholarship provides complementary theoretical perspectives and analytical frameworks that enrich understanding of regional agricultural opening-up challenges. Gereffi and Lee (2016) developed foundational theory on economic and social upgrading in global value chains (GVCs), arguing that participation in GVCs does not automatically lead to upgrading; rather, governance structures and institutional contexts critically determine whether developing country producers can capture increasing value shares. This theoretical framework is directly applicable to understanding Liaoning's position in agricultural GVCs, where primary product exports represent participation without upgrading.

Anderson and Strutt (2016) examined the implications of emerging economy productivity growth for global agricultural trade patterns, employing computable general equilibrium models to project structural changes to 2030. Their research highlighted that regional trade agreements increasingly reshape agricultural production and trade flows, with implications for provinces like Liaoning that must navigate multiple overlapping trade regimes including RCEP and bilateral BRI agreements.

Martin (2019) provided comprehensive analysis of trade policy and food security interlinkages, demonstrating that agricultural trade liberalization has complex distributional consequences that require careful policy calibration. This research is particularly relevant for understanding the tension between export promotion and domestic food security concerns that shapes agricultural opening-up policies in China.

Deacon (2022) examined the greening of global value chains and implications for developing country exporters, introducing the concept of "green barriers" as emerging non-tariff measures. The research documented how environmental sustainability standards, including carbon footprint requirements and eco-certification, are being embedded into global agricultural trade rules through initiatives such as the EU's "Farm to Fork" strategy. This perspective suggests that Liaoning's agricultural opening-up strategy must integrate green development and low-carbon transition as core competitive advantages rather than compliance burdens.

Borras and Franco (2018) provided critical analysis of "land grabbing" and the social consequences of large-scale cross-border agricultural investments.

Their research, situated within broader debates about responsible agricultural investment, emphasizes that international agricultural cooperation must transcend narrow economic efficiency considerations to address impacts on local community rights, environmental sustainability, and food security. This perspective has direct relevance for Liaoning's agricultural "Going global" strategy, suggesting the need for robust social responsibility frameworks.

3. Synthesis and Research Gap

Synthesizing domestic and international literature reveals both complementarities and gaps. Domestic research provides detailed empirical analysis of Liaoning's specific situation, identifying structural problems in export composition, enterprise capabilities, and policy support. However, it exhibits two main shortcomings. First, domestic studies predominantly focus on macro-level policies and industrial aspects, with insufficient exploration of micro-level behavioral constraints facing agricultural enterprises and cooperatives. Second, domestic engagement with cutting-edge international issues – including carbon border tariffs, responsible investment guidelines, and digital divide concerns – remains limited.

International research offers more advanced theoretical perspectives and critical reflection on the social and environmental dimensions of agricultural opening-up. However, its conclusions are often based on contexts in Africa, Southeast Asia, or Latin America, requiring careful localization and adaptation to China's specific institutional

and cultural environment. The challenge for Liaoning's agricultural opening-up research is to integrate these perspectives while maintaining attention to provincial-level specificities.

Research Methodology. This study primarily employs a mixed-methods approach, integrating qualitative research with quantitative analysis, to systematically investigate the problems and countermeasures of Liaoning's agricultural opening-up under the Belt and Road Initiative. The specific research methods are as follows.

1. Literature Review (Methodology)

The author extensively references and cites relevant domestic and international policy documents (e.g., plans from the Ministry of Agriculture and Rural Affairs), academic research (e.g., "Research on the Competitiveness and Influencing Factors of Liaoning's Agricultural Exports"), and reports from international organizations (e.g., UNCTAD data). This process helped establish the analytical framework and provided theoretical support for the arguments.

2. Quantitative Analysis

This is one of the core research methods. The author extensively utilizes Historical Statistical Data Analysis and Comparative Analysis. The study collects and analyzes longitudinal time-series data from 2015–2023 on Liaoning's agricultural exports, including total export value, growth rate, and share of provincial exports, to objectively describe achievements and trends. By horizontally comparing Liaoning's data with the national average and with leading agricultural

Table 1. Export Data of Agricultural Products in Liaoning Province (2015–2023, Unit: USD billion)

Year	Agricultural Export Value (USD billion)	Total Provincial Export Value (USD billion)	Share of National Exports (%)	Year-on-Year Growth Rate
2015	4.79	50.84	6.83	-
2016	4.55	43.07	6.27	-4.9%
2017	4.90	44.88	6.52	+7.6%
2018	5.14	48.80	6.47	+4.7%
2019	5.14	45.44	6.54	+0.1%
2020	4.33	38.33	5.69	-15.8%
2021	4.02	51.25	4.77	-7.1%
2022	4.47	53.82	4.55	+11.3%
2023	4.50	50.28	4.55	+0.7%

Source: Compiled by the author based on data from UN Comtrade Database (2025)¹ and Liaoning Provincial Bureau of Statistics (2024)²

1 Trade data for China, Liaoning Province. UN Comtrade Database. United Nations. 2025. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (date of access: 10.12.2025).

2 Liaoning Provincial Bureau of Statistics. Liaoning statistical yearbook 2024. China Statistics Press. 2024. URL: <https://tjj.ln.gov.cn/tjj/tjsj/tjnj/index.shtml> (date of access: 10.12.2025).

provinces like Shandong (e.g., processing conversion rate, enterprise investment scale), the study clearly reveals Liaoning's relative position and existing gaps. Furthermore, it quantifies structural issues in exports using indicators like market concentration (HHI Index).

3. Case Study Method

The paper incorporates analysis of specific practical cases, such as mentioning the policy effectiveness of "three national-level agricultural opening-up pilot zones, including Dalian Jinpu New Area" and specific market cases like "Liaoning's exported peppers account for approximately 50% of the South Korean market". These cases make the research conclusions more concrete and credible.

4. Descriptive Statistics and Problem Induction

Based on data and cases, the author conducts comprehensive descriptive statistics on the current state of Liaoning's agricultural opening-up. Systematically, from the three dimensions of "product structure", "core enterprises", and "policy support", the core problems are identified and summarized.

5. Normative Analysis and Countermeasure Derivation

Following problem diagnosis, the paper uses normative analysis to propose clear development goals and specific countermeasures (e.g., "cultivate 10 high-value-added product clusters", "establish a 5-billion-yuan fund"). These countermeasures

are logically derived from the preceding analysis, aiming to solve the identified problems, reflecting the application-oriented nature and value of the research.

In summary, this research utilizes a variety of methods to form a complete logical chain from "current situation description--data analysis--problem diagnosis--proposal of countermeasures". The core characteristic of its methodology is basing arguments on detailed objective data, using literature and policy as references, and systematically comparing and inducing to finally draw targeted and actionable conclusions.

Main Results.

1. Achievements in Agricultural Opening-Up in Liaoning under the "Belt and Road" Initiative

1.1 Current Status of Agricultural Product Exports in Liaoning

1.1.1 Export Scale

As shown in Table 1, from 2015 to 2023, the export and import trade of agricultural products in Liaoning Province generally exhibited a slow fluctuation trend, initially rising, then declining, and later rebounding. This trend aligns with the overall trajectory of national agricultural product trade. The export value of Liaoning's agricultural products increased from USD 4.79 billion in 2015 to a peak of USD 5.14 billion in 2019, followed by a slight decline due to the impact of the pandemic and global trade contraction. A modest recovery began in 2022, reflecting the overall economic rebound

Table 2. Export Markets for Liaoning Agricultural Products (2019–2023, Unit: CNY billion)

Country	2019	2020	2021	2022	2023
Japan	9.7	8.7	8.3	8.5	7.9
United States	5.6	5.2	4.4	5.4	4.5
South Korea	3.8	3.4	3.1	3.3	3.5
Germany	1.8	1.5	1.3	1.6	1.7
Netherlands	1.2	1.1	1.0	1.1	1.0
Thailand	0.6	0.8	0.7	0.7	1.0
Australia	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
Vietnam	0.2	0.3	0.3	0.5	0.4
Malaysia	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4
Singapore	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Cambodia	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3

Source: compiled by the author according to the date (National Bureau of Statistics of China¹ and UN Comtrade Database²)

1 China statistical yearbook 2025. China Statistics Press. National Bureau of Statistics of China. 2025. URL: <https://www.stats.gov.cn/> (date of access: 10.12.2025).

2 Trade data for China, Liaoning Province. UN Comtrade Database. United Nations. 2025. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (date of access: 10.12.2025).

in China as pandemic restrictions eased. The gradual recovery of Liaoning's agricultural product exports also indicates its enhanced competitiveness in the global agricultural market and positive development trajectory.

1.1.2 Export Structure

1.1.2.1 Concentrated Export Trade Structure of Agricultural Products

Liaoning Province, a key region in Northeast China, boasts a diverse range of agricultural products with distinct regional characteristics. It is home to 67 national geographical indication products, such as Dalian Sea Cucumber and Panjin Rice. These products are renowned for their exceptional quality and unique characteristics, enjoying significant market share in international markets, particularly in Japan and South Korea. Analysis of the cross-border e-commerce export structure of Liaoning's agricultural products reveals that exports are dominated by primary products with low processing levels. Aquatic products, grains, meat, and fruits and vegetables consistently remain the four major export categories. Labor-intensive products, such as aquatic products, vegetables, and fruits, maintain a high proportion of export value. According to data from the Liaoning Agricultural Trade Promotion Service Platform, the top five exported agricultural products by value in 2023 were aquatic products, vegetables and edible fungi, meat, and fruits. While aquatic

product exports decreased by 4.5%, other categories showed varying degrees of growth.

1.1.2.2 Diversification of Export Trade Partners

With agricultural opening-up, Liaoning's agricultural trade partners have become increasingly diversified and decentralized, now spanning over 100 countries and regions. Japan, the United States, and South Korea are the primary export markets. The European Union, represented by Germany and the Netherlands, is a traditional key market. Under the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), Liaoning has strengthened agricultural trade with Southeast Asian countries, leading to positive export growth trends with Thailand, Malaysia, Cambodia, and Vietnam. Guided by the "Belt and Road" Initiative, Liaoning's agricultural trade landscape has transformed from reliance on neighboring markets like Japan and South Korea.

1.1.3 Preliminary Establishment of Agricultural International Cooperation Mechanisms

Liaoning has initially established multi-level agricultural international cooperation mechanisms. On December 8, 2016, the Liaoning Agricultural Product Import and Export Association was established in Shenyang, and its International Trade Service Center created overseas warehouses for agricultural products. However, the depth of Liaoning's agricultural international

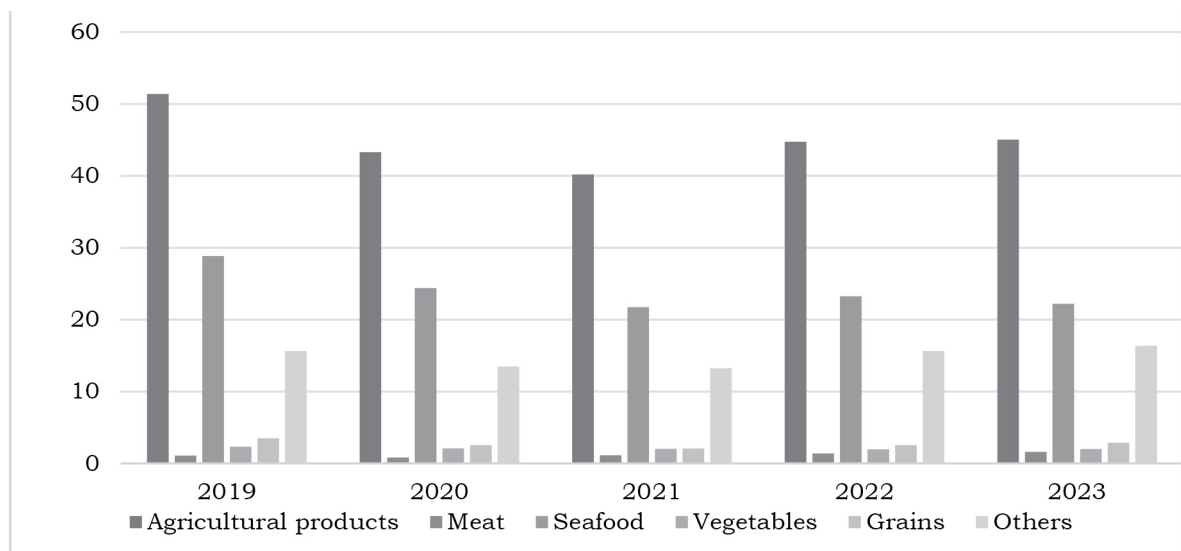


Fig. 1. Export Status of Major Agricultural Products in Liaoning Province (2019–2023, Unit: USD billion)

Source: Compiled by the author based on data from UN Comtrade Database (2025)¹ and National Bureau of Statistics of China (2025)²

1 Trade data for China, Liaoning Province. UN Comtrade Database. United Nations. 2025. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (date of access: 10.12.2025).

2 China statistical yearbook 2025. China Statistics Press. National Bureau of Statistics of China. 2025. URL: <https://www.stats.gov.cn/> (date of access: 10.12.2025).

cooperation remains insufficient. On one hand, cooperation is limited mainly to agricultural trade and primary processing, with fewer collaborations in high-end areas such as agricultural technology R&D, talent development, and standard-setting. On the other hand, the effectiveness of cooperation mechanisms needs improvement, as functions like policy coordination, information sharing, and risk prevention are not fully utilized.

2. Major Issues in Liaoning's Agricultural Opening-Up under the "Belt and Road" Initiative

2.1 Weak Competitiveness of the Agricultural Industry and Limited Export Advantages

2.1.1 Monotonous Product Structure and Low Added Value

Liaoning's agricultural exports are dominated by primary products, with a low proportion of deeply processed products, leading to severe homogenization and weak bargaining power in international markets. Additionally, the export market structure is problematic, overly concentrated in a few countries such as Japan, the United States, and South Korea, with insufficient exploration of markets in "Belt and Road" countries. This concentration exposes Liaoning's agricultural exports to high market risks, making them vulnerable to fluctuations in single markets. This positioning in global value chains limits opportunities for learning, capability building, and upgrading (Gereffi & Lee, 2016).

2.1.2 Limited Brand Influence and Lack of International Recognition

Liaoning lacks agricultural brands with international recognition, and its differentiated competitive advantages are not prominent compared to characteristic agricultural products from "Belt and Road" countries. Although Liaoning has distinctive products like Panjin Rice and Dalian Sea Cucumber, their brand awareness and influence in international markets remain limited. Inadequate brand building makes it difficult for Liaoning's agricultural products to achieve brand premiums internationally (Ge, Li, & Liu, 2023). Moreover, despite the rich variety of products, the absence of leading enterprises and flagship brands weakens export competitiveness, and the scale of exports of advantageous products to non-traditional markets is small. The lack of strong brands also reduces market bargaining power when facing international trade barriers.

2.1.3 Technological and Innovation Constraints

Liaoning's agricultural technology development and innovation capacity lag

behind leading agricultural provinces. Agricultural research and development intensity (R&D expenditure as share of agricultural GDP) averages 0.35%, below the national average of 0.52% and substantially below levels in Shandong (0.68%) and Jiangsu (0.71%) (Zhao, 2022).

Technology gaps are particularly evident in areas critical for export competitiveness. Post-harvest processing technology limitations restrict value-added product development. Cold chain technology deficiencies result in loss rates estimated at 15-20% for fresh products during export logistics, compared to 5-8% for leading competitors. Traceability technology adoption remains limited, constraining access to markets requiring detailed provenance information.

2.2 Insufficient Depth of Cooperation with "Belt and Road" Countries and Limited Models

2.2.1 Limited Capabilities of Enterprises and Lack of Leading Players

Most agricultural enterprises in Liaoning engaged in opening-up are small and medium-sized, lacking capital, technology, and overseas operational experience, which hinders their ability to undertake large-scale overseas agricultural projects (Pu & Wu, 2022). Private enterprises are the main body of agricultural outward investment in Liaoning. Although they are market-sensitive, they often lack high-end talent, financial strength, limited information channels, and means to protect their rights compared to state-owned enterprises, making it difficult to manage projects with large investments and long payback periods. Additionally, Liaoning lacks internationally competitive agricultural leading enterprises to spearhead the "Going global" initiative. Most of Liaoning's agricultural enterprises' overseas investments are focused on single production links, with few involving entire industrial chains covering production, processing, storage, logistics, and R&D. Investment cooperation in key value chain segments such as core technology and product branding is even more limited. This situation makes it challenging for Liaoning's agricultural enterprises to form cluster effects and scale advantages in international markets.

2.2.2 Lack of Agricultural Industrial Chain Coordination and Incomplete Layout

Liaoning's agricultural enterprises largely operate independently in the internationalization process, with insufficient coordination in upstream and downstream industries and division of labor. Most enterprises' overseas investments are concentrated in single production links,

lacking the awareness and capability for full industrial chain layout. During the “Going global” process, Liaoning’s agricultural enterprises have yet to establish mature industrial chains. This results in weak competitiveness and risk resistance in international markets.

2.3 Incomplete Service Support System for Opening-Up

2.3.1 Poor Logistics and Infrastructure Connectivity, Low Cross-Border Transport Efficiency

Liaoning’s ports have insufficient logistics connectivity with “Belt and Road” countries, and the low coverage of cold-chain logistics for agricultural products leads to high loss rates and costs during cross-border transportation of fresh products (Liu, 2020). The communication and cooperation among Liaoning’s coastal ports are inadequate, with irrational division of labor and excessive competition. As the largest port in Northeast China, Dalian Port has seen its transportation infrastructure increasingly improved. The overall operation of the China Railway Express (CR Express) remains robust, enabling seamless sea-rail intermodal transport. Although the CR Express (Shenyang) has achieved significant results, it still faces certain challenges, such as a gap in the number of trips, a lack of competitive advantages in customs and port services, an incomplete international logistics network, and a relatively low level of informatization.

2.3.2 Insufficient Financial and Policy Support, Narrow Cross-Border Financing Channels

Liaoning’s agricultural “Going global” faces a lack of financial support, with low coverage of credit insurance and exchange rate hedging tools for agricultural exports. The weak competitiveness of private enterprises and unsystematic outward investment are major constraints. Financial policies are the most urgently needed support for Liaoning’s agricultural outward investment enterprises, especially since overseas financing difficulties for private enterprises hinder their international development. Additionally, policy barriers remain in agricultural policy alignment with “Belt and Road” countries, with complex market access procedures in some countries. Liaoning’s agricultural “Going global” requires a series of government-level supporting measures to ensure coordinated international agricultural cooperation and sustained development (Liu & Hong, 2025). The lack of strong policy guidance means that leading agricultural

enterprises primarily rely on themselves for standardized export base construction, with insufficient investment in market expansion. Without government guidance and support, Liaoning’s geographical advantages are underutilized, limiting international market share and hindering agricultural opening-up¹.

2.3.3 Shortage of Professional Talent, Lagging International Talent Team Building

Liaoning’s agricultural “Going global” faces a shortage of professional talent, particularly interdisciplinary talent proficient in agricultural technology, international trade rules, and the languages and cultures of “Belt and Road” countries. Currently, Liaoning’s agricultural enterprises “Going global” need to further enrich their talent pool with foreign language skills, professional knowledge, international management experience in agriculture, and dedication (Luo & Lin, 2024). Additionally, an imperfect talent cultivation mechanism constrains agricultural opening-up. The lack of effective talent cultivation and introduction mechanisms in the internationalization process hinders enterprises in overseas market research and compliant operations. Furthermore, Liaoning’s relatively low population mobility, driven by its economic downturn, leads most students to seek development in southern China, with only a few returning home, resulting in significant brain drain.

3. Countermeasures for Liaoning’s Agricultural Opening-Up under the “Belt and Road” Initiative

3.1 Enhance Agricultural Industry Competitiveness and Strengthen Export Advantages

3.1.1 Optimize Agricultural Export Structure and Increase Added Value

Liaoning should adjust its agricultural product structure according to international market demand, increasing the export of high-quality products with local characteristics, such as grains, oils, and fruits. Additionally, deep processing of agricultural products should be strengthened to develop high-value-added products. For example, leveraging Liaoning’s rich agricultural resources to develop deep processing functional foods, health products, and other high-end products can enhance added value and international

1 Opinions on accelerating the construction of an open new pattern to lead comprehensive revitalization through comprehensive opening-up. CPC Liaoning Provincial Committee, & Liaoning Provincial People’s Government. Liaoning Daily, 2018, June 2. P. 001. https://www.ln.gov.cn/web/zwgkx/lnsrmzfgb/2018n/qk/2018n_dssq/swwj/FB1115B612E644D9B5C4E6198BB0DD2B/index.shtml (date of access: 10.12.2025).

competitiveness. Moreover, Liaoning should actively cultivate characteristic agricultural product export bases and build export industrial clusters. Key support should be given to export demonstration zones such as Shenyang Liao zhong District for fruits and vegetables, Dalian Lushunkou for seaweed, Dalian Wafangdian for horseradish, Dandong Kuandian County for edible fungi, Tieling Xifeng County for deer products, and Chaoyang Kazuo County for coarse cereals to improve the added value and brand awareness of exported agricultural products (Ge, Li, & Liu, 2023).

3.1.2 Strengthen Brand Building and Enhance International Influence

Liaoning should enhance agricultural brand building, creating internationally influential agricultural brands. This can be achieved by supporting agricultural enterprises in obtaining green food and organic agricultural product quality certifications and improving the quality and safety system for exported agricultural products.[18] Additionally, increased support should be given to the export of characteristic products such as “Panjin Rice”, “Anshan Nanguo Pear”, and “Dalian Sea Cucumber” to non-traditional markets, leveraging the demonstration and leading role of state-owned and leading enterprises to drive the development of small and medium-sized enterprises and private enterprises. Furthermore, Liaoning should strengthen international marketing of agricultural brands to enhance their global visibility and reputation. Participating in international agricultural expos and hosting brand promotion events can help promote Liaoning’s characteristic agricultural brands to “Belt and Road” countries, increasing their international influence (Liu & Hong, 2025).

3.2 Deepen Agricultural Cooperation under the “Belt and Road” Initiative and Innovate Cooperation Models

3.2.1 Cultivate and Expand Agricultural Multinational Enterprises to Enhance International Operational Capabilities

Liaoning should cultivate internationally competitive agricultural multinational enterprises, supporting capable enterprises in optimizing global resource allocation through investment and mergers and acquisitions to enhance international competitiveness. The weak competitiveness and unsystematic outward investment of private enterprises are major constraints. In the future, key agricultural enterprises in Liaoning with a certain foundation should broaden their horizons, utilize both domestic

and international markets and resources, continuously improve their ability to optimize global resource allocation, and strive to enhance their international competitiveness (Pu & Wu, 2022). Additionally, Liaoning should guide small and micro agricultural enterprises to integrate into demonstration cooperation parks built by large enterprises, align with large enterprises’ industrial chains, and promote clustered “Going global” for Liaoning’s agricultural enterprises. This approach can form a pattern of coordinated development between large, medium, and small enterprises, improving the overall competitiveness of Liaoning’s agricultural enterprises.

3.2.2 Build a Comprehensive Agricultural Industrial Chain to Enhance International Competitiveness

Liaoning’s agricultural enterprises should adopt a full industrial chain management mindset and focus on “extending and strengthening the chain”, achieving integrated operations covering production, processing, storage, and logistics. Private enterprises engaged in agricultural outward investment should emphasize industrial linkage effects, fully utilizing the benefits of clusters formed by industrial linkages. Enterprises “Going global” should seize the opportunities and policy benefits of the “Belt and Road” Initiative, rationally allocate resources in relevant countries, firmly establish industrial chain management thinking, gradually form broad and resilient agricultural industrial chains, and fully leverage industrial linkage effects. Additionally, Liaoning should accelerate the digital transformation of agricultural industrial chains, improving their intelligence levels. Establishing traceability systems for agricultural product quality and safety and developing agricultural e-commerce can enhance transparency and efficiency, strengthening international competitiveness (Liu & Dong, 2024).

3.3 Improve the Service Support System for Opening-Up

3.3.1 Strengthen Logistics Infrastructure Construction to Enhance Cross-Border Transport Efficiency

Liaoning should enhance the construction of logistics infrastructure such as ports, railways, and highways to improve the efficiency of cross-border agricultural product transportation. Simultaneously, accelerating the construction of the “Liaoning-Maritime-Europe” sea transport channel can achieve normalized operations, including shipping, port construction, logistics, and other



Fig. 2. The China-Europe freight train crosses both the Caspian and Black Seas

Source: Silk Road Briefing, the Asia Briefing Weekly

infrastructure and service improvements. This makes it possible to consider Istanbul as a logistics hub with the subsequent connection of sea routes for the delivery of goods to Europe, as well as to the Black Sea region, including Chornomorsk in Ukraine. Additionally, Liaoning should develop cold-chain logistics for agricultural products to improve the preservation and transportation capabilities of fresh products. Supporting cold-chain logistics enterprises in building facilities and developing multimodal cold-chain transport can reduce loss rates during transportation, improving product quality and competitiveness.

3.3.2 Strengthen Financial and Policy Support, Broaden Cross-Border Financing Channels

Liaoning should increase financial support for agricultural "Going global", innovating financial products and services to provide diversified financing channels for agricultural enterprises. Actively building financing platforms can provide facilitated financing and loan interest subsidies for enterprises investing in agricultural infrastructure and public services in "Belt and Road" countries. Encouraging financial institutions to innovate product design, establish financing

mortgage guarantee mechanisms for overseas agricultural investment projects, and supporting investment enterprises through overseas bond issuance, internal guarantee external loan, and foreign exchange capital concentration operations can address funding difficulties¹. Additionally, Liaoning should improve the agricultural insurance system to provide risk protection for enterprises "Going global". Strengthening the assessment and safeguarding of risks in overseas agricultural investment, giving full play to policy-based insurance, motivating commercial insurance institutions to develop relevant insurance products, and supporting enterprises in purchasing insurance with certain premium subsidies are essential. Furthermore, Liaoning should enhance policy coordination to provide comprehensive support for agricultural enterprises "Going global". Integrating agricultural investment and industrial information from relevant

1 Opinions on accelerating the construction of an open new pattern to lead comprehensive revitalization through comprehensive opening-up. CPC Liaoning Provincial Committee, & Liaoning Provincial People's Government. Liaoning Daily, 2018, June 2. P. 001. https://www.ln.gov.cn/web/zwgkx/lnsrmzfgb/2018n/qk/2018n_dssq/swwj/FB1115B612E644D9B5C4E6198BB0DD2B/index.shtml (date of access: 10.12.2025).

departments and agencies, building an information service system for Liaoning's agricultural "Going global", closely monitoring laws and regulations in investment destinations, providing timely and effective information services, and regularly hosting agricultural outward investment training and exchange activities can promote information sharing and enterprise cooperation.

3.3.3 Strengthen Talent Cultivation and Enhance International Talent Team Building

Liaoning should strengthen the cultivation of international agricultural talent, providing intellectual support for agricultural "Going global". Vigorously introducing or cultivating high-quality talent with relevant capabilities within enterprises, establishing talent incentive systems that meet the development needs of agricultural "Going global", and providing intellectual support for agricultural outward investment are crucial. Additionally, Liaoning should strengthen cooperation with universities and research institutions to cultivate interdisciplinary talent familiar with international agricultural rules and cross-cultural communication skills. Combining "inviting in" and "Going global" approaches can enhance talent exchange and cooperation with "Belt and Road" countries, improving talent internationalization. Furthermore, Liaoning should establish an international agricultural talent database to provide talent support for agricultural enterprises "Going global". Encouraging and supporting agricultural enterprises to introduce high-level overseas talent can improve their international operational capabilities.

Conclusion. This study systematically analyzed the current status, persistent issues, and development pathways for agricultural opening-up in Liaoning Province under the "Belt and Road" Initiative. The research reveals that while Liaoning has achieved notable progress in expanding export scale, diversifying trade partners, and establishing initial cooperation mechanisms, fundamental structural problems constrain its potential for high-quality development.

The key findings can be synthesized into three main conclusions. First, Liaoning's agricultural export structure suffers from persistent concentration in primary products with limited value-added, resulting in weak international competitiveness and limited value

capture. The province's relative decline in national agricultural export share despite absolute growth indicates structural competitiveness issues requiring systematic attention (Liu, 2020; Zhao, 2022). Second, cooperation with BRI countries remains limited in depth and scope, characterized by fragmented enterprise engagement and incomplete industrial chain development. Enterprise capability constraints, particularly among small and medium private firms, limit the potential for more sophisticated cooperation models involving technology transfer, joint research, and integrated industrial development (Pu & Wu, 2022). Third, support system inadequacies across logistics infrastructure, financial services, and human capital development constrain agricultural internationalization. These systemic deficiencies compound enterprise-level constraints and limit the effectiveness of policy initiatives (Liu & Hong, 2025; Luo & Lin, 2024).

Addressing these challenges requires comprehensive countermeasures across three dimensions. Enhancing industrial competitiveness demands structural optimization, value addition, and brand development (Ge, Li, & Liu, 2023). Deepening cooperation models requires enterprise capability development and full industrial chain integration (Pu & Wu, 2022). Improving support systems requires logistics infrastructure investment, financial innovation, and talent cultivation (Liu & Hong, 2025; Luo & Lin, 2024). Throughout, risk prevention mechanisms must ensure sustainable and responsible international engagement (Borras & Franco, 2018).

Promoting deep integration of Liaoning's agriculture into the BRI framework constitutes a systematic project requiring coordinated efforts from government, enterprises, and social organizations. Success requires transforming comparative advantages – Liaoning's geographical position and agricultural resource endowments – into sustainable competitive advantages through strategic investment, capability development, and institutional innovation. The findings of this research provide evidence-based guidance for this transformation, contributing to both academic understanding of regional agricultural internationalization and practical policy development for Liaoning's comprehensive revitalization.

Список використаної літератури

References

1. Liu, Y. (2020). Thoughts on the new pattern of agricultural opening-up in Northeast China under the 'Belt and Road' Initiative: Taking Liaoning Province as an example. *Journal of Liaoning Institute of Socialism*, (1), 80-84. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-4496.2020.01.015>
 2. Zhao, Y. (2022). Research on the competitiveness and influencing factors of agricultural product exports in Liaoning Province. Northeast Agricultural University. <https://doi.org/10.27010/d.cnki.gdbnu.2022.000314>
 3. Pu, H. X., & Wu, J. (2022). Characteristics, issues, and countermeasures of agricultural outward investment in Liaoning Province under the 'Belt and Road' Initiative. *Journal of Shenyang Agricultural University (Social Sciences Edition)*, 24(6), 662-666. <https://doi.org/10.16815/j.cnki.js-sau.2022.06.008>
 4. Ge, L. Q., Li, S., & Liu, Z. (2023). Exploration of agricultural product brand cultivation strategies in Liaoning Province. *Agricultural Economy*, (6), 139-140. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1001-6139.2023.06.045>
 5. Liu, Y. C., & Dong, Y. G. (2024). Impact of agricultural digital economy on the sustainable development of China's agricultural exports. *Prices Monthly*, (11), 67-80. <https://doi.org/10.14076/j.issn.1006-2025.2024.11.08>
 6. Luo, M., & Lin, W. L. (2024). Current status, challenges, and future support policies for agricultural e-commerce development. *World Agriculture*, (12), 37-50. <https://doi.org/10.13856/j.cn11-1097/s.2024.12.004>
 7. Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2373-7>
 8. Anderson, K., & Strutt, A. (2016). Emerging economies, productivity growth, and trade with resource-rich economies by 2030. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 60(4), 571-589. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12159>
 9. Martin, W. (2019). Trade policy and food security. In C. B. Barrett (Ed.), *Food security and sociopolitical stability* (pp. 437-457). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198815192.003.0018>
 10. Deacon, E. (2022). Greening global value chains: Implications for developing country exporters. *Journal of International Business Policy*, 5(3), 342-361. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00125-8>
 11. Borras, S. M., & Franco, J. C. (2018). The challenge of locating land-based climate change mitigation and adaptation politics within a social justice perspective: Towards an idea of agrarian climate justice. *Third World Quarterly*, 39(7), 1308-1325. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1460592>
 12. Liu, H., & Hong, L. (2025). Suggestions on digital empowerment of agricultural product exports in Liaoning Province. *Journal of Shandong Agriculture and Engineering University*, 42(3), 68-76. <https://doi.org/10.15948/j.cnki.37-1500/s.2025.03.011>
 13. Marchand, S., Wang, J., & Liu, X. (2021). Public policy support and agricultural export performance: Evidence from OECD countries. *Food Policy*, 105, 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102156>
 14. Reardon, T., & Swinnen, J. (2020). Agrifood system transformation in developing countries: Implications for trade and development. *World Development*, 135, 105-123. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105067>
 15. Scoones, I., Stirling, A., & Abrol, D. (2019). Agricultural commercialization pathways in emerging economies: A comparative analysis. *Journal of Peasant Studies*, 46(5),
1. Liu, Y. (2020). Thoughts on the new pattern of agricultural opening-up in Northeast China under the 'Belt and Road' Initiative: Taking Liaoning Province as an example. *Journal of Liaoning Institute of Socialism*, (1), 80-84. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-4496.2020.01.015>
 2. Zhao, Y. (2022). Research on the competitiveness and influencing factors of agricultural product exports in Liaoning Province. Northeast Agricultural University. <https://doi.org/10.27010/d.cnki.gdbnu.2022.000314>
 3. Pu, H. X., & Wu, J. (2022). Characteristics, issues, and countermeasures of agricultural outward investment in Liaoning Province under the 'Belt and Road' Initiative. *Journal of Shenyang Agricultural University (Social Sciences Edition)*, 24(6), 662-666. <https://doi.org/10.16815/j.cnki.js-sau.2022.06.008>
 4. Ge, L. Q., Li, S., & Liu, Z. (2023). Exploration of agricultural product brand cultivation strategies in Liaoning Province. *Agricultural Economy*, (6), 139-140. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1001-6139.2023.06.045>
 5. Liu, Y. C., & Dong, Y. G. (2024). Impact of agricultural digital economy on the sustainable development of China's agricultural exports. *Prices Monthly*, (11), 67-80. <https://doi.org/10.14076/j.issn.1006-2025.2024.11.08>
 6. Luo, M., & Lin, W. L. (2024). Current status, challenges, and future support policies for agricultural e-commerce development. *World Agriculture*, (12), 37-50. <https://doi.org/10.13856/j.cn11-1097/s.2024.12.004>
 7. Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2373-7>
 8. Anderson, K., & Strutt, A. (2016). Emerging economies, productivity growth, and trade with resource-rich economies by 2030. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 60(4), 571-589. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12159>
 9. Martin, W. (2019). Trade policy and food security. In C. B. Barrett (Ed.), *Food security and sociopolitical stability* (pp. 437-457). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198815192.003.0018>
 10. Deacon, E. (2022). Greening global value chains: Implications for developing country exporters. *Journal of International Business Policy*, 5(3), 342-361. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00125-8>
 11. Borras, S. M., & Franco, J. C. (2018). The challenge of locating land-based climate change mitigation and adaptation politics within a social justice perspective: Towards an idea of agrarian climate justice. *Third World Quarterly*, 39(7), 1308-1325. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1460592>
 12. Liu, H., & Hong, L. (2025). Suggestions on digital empowerment of agricultural product exports in Liaoning Province. *Journal of Shandong Agriculture and Engineering University*, 42(3), 68-76. <https://doi.org/10.15948/j.cnki.37-1500/s.2025.03.011>
 13. Marchand, S., Wang, J., & Liu, X. (2021). Public policy support and agricultural export performance: Evidence from OECD countries. *Food Policy*, 105, 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102156>
 14. Reardon, T., & Swinnen, J. (2020). Agrifood system transformation in developing countries: Implications for trade and development. *World Development*, 135, 105-123. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105067>
 15. Scoones, I., Stirling, A., & Abrol, D. (2019). Agricultural commercialization pathways in emerging economies: A comparative analysis. *Journal of Peasant Studies*, 46(5),

- 987-1012. <https://doi.org/10.1080/03066150.2019.1596902>
16. Swinnen, J., & Kuijpers, R. (2019). The political economy of agricultural trade policy. *Annual Review of Resource Economics*, 11, 435-454. <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100518-093845>
17. Ding, S., Wang, L., & Zhou, Q. (2025). Study on evolution mechanism of agricultural trade network of RCEP countries—Complex system analysis based on the TERGM model. *Systems*, 13(7), 593. <https://doi.org/10.3390/systems13070593>
18. Liu, Y., Dong, Y., & Qian, W. (2024). Digital economy and China's agricultural exports: based on trade cost and market competition effect. *China Agricultural Economic Review*, 16(3), 489-506. <https://doi.org/10.1108/CAER-08-2023-0213>
19. Montes Ninaquispe, J. C., Arbulú Ballesteros, M. A., Ludeña Jugo, D. A., Escalona Aguilar, E., Guzmán Valle, M. D. L. Á., Cruz Salinas, L. E., Farfán Chilicaus, G. C., & García Juárez, H. D. (2024). Agricultural products export strategy: Expanding reach through diversification. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(4), 53-62. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art5>
20. Zivlak, N., & Li, X. (2024). Impact of Belt and Road Initiative on supply chain resilience and sustainability in the agri-food industry. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 30(3), 387-396.
21. Mustafa, M. F. M. S., Navaranjan, N., & Demirovic, A. (2024). Food cold chain logistics and management: A review of current development and emerging trends. *Journal of Agriculture and Food Research*, 18, 101343. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101343>
22. Wang, D., Guo, X., Deng, C., Zhao, X., & Lu, D. (2024). Research on the structural evolution and influencing factors of agricultural science and technology innovation cooperation network among BRI countries. *Science and Technology Management Research*, 44(5), 112-123.
- 987-1012. <https://doi.org/10.1080/03066150.2019.1596902>
16. Swinnen, J., & Kuijpers, R. (2019). The political economy of agricultural trade policy. *Annual Review of Resource Economics*, 11, 435-454. <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100518-093845>
17. Ding, S., Wang, L., & Zhou, Q. (2025). Study on evolution mechanism of agricultural trade network of RCEP countries—Complex system analysis based on the TERGM model. *Systems*, 13(7), 593. <https://doi.org/10.3390/systems13070593>
18. Liu, Y., Dong, Y., & Qian, W. (2024). Digital economy and China's agricultural exports: based on trade cost and market competition effect. *China Agricultural Economic Review*, 16(3), 489-506. <https://doi.org/10.1108/CAER-08-2023-0213>
19. Montes Ninaquispe, J. C., Arbulú Ballesteros, M. A., Ludeña Jugo, D. A., Escalona Aguilar, E., Guzmán Valle, M. D. L. Á., Cruz Salinas, L. E., Farfán Chilicaus, G. C., & García Juárez, H. D. (2024). Agricultural products export strategy: Expanding reach through diversification. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(4), 53-62. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art5>
20. Zivlak, N., & Li, X. (2024). Impact of Belt and Road Initiative on supply chain resilience and sustainability in the agri-food industry. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 30(3), 387-396.
21. Mustafa, M. F. M. S., Navaranjan, N., & Demirovic, A. (2024). Food cold chain logistics and management: A review of current development and emerging trends. *Journal of Agriculture and Food Research*, 18, 101343. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101343>
22. Wang, D., Guo, X., Deng, C., Zhao, X., & Lu, D. (2024). Research on the structural evolution and influencing factors of agricultural science and technology innovation cooperation network among BRI countries. *Science and Technology Management Research*, 44(5), 112-123.

Мен Донсюе,
аспірант, Одеський національний морський університет, вул. Мечникова, 34, Одеса, 65029, Україна
54824922@qq.com
<https://orcid.org/0009-0004-5651-7700>

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО УТВОРЕННЯ ВІДКРИТОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО РИНКУ В ПРОВІНЦІЇ ЛЯОНІН, КИТАЙ, У РАМКАХ ІНІЦІАТИВИ «ПОЯС І ШЛЯХ»

У цьому дослідженні надано всебічний аналіз поточного стану, структурних обмежень та перспектив розвитку відкритості міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією в провінції Ляонін у рамках ініціативи «Пояс і шлях» (BRI). Як єдина прибережна провінція на північному сході Китаю та стратегічно важливий вузол, Ляонін має значні географічні переваги та багаті сільськогосподарські ресурси. Однак, незважаючи на ці переваги, сільськогосподарський сектор провінції стикається з постійними структурними обмеженнями, що обмежують його здатність перетворювати порівняльні переваги на стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках. У дослідженні використовується підхід, що поєднує кількісний аналіз торговельних даних за період з 2015 по 2023 роки з якісними тематичними дослідженнями та систематичним оглядом літератури. Кількісні методи включають описову статистику для характеристики динаміки експорту, порівняльний аналіз із середніми показниками по країні та вимірювання концентрації ринку для оцінки диверсифікації.

Результати дослідження виявляють складну картину, що поєднує досягнення та стійкі структурні проблеми. Щодо показників експорту, то вартість сільськогосподарського експорту провінції Ляонін демонструвала зростання до 2019 року, після чого відбулося скорочення під час пандемії COVID-19 та відновлення, що розпочалося у 2022 році. Однак частка провінції у загальнонаціональному експорті сільськогосподарської продукції зменшилася, що свідчить про відносну втрату конкурентоспроможності. Аналіз структури експорту показує значну концентрацію на сировинних товарах з обмеженою інтенсивністю переробки, зокрема на продуктах рибно-

го господарства. Аналіз диверсифікації ринків свідчить, що, хоча експорт зараз охоплює понад 100 регіонів, зберігається концентрація на традиційних ринках, таких як Японія, США та Південна Корея. Дослідження визначає три основні категорії обмежень: недоліки промислової конкурентоспроможності, що характеризуються продукцією з низькою доданою вартістю; обмеження моделей співпраці, включаючи прогалини в можливостях підприємств; та недоліки системи підтримки в логістиці та людському капіталі.

Спираючись на теорію глобальних ланцюгів створення вартості та міжнародні підходи до «зелених» бар'єрів і цифрової трансформації, у дослідженні запропоновано комплексні заходи протидії. До них належать підвищення конкурентоспроможності промисловості за рахунок кластерів високодохідної продукції, поглиблення моделей співпраці через консолідацію підприємств та цифрову простежуваність, а також вдосконалення систем підтримки шляхом розвитку логістики холодового ланцюга та інноваційних фінансових продуктів. Дослідження робить кілька оригінальних внесків, надаючи систематичну діагностику відкриття сільського господарства провінції Ляонін через призму модернізації ланцюгів створення вартості. Воно інтегрує міжнародні перспективи щодо нових викликів та посилює мікрорівневий аналіз обмежень для підприємств. Зрештою, дослідження доходить висновку, що досягнення високоякісного відкриття сільського господарства вимагає скоординованих зусиль для перетворення регіональних переваг на стійку міжнародну стратегію, що сприятиме як академічному розумінню, так і розробці практичної політики для відродження провінції Ляонін.

Ключові слова: ініціатива «Пояс і шлях», провінція Ляонін, відкритість сільського господарства, глобальні ланцюги вартості, експортна конкурентоспроможність, міжнародне співробітництво, регіональний розвиток, дослідження змішаними методами.

JEL Classification: Q11; Q13; Q17; Q18.

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що під час написання наукової статті використовувалися засоби штучного інтелекту. У статті використовувалося програмне забезпечення для машинного перекладу виключно з метою базової коректури англійського тексту, перевірки орфографії та пунктуації; при цьому штучний інтелект не застосовувався для створення змісту, аналізу даних або написання рукопису.

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest. The author confirm that artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article. The article utilised machine translation software for basic English text proofreading, spelling and punctuation checking only, without AI-generated content, data analysis or manuscript writing.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2025 р.
Стаття пройшла рецензування 25.01.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 20.02.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 19 December 2025
Revised: 25 January 2026
Accepted: 20 February 2026
Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-03>
UDC 378:004.8(479.22)

Giga Kikoria,
PhD (Economics), Associate Professor
Business and Technology University,
82, I. Chavchavadze Avenue, Tbilisi, 0162, Georgia
giga.kikoria@btu.edu.ge
<https://orcid.org/0000-0002-2202-7656>

FACTORS INFLUENCING CHATGPT USAGE AMONG UNIVERSITY STUDENTS: AN EMPIRICAL STUDY IN GEORGIA

Abstract. This study investigates the key determinants influencing the adoption of ChatGPT among university students in Georgia, contributing to the growing body of literature on artificial intelligence integration in higher education. As generative AI tools become increasingly prevalent in academic environments worldwide, understanding the factors that drive or inhibit their adoption in specific socio-cultural and institutional contexts is of critical importance. This research addresses a notable gap in the existing scholarship, as post-Soviet educational settings remain significantly underrepresented in technology adoption studies despite their distinct structural and cultural characteristics.

The study draws on primary data collected from 150 students enrolled at a Georgian university through an online questionnaire utilizing a 10-point Likert scale. Logistic regression analysis was applied to identify statistically significant predictors of ChatGPT usage for academic purposes. The analytical framework integrates social influence theory with established technology acceptance models, offering a theoretically grounded lens through which to interpret adoption behavior in the context of generative AI tools.

The findings reveal that peer encouragement and institutional support are the most influential factors driving ChatGPT adoption, with odds ratios of 1.180 and 1.264, respectively. These results underscore the pivotal role that social networks and university-level policies play in shaping students' willingness to incorporate AI tools into their academic workflows. Strong positive correlations were also identified between perceived helpfulness in completing assignments, improved comprehension of complex subject matter, and overall study efficiency, suggesting that students are primarily motivated by tangible academic benefits when evaluating AI tools.

Gender differences in adoption patterns were examined, with male students demonstrating a statistically significant higher likelihood of using ChatGPT for academic work compared to their female counterparts. This finding highlights the importance of considering demographic variables when designing AI literacy programs and institutional support structures.

The study further evaluates the tension between fostering technological innovation and upholding academic integrity within higher education institutions. As universities navigate the challenges posed by generative AI, the findings provide actionable implications for the development of evidence-based AI integration strategies. This research ultimately calls for a balanced institutional approach, one that promotes digital competency and equitable access while safeguarding the principles of original scholarly work.

Keywords: ChatGPT, Artificial Intelligence in Education, Technology Acceptance, Peer Influence, University Support.

JEL Classification: I21; I23; O33; C25; D83.

In cites: Kikoria, G. (2026). Factors influencing ChatGPT usage among university students: an empirical study in Georgia. *Social Economics*, 73, 31–45. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-03>

Introduction. The rapid advancement of artificial intelligence technologies has fundamentally transformed numerous aspects of contemporary society, with the education sector experiencing particularly profound changes. The emergence of ChatGPT

in November 2022 marked a watershed moment in the accessibility of sophisticated natural language processing tools, creating both opportunities and challenges for educational institutions worldwide. Within months of its release, ChatGPT garnered

unprecedented attention from students, educators, and policymakers, prompting urgent discussions about the role of AI in academic settings. University students have emerged as primary adopters of ChatGPT, integrating this technology into various aspects of their academic work, from research assistance to assignment completion. The tool's ability to generate human-like text, explain complex concepts, and provide instant feedback on diverse topics has made it particularly attractive to students facing increasing academic pressures. However, this rapid adoption has occurred largely without systematic understanding of the underlying motivations and factors driving student behavior. While some students embrace ChatGPT as a valuable learning aid that enhances their educational experience, others express concerns about academic integrity, the potential for plagiarism, and overreliance on AI-generated content.

The Georgian higher education context presents a particularly interesting case for examining ChatGPT adoption. As a country transitioning from a post-Soviet educational model toward European standards, Georgian universities face unique challenges in integrating emerging technologies while maintaining academic rigor. The limited research on AI tool adoption in Georgian educational settings creates a significant knowledge gap, particularly regarding how cultural, institutional, and social factors influence technology acceptance among students. This study addresses this gap by investigating the primary determinants of ChatGPT usage among Georgian university students. We focus specifically on identifying which factors most significantly predict whether students will adopt ChatGPT for academic purposes. Understanding these factors is essential for several stakeholders. Universities need evidence-based insights to develop appropriate policies that neither stifle innovation nor compromise academic standards. Educators require knowledge about student technology use patterns to adapt their teaching methods effectively. Policymakers must understand the implications of AI adoption for educational quality and equity. Furthermore, students themselves benefit from clear guidance on responsible AI tool usage.

The object of the research is the process of ChatGPT adoption in the context of Georgian higher education. The subject of the research is the complex of social, institutional, and individual factors, including peer influence, institutional support, perceived usefulness,

and digital literacy, that shape students' decisions to incorporate ChatGPT into their academic activities.

The aim of the study is to identify and empirically assess the key determinants of ChatGPT adoption among university students in Georgia, and to establish an evidence-based understanding of how social and institutional conditions shape technology acceptance in a post-Soviet educational environment.

To achieve this aim, the following tasks were formulated. First, to review the existing theoretical frameworks on technology acceptance and social influence and evaluate their applicability to generative AI tools in educational contexts. Second, to examine the socio-demographic and behavioral profiles of ChatGPT users among Georgian university students. Third, to assess the effects of peer influence and institutional support on students' adoption decisions. Fourth, to analyze the relationships between perceived usefulness, digital literacy, and actual patterns of ChatGPT usage. Fifth, to investigate gender-based differences in adoption behavior. Sixth, to provide practical recommendations for universities and policymakers regarding the design of AI integration strategies in higher education.

The research addresses the following key questions: What are the primary factors that motivate students to use ChatGPT for academic work? How do peer influence and institutional support affect adoption decisions? What relationships exist between perceived usefulness, ease of use, and actual usage patterns? How do demographic characteristics influence ChatGPT adoption among students?

The study makes several important contributions to existing literature. First, it provides empirical evidence from a previously understudied geographic context, expanding our understanding of technology adoption beyond Western educational settings. Second, it applies established theoretical frameworks from technology acceptance research to the emerging context of generative AI tools, testing their validity in this new domain. Third, it offers practical insights for educational administrators developing policies around AI tool usage. Finally, it establishes a baseline understanding of student AI adoption patterns that can inform future longitudinal research tracking how these patterns evolve. The timing of this research is particularly significant as universities worldwide grapple with formulating appropriate responses to ChatGPT and similar technologies. Some institutions have moved toward restrictive

policies or outright bans, while others have embraced these tools as legitimate educational aids. This study contributes to more nuanced, evidence-based policy development by identifying the specific factors that drive student adoption, allowing institutions to design interventions that address root causes rather than merely restricting access.

Literature Review. The theoretical foundation for understanding ChatGPT adoption among students draws from multiple research streams, including technology acceptance models, social influence theory, and studies specific to AI in educational contexts. This section synthesizes recent scholarly work to establish the conceptual framework guiding our empirical investigation. The Technology Acceptance Model (TAM), originally developed by Davis (1989) and subsequently refined by numerous researchers, provides the foundational theoretical lens for examining ChatGPT adoption. TAM posits that perceived usefulness and perceived ease of use are primary determinants of technology acceptance and usage behavior. Venkatesh and Davis (2000) extended this model to include social influence processes, demonstrating that subjective norms and voluntary nature significantly affect technology adoption decisions. More recent adaptations of TAM have successfully explained adoption of various educational technologies, from learning management systems to mobile learning applications (Abdullah & Ward, 2016; Scherer et al., 2019). Research on artificial intelligence in education has expanded significantly in recent years, though studies specifically examining ChatGPT remain relatively limited due to the tool's recent emergence. Kasneci et al. (2023) provide a comprehensive analysis of ChatGPT's potential applications in education, highlighting both opportunities for personalized learning and risks related to academic integrity. They argue that ChatGPT represents a paradigm shift requiring fundamental reconsideration of assessment methods and learning objectives. Similarly, Rudolph et al. (2023) examine ChatGPT through the lens of educational innovation, suggesting that resistance to AI tools may prove futile and that educators should instead focus on productive integration strategies. Peer influence emerges as a critical factor in technology adoption across multiple contexts. Social influence theory, articulated by Kelman (1958) and expanded by contemporary researchers, suggests that

individuals adopt behaviors and technologies partly based on their social networks' actions and recommendations. In educational settings, peer effects have demonstrated particular strength, with students often relying on classmates' experiences when evaluating new learning tools (Salanova et al., 2005; Tarhini et al., 2017). Recent research by Dwivedi et al. (2023) specifically examined social factors in ChatGPT adoption, finding that word-of-mouth recommendations and peer usage patterns significantly influenced individual adoption decisions.

Institutional support and organizational context play equally important roles in technology acceptance. Rogers' (2003) diffusion of innovation theory emphasizes that organizational characteristics, including support structures and resource availability, affect innovation adoption rates. In educational settings, institutional support manifests through various mechanisms: technical infrastructure, training programs, policy frameworks, and explicit endorsement from administrators (Hew & Brush, 2007; Sumak et al., 2011). Research by Trust et al. (2023) demonstrates that universities providing clear guidance and support for AI tool usage experience higher adoption rates and more productive integration compared to institutions maintaining ambiguous or restrictive policies. The relationship between perceived usefulness and technology adoption has received extensive empirical validation across contexts. In educational technology research, students consistently demonstrate higher adoption rates for tools they perceive as directly beneficial to their academic performance (Mohammadi, 2015; Teo & Noyes, 2011). Recent studies examining ChatGPT specifically have found that students who perceive the tool as helpful for completing assignments and understanding difficult concepts show significantly higher usage rates (Baidoo-Anu & Owusu Ansah, 2023; Chan & Hu, 2023). However, these relationships may be moderated by concerns about academic integrity and learning authenticity.

Digital literacy and technological confidence represent additional important considerations. Van Deursen and Van Dijk (2014) distinguish between operational, formal, information, and strategic digital skills, arguing that higher-order skills particularly influence effective technology use. Students with greater technological confidence demonstrate more willingness to experiment with new tools and overcome

initial difficulties (Hatlevik et al., 2018). For ChatGPT specifically, comfort with AI interfaces and understanding of prompt engineering may differentiate successful users from those who struggle to derive value from the tool (Mollick & Mollick, 2023).

Academic pressure and workload considerations influence students' decisions to adopt productivity-enhancing technologies. Time pressure theory suggests that individuals facing high demands seek efficiency-improving tools (Maruping & Magni, 2015). Several researchers have documented

diminishing or reversing in specific contexts (Cai et al., 2017). For ChatGPT specifically, preliminary evidence suggests gender may influence both adoption rates and usage patterns, though the mechanisms remain unclear (Kooli, 2023). The limited research on ChatGPT adoption in post-Soviet and Eastern European contexts represents a significant gap in current literature. Most existing studies focus on Western European and North American educational settings, with assumptions about institutional cultures, student-faculty relationships, and technological infrastructure that may not transfer to other contexts. Differences in educational traditions, authority structures, and attitudes toward technology could substantially affect adoption patterns (Selwyn, 2011).

Several researchers have called for empirical studies examining specific factors driving ChatGPT adoption among students. Lund et al. (2023) argue that theoretical

Table 1. Technical data of the study

Research Frame	2500 active students
Collection method	Online (email)
Sampling	Snowball
Response rate	10%
Period	Jan-Feb, 2025
Significance, α	0.05

that students experiencing heavy academic workloads demonstrate higher adoption rates for tools promising time savings or efficiency gains (Nistor et al., 2014; Park, 2009). ChatGPT's ability to rapidly generate drafts, summaries, and explanations may prove particularly attractive to time-constrained students, though this same feature raises concerns about superficial learning and academic dishonesty (Cotton et al., 2023). Ethical concerns and academic integrity considerations present potentially countervailing forces to adoption. Research on academic dishonesty has long established that students balance perceived benefits against moral considerations and detection risks (McCabe et al., 2012; Tindall & Curtis, 2020). For ChatGPT, the ethical landscape remains particularly murky, with universities often providing unclear or conflicting guidance about appropriate use boundaries (Sullivan et al., 2023). Studies examining student attitudes reveal considerable confusion about what constitutes legitimate versus inappropriate ChatGPT usage, with many students uncertain whether using AI assistance represents a form of academic misconduct (Perkins, 2023; Tlili et al., 2023).

Gender differences in technology adoption have produced mixed findings across contexts. Some research suggests males demonstrate higher adoption rates for novel technologies and greater comfort with technical tools (Venkatesh & Morris, 2000), while other studies find these differences

frameworks developed for earlier technologies require validation in the ChatGPT context, as the tool's unique characteristics may alter traditional adoption patterns. Similarly, Baskara and Mukarto (2023) emphasize the need for quantitative research identifying statistically significant predictors of adoption to inform evidence-based policy development. This study responds to these calls by empirically examining factors influencing ChatGPT adoption among Georgian university students, testing hypotheses derived from technology acceptance theory and social influence frameworks in a previously unstudied context.

Research Methodology. This section describes the research design, data collection procedures, measurement instruments, and analytical methods employed to examine factors influencing ChatGPT usage among university students.

Research Design and Sampling

We conducted a cross-sectional quantitative study using primary data collected through a self-administered online questionnaire. The target population comprised active students enrolled at a Georgian university during the 2024-2025 academic year. The research frame included approximately 2,500 currently enrolled students across all academic levels, from first-year undergraduates through master's degree candidates. We employed snowball sampling to recruit participants, distributing the questionnaire link through institutional email channels and encouraging

respondents to share with fellow students. This non-probability sampling approach was selected due to practical constraints and the exploratory nature of the research in this context. While snowball sampling presents limitations regarding generalizability, it offers advantages for studying technology adoption patterns within interconnected student networks, where peer influence itself constitutes a key variable of interest. Data collection occurred during January and February 2025, a period when ChatGPT had been publicly available for over two years, allowing students sufficient time to become aware of and potentially adopt the technology. The questionnaire remained open for responses throughout this two-month period, with periodic reminders sent to encourage participation.

Of the approximately 2,500 students in the sampling frame, 250 responded to the questionnaire, yielding an initial response rate of 10%. After excluding incomplete responses and data quality checks, the final analytical sample comprised 150 valid responses, representing a 6% effective response rate. While modest, this response rate aligns with typical rates for student email surveys (Nulty, 2008) and provides sufficient statistical power for logistic regression analysis with our number of predictor variables.

Measurement Instruments

The questionnaire incorporated a 10-point Likert scale to measure respondents' attitudes and behaviors regarding ChatGPT usage. This scale provided greater granularity than traditional 5-point or 7-point scales, allowing more nuanced detection of variation in responses while maintaining respondent comprehension (Dawes, 2008). The survey instrument included multiple sections capturing different dimensions of ChatGPT usage and potential influencing factors. Demographic variables measured included age, gender, and academic year. The primary dependent variable assessed whether students use ChatGPT for academic work, coded as a binary outcome (1 = yes, 0 = no).

Independent variables operationalized several theoretical constructs. Perceived usefulness was measured through multiple items assessing whether students find ChatGPT helpful for completing assignments and whether the tool enhances their understanding of complex topics. Perceived ease of use included items measuring how easy students find ChatGPT to use and how quickly they can learn to use it effectively. Social influence factors incorporated measures of peer encouragement and instructor recommendations. Institutional support was

assessed through items evaluating university provision of resources and support for ChatGPT usage. Additional items measured whether students use ChatGPT because it makes studying more efficient. The questionnaire underwent pilot testing with a small group of students to identify potential comprehension issues or technical problems before full deployment. Based on pilot feedback, minor wording adjustments were implemented to enhance clarity.

Reliability Analysis

We assessed the internal consistency of the measurement instrument using Cronbach's alpha coefficient. This statistical measure evaluates whether multiple items intended to measure related constructs produce consistent responses, with values ranging from 0 to 1. Generally, alpha values above 0.70 indicate acceptable reliability, while values above 0.80 suggest good reliability (Tavakol & Dennick, 2011). For our 16-item questionnaire, Cronbach's alpha reached 0.868, indicating high internal consistency among the measured items. This suggests that the survey instrument reliably captures the intended constructs and that respondents interpreted questions consistently. All 150 valid cases were included in the reliability analysis, with no missing data requiring listwise deletion.

Analytical Methods

We employed multiple analytical techniques to examine relationships between variables and test research hypotheses. Descriptive statistics provided initial characterization of the sample and identification of usage patterns across demographic groups. Cross-tabulations examined ChatGPT usage rates by academic year, gender, and purpose. The primary analytical method consisted of binary logistic regression, selected as appropriate for examining predictors of a dichotomous dependent variable (whether students use ChatGPT for academic work). Logistic regression estimates the probability that an observation belongs to a particular category based on values of independent variables, making it well-suited for our research questions.

The logistic regression model was specified as follows:

$$\text{logit}(P(Y=1)) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Age} + \beta_2 \cdot \text{Gender} + \beta_3 \cdot \text{Assignments} + \beta_4 \cdot \text{Complex_Topics} + \beta_5 \cdot \text{Easy_to_use} + \beta_6 \cdot \text{Quickly_learn} + \beta_7 \cdot \text{Peers_Encourage} + \beta_8 \cdot \text{Instructors_Recommend} + \beta_9 \cdot \text{Resources} + \beta_{10} \cdot \text{University_Support} + \varepsilon \quad (1)$$

where logit represents the log-odds function defined as $\log(p/(1-p))$, $P(Y=1)$ indicates the probability of using ChatGPT

for academic work, subscript i denotes the individual respondent, and ε represents the random error term. The model incorporates demographic controls (age, gender) alongside theoretically relevant predictors derived from technology acceptance frameworks and social influence theory. Each independent variable was measured on the 10-point Likert scale, while gender was coded as a binary variable. We evaluated model fit using multiple indicators. The Cox and Snell R^2 and Nagelkerke R^2 provide pseudo- R^2 measures analogous to explained variance in ordinary least squares regression, though they should be interpreted cautiously due to differences in underlying distributions. The -2 Log Likelihood statistic assesses overall model fit, with smaller values indicating better fit. For each predictor variable, we examined the regression coefficient (B), standard error (S.E.), Wald statistic, and significance level (p-value). The exponential of the coefficient, $\text{Exp}(B)$, represents the odds ratio, indicating how the odds of using ChatGPT for academic work change with a one-unit increase in the predictor variable. Statistical significance was evaluated at the $\alpha = 0.05$ level, meaning p-values below 0.05 led to rejection of the null hypothesis of no effect. Complementing the logistic regression, we computed Pearson correlation coefficients to examine linear relationships among key variables related to perceived usefulness and study efficiency. Correlation analysis allows assessment of the strength and direction of bivariate relationships without imposing assumptions about causal direction. Correlations were evaluated for statistical significance using two-tailed tests at the 0.01 significance level.

Research Hypotheses

Based on the literature review and theoretical framework, we formulated five

specific hypotheses for empirical testing:

1. **H1:** Students are more likely to use ChatGPT for academic purposes if they receive positive recommendations from peers.

2. **H2:** Students are more likely to use ChatGPT for academic purposes if they receive support from their university.

3. **H3:** Students who find ChatGPT helpful for assignments are more likely to believe it enhances their understanding of complex topics.

4. **H4:** Students who see ChatGPT as improving their understanding tend to use it for study efficiency.

5. **H5:** Students who use ChatGPT for assignments also perceive it as a tool for improving study efficiency.

Hypotheses 1 and 2 were tested through logistic regression analysis, examining whether peer encouragement and university support significantly predict academic ChatGPT usage. Hypotheses 3, 4, and 5 were evaluated through correlation analysis, assessing the strength and significance of relationships among perceived usefulness dimensions.

Limitations

Several methodological limitations warrant acknowledgment. First, the snowball sampling approach and modest response rate limit generalizability to the broader student population. Respondents may differ systematically from non-respondents in technology usage patterns or attitudes. Second, the cross-sectional design prevents causal inference; observed associations may reflect selection effects or reverse causation rather than causal impacts. Third, self-reported data may contain social desirability bias, with students potentially underreporting ChatGPT usage for academic work due to

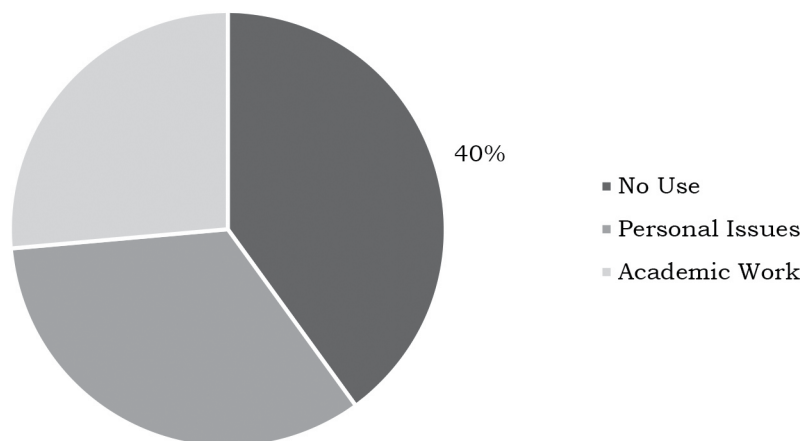


Fig. 1. Purpose of using ChatGPT

Source: built by the author according to the data

concerns about integrity. Fourth, the study examines only one institution in one country, limiting transferability to other educational contexts. Finally, the relatively short data collection period provides a snapshot

Table 2. Technical data of the study

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	154.626 ^a	0.289	0.387
a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.			

of rapidly evolving technology adoption patterns that may change significantly over time. Despite these limitations, the study offers valuable exploratory insights into the factors influencing ChatGPT adoption among Georgian university students, laying a foundation for future research while providing practical implications for institutional policy development.

Main Results. This section presents findings from the empirical analysis, beginning with descriptive statistics characterizing the sample and usage patterns, followed by results from logistic regression and correlation analyses testing the research hypotheses.

Descriptive Statistics and Usage Patterns

The analytical sample comprised 150 students distributed across various academic levels. Regarding age distribution, the sample demonstrated concentration among traditional university-age students, with the majority falling between 18 and 24 years old. This age distribution aligns with expectations for a predominantly undergraduate population with some graduate students included. Examining ChatGPT usage by purpose reveals important patterns in how students employ the technology. Among the 150 respondents, 40% reported not using ChatGPT at all, while 33.6% use it for personal issues, and 26.4% use it specifically for academic work.

These findings indicate that while ChatGPT has achieved substantial penetration among students, approximately two-fifths remain non-users, and academic applications represent the minority usage category. Personal applications include activities such as casual conversation, entertainment, or non-academic information seeking. Analysis of ChatGPT usage trends by academic year provides additional nuance. For personal

issues, first-year students demonstrate the highest usage rate at 40%, declining to 24% for second-year students, 6% for third-year students, 19% for fourth-year students, and 11% for master's students. This pattern

suggests that personal usage peaks among newest university students, potentially reflecting novelty effects or greater free time, before declining and then partially rebounding in later years. For academic work, the pattern differs somewhat. First-year students again show the highest rate at 39%, followed by 23% for second-year students, 6% for third-year students, 23% for fourth-year students, and 9% for master's students. The U-shaped pattern for academic usage, with peaks in first and fourth year, may reflect different academic pressures and task types across the curriculum. First-year students may use ChatGPT to adapt to university-level work, while fourth-year students face thesis or capstone project pressures that make AI assistance attractive.

Logistic Regression Analysis

The binary logistic regression model examined predictors of using ChatGPT for academic work. Model fit statistics indicate that the independent variables explain a meaningful portion of variance in the dependent variable. The Cox and Snell R^2 reached 0.289, while the Nagelkerke R^2 achieved 0.387. These pseudo- R^2 values suggest that the independent variables account for approximately 29% to 39% of the variance in ChatGPT usage for academic purposes. While these values appear modest compared to typical R^2 in ordinary least squares regression, they represent acceptable explanatory power for logistic models predicting binary outcomes with human subjects.

The -2 Log Likelihood statistic of 154.626 provides an absolute measure of model fit, though this value is most meaningful when comparing nested models rather than as a standalone indicator. The model estimation terminated successfully after five iterations, indicating convergence and stable parameter estimates with changes less than 0.001 between final iterations. Examining individual predictor variables reveals which factors significantly influence the probability of using ChatGPT for academic work.

Table 3. Technical data of the study

Variables in the Equation							
Step 1a	Age	B -0.083	S.E. 0.098	Wald 0.716	df 1	Sig. 0.397	Exp(B) 0.92
	Gender(1)	-1.881	0.479	15.446	1	0	0.152
	Assignments	0.119	0.126	0.894	1	0.344	1.126
	Complex_Topics	0.077	0.128	0.366	1	0.545	1.08
	Easy_To_Use	-0.013	0.104	0.015	1	0.903	0.987
	Quickly_Learn	0.056	0.136	0.172	1	0.678	1.058
	Peers_Encourage	0.166	0.079	4.387	1	0.036	1.18
	Instructors_Recommend	-0.066	0.097	0.474	1	0.491	0.936
	Resources	0.048	0.134	0.126	1	0.723	1.049
	University_Support	0.235	0.1	5.492	1	0.019	1.264
	Constant	-2.141	2.212	0.937	1	0.333	0.118

Age demonstrated no statistically significant relationship with academic ChatGPT usage ($B = -0.083$, $Wald = 0.716$, $p = 0.397$). The odds ratio of 0.920 suggests a slight tendency toward lower usage with increasing age, but this relationship did not reach statistical significance at the $\alpha = 0.05$ level. The lack of age effect may reflect the relatively homogeneous age distribution in the sample or the universal appeal of ChatGPT across the narrow age range represented. Gender emerged as a highly significant predictor of academic ChatGPT usage ($B = -1.881$, $Wald = 15.446$, $p < 0.001$). The odds ratio of 0.152 indicates that female students have approximately 85% lower odds of using ChatGPT for academic work compared to male students, holding other variables constant. This represents a substantial gender difference in adoption patterns, suggesting that male students demonstrate considerably higher likelihood of integrating ChatGPT into their academic work. This finding aligns with some previous research on gender differences in technology adoption, though the magnitude appears larger than typically observed for educational technologies. Variables related to perceived usefulness showed mixed results. The perception that ChatGPT is helpful in completing assignments did not significantly predict actual usage ($B = 0.119$, $Wald = 0.894$, $p = 0.344$, $Odds\ Ratio = 1.126$). Similarly, believing that ChatGPT enhances understanding of complex topics failed to achieve statistical significance ($B = 0.077$, $Wald = 0.366$, $p = 0.545$, $Odds\ Ratio = 1.080$). These non-significant findings appear counterintuitive given technology acceptance theory's emphasis on perceived usefulness.

However, they may reflect that students who already use ChatGPT develop positive perceptions, rather than perceptions driving adoption. Alternatively, the high correlations among usefulness items (discussed below) may create multicollinearity issues that suppress individual effects in the regression model. Perceived ease of use variables also failed to demonstrate significant effects. Neither general ease of use ($B = -0.013$, $Wald = 0.015$, $p = 0.903$, $Odds\ Ratio = 0.987$) nor speed of learning ($B = 0.056$, $Wald = 0.172$, $p = 0.678$, $Odds\ Ratio = 1.058$) significantly predicted academic usage. These null findings contrast with technology acceptance model predictions that ease of use influences adoption. However, ChatGPT's relatively intuitive interface and widespread publicity may have reduced variation in perceived ease of use, making it a less discriminating predictor than for more complex technologies.

Instructor recommendations showed no significant relationship with student usage ($B = -0.066$, $Wald = 0.474$, $p = 0.491$, $Odds\ Ratio = 0.936$). The slightly negative coefficient, though non-significant, suggests that instructor recommendations may have neutral or even slightly suppressive effects on usage. This could reflect that instructors primarily raise ChatGPT in contexts of warning about academic integrity rather than endorsement, or that students value peer recommendations more highly than faculty guidance for technology adoption decisions. University provision of resources for ChatGPT usage did not achieve statistical significance ($B = 0.048$, $Wald = 0.126$, $p = 0.723$, $Odds\ Ratio = 1.049$). This null finding appears surprising given theoretical expectations

about resource availability facilitating adoption. However, it may indicate that students primarily access ChatGPT through personal devices and accounts rather than university-provided infrastructure, making institutional resources less relevant to adoption decisions. Two variables demonstrated statistically significant positive effects on academic ChatGPT usage. Peer encouragement significantly predicted adoption ($B = 0.166$, $Wald = 4.387$, $p = 0.036$, $Odds\ Ratio = 1.180$). The odds ratio indicates that each one-unit increase on the 10-point Likert scale measuring peer encouragement associates with an 18% increase in the odds of using ChatGPT for academic work. This finding strongly supports Hypothesis 1, confirming that students receiving positive recommendations from peers demonstrate higher probability of ChatGPT adoption. The result aligns with extensive research on peer influence in technology adoption and suggests that student-to-student communication plays a crucial role in diffusing ChatGPT usage through academic communities. University support emerged as the strongest predictor in the model ($B = 0.235$, $Wald = 5.492$, $p = 0.019$, $Odds\ Ratio = 1.264$). Each one-unit increase in perceived university support associates with a 26.4% increase in the odds of using ChatGPT for academic work. This finding provides strong support for Hypothesis 2, indicating that institutional endorsement and support significantly facilitate student adoption. The distinction between this significant effect and the non-significant effect of university resources suggests that general institutional support, potentially including policy clarity and cultural acceptance, matters more than specific resource provision. The constant term did not achieve statistical significance

($B = -2.141$, $Wald = 0.937$, $p = 0.333$), which is common in logistic regression and does not affect interpretation of predictor variables. These results indicate that social and institutional factors, specifically peer encouragement and university support, represent the primary drivers of ChatGPT adoption for academic purposes among Georgian university students. Individual perceptions of usefulness and ease of use, while theoretically important, did not demonstrate independent effects in this model, possibly due to multicollinearity or because they operate indirectly through social influence processes.

Correlation Analysis

Pearson correlation analysis examined relationships among three key variables related to perceived usefulness and efficiency. All three pairwise correlations achieved high magnitudes and statistical significance at the $p < 0.01$ level, providing strong support for Hypotheses 3, 4, and 5. The correlation between finding ChatGPT helpful in completing assignments and believing it enhances understanding of complex topics reached 0.784 ($p < 0.001$). This strong positive correlation supports Hypothesis 3, indicating that students who perceive ChatGPT as useful for one academic purpose (assignment completion) tend strongly to perceive it as useful for another purpose (conceptual understanding). The relationship suggests that perceived usefulness generalizes across different learning activities rather than remaining narrowly task-specific. The correlation between believing ChatGPT enhances understanding of complex topics and using it because it makes studying more efficient achieved 0.686 ($p < 0.001$). This moderately strong positive correlation

Table 4. Correlation Table

Correlations				
		ChatGPT is helpful in completing my assignments	ChatGPT enhances my understanding of complex topics	I use ChatGPT because it makes studying more efficient
ChatGPT is helpful in completing my assignments	Pearson Correlation	1	0.784**	0.664**
	Sig. (2-tailed)		0	0
	N	150	150	150
ChatGPT enhances my understanding of complex topics	Pearson Correlation	0.784**	1	0.686**
	Sig. (2-tailed)	0		0
	N	150	150	150
I use ChatGPT because it makes studying more efficient	Pearson Correlation	0.664**	0.686**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

supports Hypothesis 4, demonstrating that students who perceive learning benefits also tend to value efficiency gains. The relationship indicates that students view ChatGPT as simultaneously deepening understanding and saving time, rather than seeing these as competing benefits.

Finally, the correlation between finding ChatGPT helpful in completing assignments and using it for study efficiency reached 0.664 ($p < 0.001$). This moderately strong positive correlation supports Hypothesis 5, showing that students who value ChatGPT for specific tasks also perceive general productivity benefits. Again, the finding suggests complementary rather than competing dimensions of perceived usefulness. The high correlations among all three variables indicate substantial overlap in how students perceive ChatGPT's benefits. Students who find it helpful in any one dimension tend to find it helpful across multiple dimensions. This clustering of perceptions may explain why individual usefulness variables failed to show independent effects in the logistic regression; the high intercorrelations create multicollinearity that makes it difficult to isolate unique contributions of each variable when included simultaneously in a model.

Summary of Hypothesis Testing

All five research hypotheses received empirical support. Hypothesis 1, predicting that peer encouragement increases likelihood of ChatGPT usage for academic purposes, was supported through statistically significant positive effects in logistic regression. Hypothesis 2, predicting that university support increases usage likelihood, similarly received strong support as the most powerful predictor in the regression model. Hypotheses 3, 4, and 5, predicting positive correlations among different dimensions of perceived usefulness and efficiency, all achieved strong empirical support through highly significant correlation coefficients. These findings collectively indicate that social and institutional factors play primary roles in driving ChatGPT adoption for academic work, while different dimensions of perceived usefulness demonstrate strong intercorrelations, forming a relatively unified construct in students' minds.

Conclusion. This study examined factors influencing ChatGPT usage among university students in Georgia, contributing to the emerging literature on artificial intelligence adoption in educational settings. Using quantitative data from 150 students and employing logistic regression and correlation analyses, we identified peer encouragement

and university support as the most significant predictors of ChatGPT adoption for academic purposes. Additionally, we established strong positive correlations among different dimensions of perceived usefulness, including assignment assistance, conceptual understanding, and study efficiency. The findings carry important theoretical and practical implications while also pointing toward directions for future research.

The central theoretical contribution lies in validating and extending technology acceptance frameworks to the context of generative AI tools in education. While the Technology Acceptance Model traditionally emphasizes perceived usefulness and ease of use as primary drivers of adoption, our findings suggest that in the ChatGPT context, social and institutional factors may play even more decisive roles. Peer encouragement emerged as a statistically significant predictor, confirming the relevance of social influence theory and research on peer effects in educational technology adoption. The finding that university support represents the strongest predictor underscores the importance of organizational context and institutional legitimation for emerging technologies, particularly those carrying potential ethical concerns or policy ambiguity.

The strong gender difference observed in ChatGPT adoption, with male students demonstrating substantially higher usage rates for academic work, raises important questions about equity in AI tool access and benefits. While gender differences in technology adoption have been documented across various contexts, the magnitude observed here appears particularly large. This finding suggests that interventions promoting equitable AI tool usage should pay careful attention to gender dynamics, potentially through targeted outreach, female-friendly educational materials, or addressing underlying factors that may discourage female students from experimenting with AI technologies.

The high correlations among perceived usefulness dimensions indicate that students view ChatGPT benefits holistically rather than compartmentally. Students who find the tool helpful for assignments also tend to believe it enhances understanding and improves efficiency. This pattern suggests that ChatGPT provides bundled benefits that together create positive user experiences, rather than excelling in isolated use cases. For educational practice, this implies that universities should consider comprehensive

approaches to AI integration that leverage multiple benefit dimensions simultaneously rather than positioning these tools narrowly for specific tasks.

The practical implications for universities are substantial. First, the critical importance of university support as a predictor of adoption suggests that institutional policy clarity significantly affects student behavior. Universities that clearly communicate appropriate usage boundaries, provide guidance on effective ChatGPT integration, and signal institutional acceptance of responsible AI use will likely see more widespread and potentially more ethical adoption than institutions maintaining ambiguous or purely restrictive stances. Second, the significance of peer influence suggests that student-to-student learning and peer ambassador programs could effectively promote responsible ChatGPT usage. Universities might consider training student leaders in effective AI tool usage and empowering them to share knowledge with fellow students. Third, institutions should develop workshops and resources educating students about both opportunities and limitations of ChatGPT, addressing concerns about plagiarism and data privacy while demonstrating productive use cases.

For researchers, these findings establish a baseline understanding of ChatGPT adoption patterns in the Georgian context while raising numerous questions for future investigation. Longitudinal research tracking how adoption patterns evolve as the technology matures and as universities formalize policies would provide valuable insights into technology diffusion processes. Qualitative research exploring the mechanisms through which peer influence operates, examining what specific messages or demonstrations prove most persuasive, could complement these quantitative findings. Comparative studies examining adoption patterns across different national and institutional contexts would test the generalizability of these results and identify culturally or structurally contingent factors. Research examining academic outcomes associated with different usage patterns would address crucial questions about whether ChatGPT ultimately enhances or undermines learning.

The study's limitations suggest important caveats for interpreting results. The cross-sectional design prevents causal claims; observed associations may reflect reverse causation or selection effects rather than causal impacts of predictors on adoption. The

modest sample size from a single institution limits generalizability to broader populations. The reliance on self-reported data introduces potential social desirability bias, possibly leading to under-reporting of academic ChatGPT usage given integrity concerns. For government and policymakers, the findings suggest that top-down regulations alone may prove insufficient for governing AI use in education. The dominance of peer and institutional influences implies that effective governance requires working through educational institutions and student networks rather than relying primarily on external mandates. Policymakers should consider supporting universities in developing context-appropriate AI usage policies, providing resources for faculty and student training, and facilitating knowledge sharing about effective practices across institutions. Looking forward, universities face critical choices about how to respond to ChatGPT and similar generative AI tools. Restrictive approaches that attempt to prohibit or heavily police usage may prove both practically difficult to enforce and educationally counterproductive, potentially driving usage underground and preventing development of responsible usage norms. Alternatively, laissez-faire approaches that ignore these technologies risk allowing problematic usage patterns to become entrenched and failing to help students develop critical AI literacy. The findings suggest that a middle path emphasizing clear institutional guidance, peer learning, and deliberate integration of AI tools into curricula while maintaining academic integrity standards may prove most effective. The emergence of ChatGPT represents a transformative moment for higher education, comparable perhaps to the introduction of internet search engines or Wikipedia in terms of potential impact on student research and learning practices. Unlike these earlier technologies, however, ChatGPT's ability to generate original-seeming text raises more acute questions about authorship, intellectual development, and assessment validity. The challenge for educational institutions is to harness the genuine learning benefits these tools offer, including personalized explanation, rapid feedback, and assistance with routine tasks, while preserving core educational values around critical thinking, intellectual honesty, and authentic skill development.

This study's findings that peer networks and institutional support drive adoption suggest that universities possess more

influence over how these technologies integrate into educational practice than they might assume. By thoughtfully shaping institutional policies, creating supportive infrastructures, and facilitating peer learning communities, universities can guide ChatGPT adoption toward patterns that enhance rather than undermine educational quality. The key lies in moving beyond binary acceptance or rejection toward nuanced integration that acknowledges both opportunities and risks while empowering students to make informed, ethical choices about AI tool usage.

In conclusion, ChatGPT adoption among Georgian university students is primarily driven by social and institutional factors rather than

individual perceptions of usefulness or ease of use alone. Peer encouragement and university support emerge as the strongest predictors of academic usage, suggesting that technology diffusion in educational settings operates heavily through social influence mechanisms. Universities seeking to promote responsible AI integration should focus on providing clear guidance and support while leveraging peer networks to disseminate effective practices. As generative AI technologies continue evolving and proliferating, understanding the factors that shape student adoption patterns will remain essential for developing policies and practices that maximize educational benefits while mitigating potential harms.

Список використаної літератури

1. Abdullah, F., & Ward, R. (2016). Developing a general extended technology acceptance model for e-learning (GETAMEL) by analysing commonly used external factors. *Computers in Human Behavior*, 56, 238-256. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.036>
2. Baidoo-Anu, D., & Owusu Ansah, L. (2023). Education in the era of generative artificial intelligence (AI): Understanding the potential benefits of ChatGPT in promoting teaching and learning. *Journal of AI*, 7(1), 52-62. <https://doi.org/10.61969/jai.1337500>
3. Baskara, F. R., & Mukarto, M. (2023). Exploring the implications of ChatGPT for language learning in higher education. *Indonesian Journal of English Language Teaching and Applied Linguistics*, 7(2), 343-358. DOI: <http://dx.doi.org/10.21093/ijeltal.v7i2.1387>
4. Cai, Z., Fan, X., & Du, J. (2017). Gender and attitudes toward technology use: A meta-analysis. *Computers & Education*, 105, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.11.003>
5. Chan, C. K. Y., & Hu, W. (2023). Students' voices on generative AI: Perceptions, benefits, and challenges in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 43. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00411-8>
6. Cotton, D. R. E., Cotton, P. A., & Shipway, J. R. (2023). Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(2), 228-239. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>
7. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
8. Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-104. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
9. Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
10. Hatlevik, O. E., Throndsen, I., Loi, M., & Gudmundsdottir, G. B. (2018). Students' ICT self-efficacy and computer and

References

1. Abdullah, F., & Ward, R. (2016). Developing a general extended technology acceptance model for e-learning (GETAMEL) by analysing commonly used external factors. *Computers in Human Behavior*, 56, 238-256. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.036>
2. Baidoo-Anu, D., & Owusu Ansah, L. (2023). Education in the era of generative artificial intelligence (AI): Understanding the potential benefits of ChatGPT in promoting teaching and learning. *Journal of AI*, 7(1), 52-62. <https://doi.org/10.61969/jai.1337500>
3. Baskara, F. R., & Mukarto, M. (2023). Exploring the implications of ChatGPT for language learning in higher education. *Indonesian Journal of English Language Teaching and Applied Linguistics*, 7(2), 343-358. DOI: <http://dx.doi.org/10.21093/ijeltal.v7i2.1387>
4. Cai, Z., Fan, X., & Du, J. (2017). Gender and attitudes toward technology use: A meta-analysis. *Computers & Education*, 105, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.11.003>
5. Chan, C. K. Y., & Hu, W. (2023). Students' voices on generative AI: Perceptions, benefits, and challenges in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 43. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00411-8>
6. Cotton, D. R. E., Cotton, P. A., & Shipway, J. R. (2023). Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(2), 228-239. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>
7. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
8. Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-104. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
9. Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
10. Hatlevik, O. E., Throndsen, I., Loi, M., & Gudmundsdottir, G. B. (2018). Students' ICT self-efficacy and computer and

- information literacy: Determinants and relationships. *Computers & Education*, 118, 107-119. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.11.011>
11. Hew, K. F., & Brush, T. (2007). Integrating technology into K-12 teaching and learning: Current knowledge gaps and recommendations for future research. *Educational Technology Research and Development*, 55(3), 223-252. <https://doi.org/10.1007/s11423-006-9022-5>
 12. Kasneci, E., Seßler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Nerdel, C., Pfeffer, J., Poquet, O., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., ... Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
 13. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
 14. Kooli, C. (2023). Chatbots in education and research: A critical examination of ethical implications and solutions. *Sustainability*, 15(7), 5614. <https://doi.org/10.3390/su15075614>
 15. Lund, B. D., Wang, T., Mannuru, N. R., Nie, B., Shimray, S., & Wang, Z. (2023). ChatGPT and a new academic reality: Artificial intelligence-written research papers and the ethics of the large language models in scholarly publishing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(5), 570-581. <https://doi.org/10.1002/asi.24750>
 16. Maruping, L. M., & Magni, M. (2015). Motivating employees to explore collaboration technology in team contexts. *MIS Quarterly*, 39(1), 1-16. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.01>
 17. McCabe, D. L., Butterfield, K. D., & Treviño, L. K. (2012). *Cheating in college: Why students do it and what educators can do about it*. Johns Hopkins University Press.
 18. Mohammadi, H. (2015). Investigating users' perspectives on e-learning: An integration of TAM and IS success model. *Computers in Human Behavior*, 45, 359-374. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.044>
 19. Mollick, E. R., & Mollick, L. (2023). Using AI to implement effective teaching strategies in classrooms: Five strategies, including prompts. *The Wharton School Research Paper*, 1-28. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4391243>
 20. Nistor, N., Göğüş, A., & Lerche, T. (2014). Educational technology acceptance across national and professional cultures: A European study. *Educational Technology Research and Development*, 62(4), 461-482.
 21. Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: What can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301-314. <https://doi.org/10.1080/02602930701293231>
 22. Park, S. Y. (2009). An analysis of the technology acceptance model in understanding university students' behavioral intention to use e-learning. *Educational Technology & Society*, 12(3), 150-162.
 23. Perkins, M. (2023). Academic integrity considerations of AI large language models in the post-pandemic era: ChatGPT and beyond. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 20(2), 07. <https://doi.org/10.53761/1.20.02.07>
 24. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
 25. Rudolph, J., Tan, S., & Tan, S. (2023). ChatGPT: Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher information literacy: Determinants and relationships. *Computers & Education*, 118, 107-119. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.11.011>
 11. Hew, K. F., & Brush, T. (2007). Integrating technology into K-12 teaching and learning: Current knowledge gaps and recommendations for future research. *Educational Technology Research and Development*, 55(3), 223-252. <https://doi.org/10.1007/s11423-006-9022-5>
 12. Kasneci, E., Seßler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Nerdel, C., Pfeffer, J., Poquet, O., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., ... Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
 13. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
 14. Kooli, C. (2023). Chatbots in education and research: A critical examination of ethical implications and solutions. *Sustainability*, 15(7), 5614. <https://doi.org/10.3390/su15075614>
 15. Lund, B. D., Wang, T., Mannuru, N. R., Nie, B., Shimray, S., & Wang, Z. (2023). ChatGPT and a new academic reality: Artificial intelligence-written research papers and the ethics of the large language models in scholarly publishing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(5), 570-581. <https://doi.org/10.1002/asi.24750>
 16. Maruping, L. M., & Magni, M. (2015). Motivating employees to explore collaboration technology in team contexts. *MIS Quarterly*, 39(1), 1-16. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.01>
 17. McCabe, D. L., Butterfield, K. D., & Treviño, L. K. (2012). *Cheating in college: Why students do it and what educators can do about it*. Johns Hopkins University Press.
 18. Mohammadi, H. (2015). Investigating users' perspectives on e-learning: An integration of TAM and IS success model. *Computers in Human Behavior*, 45, 359-374. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.044>
 19. Mollick, E. R., & Mollick, L. (2023). Using AI to implement effective teaching strategies in classrooms: Five strategies, including prompts. *The Wharton School Research Paper*, 1-28. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4391243>
 20. Nistor, N., Göğüş, A., & Lerche, T. (2014). Educational technology acceptance across national and professional cultures: A European study. *Educational Technology Research and Development*, 62(4), 461-482.
 21. Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: What can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301-314. <https://doi.org/10.1080/02602930701293231>
 22. Park, S. Y. (2009). An analysis of the technology acceptance model in understanding university students' behavioral intention to use e-learning. *Educational Technology & Society*, 12(3), 150-162.
 23. Perkins, M. (2023). Academic integrity considerations of AI large language models in the post-pandemic era: ChatGPT and beyond. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 20(2), 07. <https://doi.org/10.53761/1.20.02.07>
 24. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
 25. Rudolph, J., Tan, S., & Tan, S. (2023). ChatGPT: Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher

- education? *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(1), 342-363. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9>
26. Salanova, M., Grau, R. M., Cifre, E., & Llorens, S. (2005). Computer training, frequency of usage and burnout: The moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behavior*, 16(6), 575-590. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(00\)00028-5](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(00)00028-5)
27. Scherer, R., Siddiq, F., & Tondeur, J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education*, 128, 13-35. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>
28. Selwyn, N. (2011). *Education and technology: Key issues and debates*. Continuum International Publishing Group.
29. Sullivan, M., Kelly, A., & McLaughlan, P. (2023). ChatGPT in higher education: Considerations for academic integrity and student learning. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(1), 31-40. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.17>
30. Sumak, B., Heričko, M., & Pušnik, M. (2011). A meta-analysis of e-learning technology acceptance: The role of user types and e-learning technology types. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2067-2077. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.08.005>
31. Tarhini, A., Hone, K., Liu, X., & Tarhini, T. (2017). Examining the moderating effect of individual-level cultural values on users' acceptance of e-learning in developing countries: A structural equation modeling of an extended technology acceptance model. *Interactive Learning Environments*, 25(3), 306-328. <https://doi.org/10.1080/10494820.2015.1122635>
32. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
33. Teo, T., & Noyes, J. (2011). An assessment of the influence of perceived enjoyment and attitude on the intention to use technology among pre-service teachers: A structural equation modeling approach. *Computers & Education*, 57(2), 1645-1653. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.03.002>
34. Tindall, I. K., & Curtis, G. J. (2020). Negative emotionality predicts attitudes toward plagiarism. *Journal of Academic Ethics*, 18(1), 89-102. <https://doi.org/10.1007/s10805-019-09343-3>
35. Tlili, A., Shehata, B., Adarkwah, M. A., Bozkurt, A., Hickey, D. T., Huang, R., & Agyemang, B. (2023). What if the devil is my guardian angel: ChatGPT as a case study of using chatbots in education. *Smart Learning Environments*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00237-x>
36. Trust, T., Whalen, J., & Mouza, C. (2023). Editorial: ChatGPT: Challenges, opportunities, and implications for teacher education. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 23(1), 1-23.
37. Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16(3), 507-526. <https://doi.org/10.1177/1461444813487959>
38. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
39. Venkatesh, V., & Morris, M. G. (2000). Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS Quarterly*, 24(1), 115-139. <https://doi.org/10.2307/3250981>
- education? *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(1), 342-363. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9>
26. Salanova, M., Grau, R. M., Cifre, E., & Llorens, S. (2005). Computer training, frequency of usage and burnout: The moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behavior*, 16(6), 575-590. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(00\)00028-5](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(00)00028-5)
27. Scherer, R., Siddiq, F., & Tondeur, J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education*, 128, 13-35. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>
28. Selwyn, N. (2011). *Education and technology: Key issues and debates*. Continuum International Publishing Group.
29. Sullivan, M., Kelly, A., & McLaughlan, P. (2023). ChatGPT in higher education: Considerations for academic integrity and student learning. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(1), 31-40. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.17>
30. Sumak, B., Heričko, M., & Pušnik, M. (2011). A meta-analysis of e-learning technology acceptance: The role of user types and e-learning technology types. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2067-2077. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.08.005>
31. Tarhini, A., Hone, K., Liu, X., & Tarhini, T. (2017). Examining the moderating effect of individual-level cultural values on users' acceptance of e-learning in developing countries: A structural equation modeling of an extended technology acceptance model. *Interactive Learning Environments*, 25(3), 306-328. <https://doi.org/10.1080/10494820.2015.1122635>
32. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
33. Teo, T., & Noyes, J. (2011). An assessment of the influence of perceived enjoyment and attitude on the intention to use technology among pre-service teachers: A structural equation modeling approach. *Computers & Education*, 57(2), 1645-1653. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.03.002>
34. Tindall, I. K., & Curtis, G. J. (2020). Negative emotionality predicts attitudes toward plagiarism. *Journal of Academic Ethics*, 18(1), 89-102. <https://doi.org/10.1007/s10805-019-09343-3>
35. Tlili, A., Shehata, B., Adarkwah, M. A., Bozkurt, A., Hickey, D. T., Huang, R., & Agyemang, B. (2023). What if the devil is my guardian angel: ChatGPT as a case study of using chatbots in education. *Smart Learning Environments*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00237-x>
36. Trust, T., Whalen, J., & Mouza, C. (2023). Editorial: ChatGPT: Challenges, opportunities, and implications for teacher education. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 23(1), 1-23.
37. Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16(3), 507-526. <https://doi.org/10.1177/1461444813487959>
38. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
39. Venkatesh, V., & Morris, M. G. (2000). Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS Quarterly*, 24(1), 115-139. <https://doi.org/10.2307/3250981>

Гіга Кікорія,

доктор філософії з економіки, доцент, Університет бізнесу та технологій, проспект І. Чавчавадзе,
82, Тбілісі, 0162, Грузія
giga.kikoria@btu.edu.ge
<https://orcid.org/0000-0002-2202-7656>

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИКОРИСТАННЯ CHATGPT СТУДЕНТАМИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ У ГРУЗІЇ

У цьому дослідженні вивчаються ключові чинники, що впливають на поширення ChatGPT серед студентів університетів Грузії, що поповнює зростаючу кількість наукових праць, присвячених інтеграції штучного інтелекту у вищу освіту. Оскільки генеративні інструменти штучного інтелекту стають дедалі поширенішими в академічних середовищах у всьому світі, розуміння факторів, що сприяють або гальмують їхнє впровадження в конкретних соціокультурних та інституційних контекстах, має вирішальне значення. Це дослідження заповнює помітну прогалину в існуючій науковій літературі, оскільки пострадянські освітні середовища залишаються значно недопредставленими в дослідженнях щодо впровадження технологій, незважаючи на їхні особливі структурні та культурні характеристики.

Дослідження базується на первинних даних, зібраних серед 150 студентів одного з грузинських університетів за допомогою онлайн-опитування з використанням 10-бальної шкали Лайкерта. Для виявлення статистично значущих предикторів використання ChatGPT в академічних цілях було застосовано логістичний регресійний аналіз. Аналітична модель поєднує теорію соціального впливу з усталеними моделями прийняття технологій, пропонуючи теоретично обґрунтовану перспективу для інтерпретації поведінки щодо впровадження в контексті інструментів генеративного штучного інтелекту.

Результати дослідження показують, що заохочення з боку однолітків та інституційна підтримка є найбільш впливовими факторами, що сприяють впровадженню ChatGPT, з коефіцієнтами шансів 1,180 та 1,264 відповідно. Ці результати підкреслюють ключову роль, яку відіграють соціальні мережі та політика університетів у формуванні готовності студентів використовувати інструменти штучного інтелекту у своїх навчальних процесах. Також було виявлено сильну позитивну кореляцію між сприйняттям корисності інструменту для виконання завдань, покращенням розуміння складних тем та загальною ефективністю навчання, що свідчить про те, що при оцінці інструментів штучного інтелекту студентів насамперед мотивують відчутні академічні переваги.

Було досліджено гендерні відмінності у моделях впровадження: чоловіки-студенти продемонстрували статистично значущу вищу ймовірність використання ChatGPT для академічної роботи порівняно зі своїми колегами-жінками. Цей висновок підкреслює важливість врахування демографічних змінних при розробці програм з грамотності у сфері штучного інтелекту та структур інституційної підтримки.

У дослідженні також аналізується суперечність між сприянням технологічним інноваціям та дотриманням академічної доброчесності у вищих навчальних закладах. У той час як університети намагаються подолати виклики, пов'язані з генеративною штучною інтелекцією, отримані результати містять практичні рекомендації щодо розробки науково обґрунтованих стратегій інтеграції ШІ. У підсумку це дослідження закликає до збалансованого інституційного підходу, який сприятиме розвитку цифрової компетентності та рівному доступу, водночас захищаючи принципи оригінальної наукової роботи.

Ключові слова: ChatGPT, штучний інтелект в освіті, прийняття технологій, вплив однолітків, підтримка університету.

JEL Classification: I21; I23; O33; C25; D83

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The author declares that there is no conflict of interest.

The author confirms that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 17.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 15.03.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 14 January 2026
Revised: 17 February 2026
Accepted: 15 March 2026
Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-04>
UDC 331.101.262

Lela Kintsurashvili,

PhD Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,

1, Ilia Tshavtchavadze Avenue, Academic Building I, Tbilisi, 0179, Georgia

Assistant Professor

Georgian National University

9, Tsinandali Str., Tbilisi, 0144, Georgia

lela.kintsurashvili944@eab.tsu.edu.ge

<https://orcid.org/0009-0007-9719-3396>

EDUCATION AS A CATALYST FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: CONCEPTUAL AND EMPIRICAL INSIGHTS

Abstract. Human capital is a fundamental driver of long-term economic growth, productivity, and global competitiveness. In an increasingly knowledge-based economy, differences in growth performance across countries are largely explained not by the quantity of education, but by the quality of skills and competencies acquired through education systems. High-quality human capital enhances innovation capacity, facilitates the adoption of advanced technologies, and strengthens macroeconomic resilience, while persistent deficiencies in educational outcomes generate long-term productivity losses and widening development gaps.

Aim and tasks. This study aims to assess the macroeconomic effects of investment in human capital, with a particular focus on education quality, learning outcomes, and the efficiency of public spending. The paper examines international empirical evidence and comparative productivity trends to evaluate how education systems, higher education financing models, and innovation-oriented policies influence long-term economic growth and productivity dynamics.

Results. The findings indicate that learning outcomes have a strong and persistent positive impact on GDP growth and labor productivity. Modest gains in education quality generate substantial long-term economic returns, while increased spending without quality improvements yields limited effects. The analysis also highlights significant productivity divergence between advanced economies, largely driven by differences in investment in human capital, research, and innovation. Education systems that are poorly aligned with labor market needs and innovation ecosystems create fiscal inefficiencies and constrain growth potential.

Conclusions. The study concludes that human capital investment must prioritize quality, system efficiency, and innovation linkages rather than expansion alone. Strategic investment in early education, higher education, and research-oriented institutions is essential for sustaining long-term growth and preventing productivity divergence. An integrated policy approach linking education, innovation, and economic development is critical for enhancing competitiveness and ensuring durable economic resilience.

Keywords: Human capital, Macroeconomic growth, Investment in education, Innovation.

JEL Classification: I25; O15; O40; E24.

In cites: Kintsurashvili, L. (2026). Education as a catalyst for human capital development: conceptual and empirical insights. *Social Economics*, 73, 46–57. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-04>

Introduction. Human capital is both labor productivity and the country's universally recognized as one of the most competitive standing in the international vital internal resources underpinning marketplace are directly contingent upon economic development. At the national level, the volume and qualitative dimensions of its

© Lela Kintsurashvili, 2026



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

human capital stock. The primary objective of capital investments in human capital is the amelioration of individuals' knowledge, health, and skill sets, which, in turn, ensures a sustainable, long-term increase in labor efficiency and productivity.

The object of the study is human capital, considered as a fundamental and multidimensional driver of long-term economic development, encompassing the accumulation of knowledge, skills, and health that collectively determine the productive capacity of an economy.

The subject of the study is the mechanism through which human capital development: particularly via investment in education, vocational training, and skills formation affects key macroeconomic outcomes, including labor productivity, economic growth, and national competitiveness, as well as the extent to which these effects contribute to sustainable and knowledge-based economic transformation.

These critical investments encompass key domains such as formal education, vocational training, healthcare provision, and migratory dynamics. Empirical research consistently demonstrates that investment in education yields the highest rate of return among these sectors (Khitashvili, 2010).

Targeted investment in education serves as a direct stimulus for the growth of the Gross Domestic Product (GDP), thereby establishing the requisite conditions for the systematic elevation of the workforce's qualifications. Strengthening the educational system enhances the populace's accessibility to high-quality knowledge, which is indispensable for the modernization of the economy and the effective absorption of innovation (Psacharopoulos & Patrinos, 2018). Human capital development is no longer merely an instrument of social policy; the experience of developed economies positions it as the foremost strategic pillar of economic progression (Chakrabarti et al., 2020). Moreover, in the context of persistent globalization (Bedianashvili & Tsartsidze, 2023), the robust augmentation of human capital constitutes a geopolitical and commercial prerequisite for the nation.

This paper contributes to sustainable economic development by highlighting the strategic role of human capital in fostering labor productivity, innovation and national competitiveness. Human capital serves as a foundational resource for economic growth

and its effective development aligns with global priorities that emphasize inclusive and knowledge-based economies.

Investment in education, health and skills formation not only enhances workforce efficiency but also supports the capacity of economies to adapt to structural and technological changes. Strengthening human capital is therefore central to promoting long-term sustainable development and economic resilience in the context of rapid globalization.

Despite extensive research on the role of human capital in economic growth, there is still a limited understanding of how investments in education and skills interact with broader economic processes to influence productivity and national competitiveness. Most studies have focused on the individual contributions of education to economic performance, while fewer have addressed the integrated effects of human capital components on sustainable development outcomes.

The objectives of the paper are to assess the role of human capital in enhancing labor productivity. It explores the theoretical and empirical relationships between human capital development and key macroeconomic indicators, including labor productivity and GDP. Particular emphasis is placed on assessing the effectiveness of investment in education as a primary driver of human capital accumulation and on examining its relative returns in comparison with other forms of investment and to consider the broader implications of human capital accumulation for national competitiveness and resilience in the global economy. In this context, the growing significance of human capital reflects its transformative role in shaping modern economic systems and enhancing their adaptability to rapid structural changes. As economies become increasingly knowledge-based, the capacity to generate, accumulate and effectively utilize human capital emerges as a crucial factor for long-term development.

Literature Review. The maximization of economic returns from resources invested in education is contingent upon a policy framework that is rigorously concentrated on learning outcomes. The seminal work by Hanushek and Woessmann compellingly asserts that the quality of cognitive proficiency, rather than the mere quantum of years spent in educational institutions, constitutes the decisive leverage point for sustained economic growth. This conclusion mandates a cardinal shift in policy focus toward enhancing

systemic internal efficiency, elevating teacher qualifications, and refining curricular design.

Their empirical quantification delineates that a modest 25-point amelioration in PISA scores across the European Union would cumulatively engender an economic expansion valued at an estimated 71 trillion euros in GDP growth over the long-term horizon. Such strategic investment in human capital serves as the paramount indicator of heightened productivity, vastly eclipsing the efficacy and durability of any transient cyclical fiscal stimulus.

Conversely, if educational policy is not strictly anchored to demonstrable improvements in outcomes, allowing for the inertial escalation of expenditures without a commensurate surge in quality, this approach proves inherently suboptimal. Resource allocation that fails to directly advance cognitive skills yields negligible economic benefits, thereby fabricating a fiscal deficit within the education sector a deficit not rooted in a scarcity of funds, but in their unproductive deployment.

Securing the stability and robustness of educational quality is pivotal for a nation's macroeconomic resilience. Research conducted by Hanushek et al. (2020) comprehensively assessed the protracted economic consequences stemming from global schooling disruptions. The study identified that the educational system's failure in 2020 resulted in projected lifetime income losses equivalent to approximately 3% reduction for the affected student cohorts. At the national aggregate level, the resultant deceleration of the long-term growth trajectory is forecasted to manifest as an average of 1.5% lower annual GDP growth extending until the close of the current century. This empirical finding

unequivocally confirms that even an abrupt degradation in educational quality instantly precipitates enduring macroeconomic impairments. Consequently, policy resistance in implementing essential educational reforms represents a direct and demonstrable fiscal liability.

Innovation is strongly correlated with the quality of human capital and serves as the principal impetus for economic expansion in developed nations. The composition of human capital, including both the quality and distribution of educational attainment, significantly shapes technological progress and sustained economic development (Carillo, 2024). The rigorous analysis by Biasi, Deming, and Moser substantiates that education, particularly facilitated by concentrated research investments in university settings, plays a critical role in catalyzing innovative activity (Biasi et al., 2021).

Education is widely acknowledged as a critical driver of human capital development, influencing not only individual skill acquisition but also broader socio-economic outcomes (Li et al., 2025; Wang et al., 2016). In recent years, empirical studies have increasingly focused on how various forms of education, from primary schooling to tertiary and vocational programs, contribute to human capital formation, productivity, and labor market performance.

The combined effects of labor force characteristics and human capital development have been shown to significantly enhance productivity in the manufacturing sector, with evidence suggesting that investments in human capital aligned with workforce composition and structure can effectively improve production efficiency (Babasanya et al., 2024). These findings

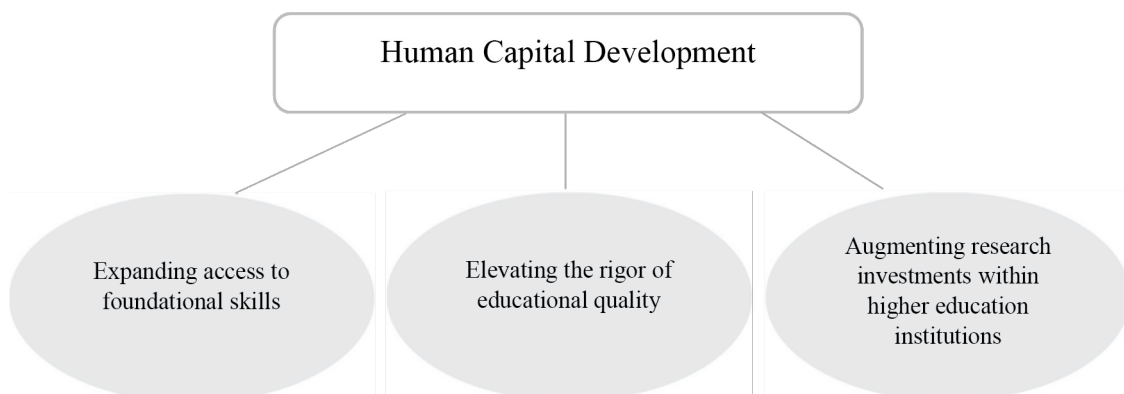


Fig. 1. Interconnected Policy Thrusts for Human Capital Development

highlight the importance of human capital in driving sectoral performance and economic growth, particularly in contexts where labor dynamics and skill development are closely interconnected.

Recent literature further extends the discussion by emphasizing the growing importance of advanced technologies in education systems. Investment in artificial intelligence (AI) in education and training has been found to have a positive and statistically significant impact on economic growth, reinforcing the link between technologically enhanced human capital and macroeconomic performance (Kirikkaleli & Kirikkaleli, 2025).

Zhang et al. (2025) emphasize the mediating role of social capital, showing that human capital development is closely linked to employability and job quality among graduates. Roldan Villela shows that in Honduras, higher educational attainment improves workforce productivity, emphasizing the cross-country relevance of education policies. Empirical firm-level analyses in OECD countries show that investment in higher education significantly increases innovation outputs and overall human capital productivity.

A highly skilled labor pool fosters the environment required to execute complex research and development processes. An effective human capital strategy, therefore, necessitates the concurrent advancement of three interconnected policy thrusts:

1. Expanding access to foundational skills.
2. Elevating the rigor of educational quality.
3. Augmenting research investments within higher education institutions.

The capacity of a national economy to effectively assimilate and implement global technological advancements is vitally instrumental for its economic competitiveness. Research conducted within the context of the European Central Bank (ECB) underscores that the accretion of human capital enhances the aptitude of firms to optimize the efficiency of production processes through the utilization of technologically sophisticated machinery. Conversely, a deficit in human capital inherently constrains a country's seamless integration into high-value global supply chains.

The global study by Contreras, Galindo and Lepe (2025) empirically validated that superior educational attainment significantly

amplifies the effect of education expenditure on aggregate economic growth. This pivotal finding suggests that investment in human capital is disproportionately productive in economic environments already characterized by a high initial endowment of human capital stock. Thus, if a nation possesses robust foundational cognitive skills, each incremental resource deployed generates a higher marginal economic return.

A rigorous investigation by the International Monetary Fund (Cevik, Naik, & Primus, 2024) established that the impact of human capital is more pronounced in technologically advanced nations. This implies that in developed economies, human capital functions not merely as a mechanism for overcoming developmental lag, but rather as a critical factor that elevates the capacity for generating novel knowledge and expanding the very frontiers of economic potential. Policies aimed at fortifying human capital must therefore be strategically oriented toward maximizing this advanced potential. In this context, national policy frameworks increasingly recognize the need to prioritize education and skills development as core components of economic strategy. For instance, Georgia's draft state budget explicitly highlights investments in education and human capital as essential for enhancing productivity, supporting innovation, and ensuring long-term economic resilience¹. However, evidence from the National Statistics Office of Georgia points to persistent challenges related to skill mismatches and the limited alignment between educational outcomes and labor market demands, suggesting that increases in educational attainment do not automatically translate into higher productivity gains².

A significant divergence in productivity growth trajectories has been observed between the Euro Area and the United States since 2020. A report by Dias da Silva et al. (2024) noted that within the period spanning the fourth quarter of 2019 and the second quarter of 2024, labor productivity per hour worked in the Euro Area registered a meager increase of only 0.9%, while the United States recorded a robust growth of 6.7%.

1 Citizen's guide 2025: Draft state budget law. Ministry of Finance of Georgia (MFO). URL: https://www.mof.ge/ka/fl/mokalakis_gzamkvlevi?page=1 (date of access: 25.01.2026).

2 National Statistics Office of Georgia (Geostat). URL: <https://www.geostat.ge> (date of access: 25.01.2026).

Table 1. Labor Productivity Divergence: The United States versus the Euro Area (Q4 2019–Q2 2024)

Indicator	Eurozone Growth	USA Economic Growth	Outcomes of Human Capital Policy
Labor Productivity Growth (Per Hour Worked)	+0.9%	+6.7%	The European economy exhibits a deficit relative to the United States regarding investment in innovation and intangible capital.
Identified Challenges	Cyclical Factors and Research Deficiencies	Policies aimed at fortifying human capital must be holistically integrated with the promotion of research and innovation incentives.	

Source: Author's Own Compilation based on Dias da Silva et al. (2024)

This divergence is largely attributable to Europe's lag in investment across both research and intangible capital. For the Georgian economy, these figures serve as a critical warning regarding the risk of technological obsolescence. Policy governing human capital must be holistically integrated with the promotion of research and innovation incentives to effectively surmount this structural deficit.

Research Methodology. GDP per capita data were used as a proxy for economic development, while education system

Data were collected from six countries representing diverse economic and institutional contexts: Georgia, Latvia, Sweden, Switzerland, Ukraine, and the United States. The selection includes post-Soviet transition economies (Georgia and Ukraine), a Baltic EU member country (Latvia), advanced European economies (Sweden and Switzerland), and a global frontier economy (United States). High-income economies serve as benchmark cases to evaluate structural differences in education systems and economic outcomes relative to transition and developing economies.

The inclusion of post-Soviet countries is particularly relevant, as Georgia and Ukraine share historical educational legacies and institutional frameworks, yet demonstrate divergent economic performances. Latvia provides an intermediate case, reflecting successful EU integration and convergence toward

higher income levels. This combination allows for meaningful cross-country comparisons, highlighting differences in both fiscal commitment and enrolment coverage across all education stages.

Georgia has a relatively small school-age population across all education levels compared with larger countries like the United States or Ukraine.

The United States has the largest population in each education stage, particularly in secondary and tertiary education.

indicators were employed to assess human capital formation and its potential association with income levels. The education variables include enrolment at pre-primary, primary, secondary, and tertiary levels relative to the corresponding school-age population, government education expenditure as a percentage of GDP, and the share of total government expenditure allocated to education. These variables collectively allow an evaluation of whether more developed and well financed education systems correspond to higher income per capita across countries.

Table 2. School Age Population by Education Level (in thousands)

Country or territory	School-age population (000)			
	Pre-primary	Primary	Secondary	Tertiary
Georgia	207	334	290	205
Latvia	83 _i	124 _i	122 _i	88 _i
Sweden	486 _i	754 _i	736 _i	585 _i
Switzerland	179 _i	537 _i	608 _i	454 _i
Ukraine	1,090 _i	1,828 _i	3,160 _i	1,879 _i
United States	11,637 _i	24,254 _i	25,853 _i	22,505 _i

Source: Author's Own Compilation based on World Bank statistics

In Europe, Sweden and Switzerland have similar trends: high primary and secondary populations relative to pre-primary, showing strong enrollment in compulsory education.

Latvia's population is the smallest among these European countries, reflecting its overall smaller population size.

Ukraine shows a significant increase in secondary and tertiary populations, indicating a large youth cohort transitioning through higher education.

The enrolment data across different educational levels: pre-primary, primary, secondary, and tertiary reveals several notable patterns among the selected countries and territories.

Firstly, there is a clear positive correlation between the level of development and the scale of enrolment. High-income countries, such as the United States, Sweden, and Switzerland, exhibit substantially higher absolute enrolment figures at all educational levels compared to smaller or lower-income countries like Georgia and Latvia. For instance, the United States shows a pronounced scale across all stages, with 8,297,000 children in pre-primary, 23,520,000 in primary, 25,200,000 in secondary, and 17,860,000 in tertiary education. This reflects both the country's large population and its comprehensive education infrastructure.

Secondly, the distribution across educational levels varies by country. In Sweden and Switzerland, secondary enrolment surpasses primary enrolment, indicating high retention and transition rates within the education system. For example, Sweden reports 1,009,000 students at the secondary level, exceeding its primary enrolment of 878,000. This pattern may reflect delayed school entry, effective policies promoting progression, or a strong emphasis on upper secondary education.

In contrast, Georgia, Latvia, and Ukraine display relatively balanced distributions across primary and secondary levels, although Ukraine demonstrates markedly higher absolute numbers, reflecting its larger population. In Georgia, primary enrolment (345,000) exceeds secondary enrolment (303,000), which may indicate early school dropout or demographic trends affecting the youth population.

Tertiary enrolment exhibits considerable variation and appears proportionally lower relative to primary and secondary enrolment in smaller countries. For instance, Georgia's tertiary enrolment of 165,000 represents roughly 11% of the total school-

age population across all levels, whereas in Sweden and Switzerland, tertiary enrolment constitutes a more substantial proportion of the population, suggesting stronger access to higher education opportunities. The United States again stands out, with tertiary enrolment of 17,860,000, indicating both high participation rates and extensive higher education infrastructure.

Overall, the trends highlight three key dynamics: (1) population size and economic development significantly influence absolute enrolment figures, (2) higher retention and progression are more pronounced in wealthier countries, particularly in secondary and tertiary education, and (3) smaller or less affluent countries face challenges in achieving proportionate tertiary enrolment relative to the population completing secondary education. These patterns underscore the interplay between demographic factors, policy frameworks,

Table 3. Educational Enrolment Trends Across Selected Countries

Country or territory	Enrolment (000)			
	Pre-primary	Primary	Secondary	Tertiary
Georgia	149	345	303	165
Latvia	82	119	124	77
Sweden	471	878	1,009	484
Switzerland	182	539	617	339
Ukraine	827	1,524	2,645	1,441
United States	8,297	23,520	25,200	17,860

Source: Author's Own Compilation based on World Bank statistics

Table 4. Government Education Expenditure and GDP per Capita¹

Country or territory	Government education expenditure (% of GDP)	GDP per capita (current US\$)
Georgia	3.7	8,284
Latvia	4.6	22,710
Sweden	7.6	54,950
Switzerland	4.9	100,624
Ukraine	5.9	5,140
United States	5.4	81,032

Source: Author's Own Compilation based on World Bank statistics

¹ World Bank Open Data. World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/> (date of access: 15.01.2026).

and educational capacity across different national contexts.

The presented data illustrate the relationship between government expenditure on education, measured as a percentage of GDP, and GDP per capita across selected countries and territories. Notably, Sweden allocates the highest proportion of its GDP to education (7.6%), coinciding with a high GDP per capita of USD 54,950, suggesting a potential association between substantial public investment in human capital and elevated economic performance. Switzerland exhibits a moderate education expenditure (4.9%) but the highest GDP per capita (USD 100,624), indicating that while government investment in education is important, other factors also contribute to economic affluence. In contrast, Georgia demonstrates a relatively low education expenditure (3.7%) alongside a modest GDP per capita of USD 8,284, reflecting constrained fiscal allocation to education and limited economic output per individual. Latvia (4.6%; USD 22,710), Ukraine (5.9%; USD 5,140), and the United States (5.4%; USD 81,032) occupy intermediate positions, highlighting diverse national approaches to funding education relative to economic capacity. Overall, the data suggest that while higher investment in education often aligns with higher GDP per capita, this relationship is mediated by broader structural, institutional, and economic contexts.

Main Results. The results presented in Tables 1 and 2 reveal substantial cross-country heterogeneity in both the size of the school-age population and enrolment coverage across educational levels. As expected, absolute population and enrolment figures closely reflect national demographic scale, with the United States and Ukraine exhibiting markedly larger cohorts at all stages of education compared to smaller European countries such as Georgia and Latvia.

Despite these differences in scale, notable structural patterns emerge. In all countries, primary and secondary education account for the largest shares of the school age population, reflecting the compulsory nature of these levels. Advanced economies, particularly Sweden and Switzerland, display relatively balanced distributions between primary and secondary cohorts, suggesting stable demographic transitions and sustained participation throughout compulsory education. In contrast, Georgia and Latvia show a gradual decline in cohort size moving

from primary to secondary levels, which may reflect demographic contraction, migration, or early exit from the education system.

Enrolment figures further illuminate differences in system performance. High-income countries consistently demonstrate near-universal enrolment at primary and secondary levels, with secondary enrolment exceeding primary enrolment in Sweden and Switzerland. This pattern indicates strong retention rates and effective institutional mechanisms supporting progression through upper secondary education. By contrast, Georgia and Ukraine exhibit lower secondary enrolment relative to primary cohorts, suggesting potential challenges related to dropout risks, economic constraints, or institutional capacity.

Tertiary enrolment displays the greatest degree of cross-country variation and appears most strongly associated with economic development. In high-income economies, tertiary enrolment constitutes a substantial proportion of the school-age population. Sweden, Switzerland, and the United States demonstrate extensive participation in higher education, reflecting both strong demand for advanced skills and well-developed higher education infrastructure.

In contrast, transition economies exhibit comparatively limited tertiary enrolment coverage. In Georgia, tertiary enrolment represents a considerably smaller share of the population completing secondary education, indicating a narrowing of the educational pipeline at higher levels. Ukraine, while exhibiting large absolute numbers due to population size, similarly shows weaker proportional participation in tertiary education relative to advanced economies. These findings suggest that constraints on access to higher education - whether financial, institutional, or labor-market driven remain a critical barrier to human capital accumulation in lower-income contexts.

Overall, the results indicate that while basic education coverage has largely converged across countries, tertiary education remains a key differentiating factor in human capital formation and economic stratification.

Table 3 presents government education expenditure as a percentage of GDP alongside GDP per capita, revealing a nuanced relationship between fiscal commitment to education and economic outcomes. Countries with higher income levels generally allocate a substantial share of national resources to

education, although the relationship is not strictly linear.

Sweden stands out as the country with the highest education expenditure relative to GDP (7.6%), accompanied by a high GDP per capita, suggesting a strong alignment between sustained public investment in education and economic prosperity. The United States and Switzerland achieve high GDP per capita with moderate education expenditure shares, indicating that while education spending is essential, economic performance is also shaped by broader structural factors such as productivity, innovation capacity, and institutional quality.

Conversely, Georgia exhibits the lowest education expenditure share (3.7%) alongside a relatively low GDP per capita, reflecting both limited fiscal capacity and constrained investment in human capital. Ukraine presents an instructive case: despite allocating a relatively high share of GDP to education (5.9%), GDP per capita remains low, highlighting the role of macroeconomic instability, institutional inefficiencies, and external shocks in weakening the translation of education spending into economic returns.

Taken together, the results suggest a positive but mediated relationship between education system strength and income per capita. Higher-income countries tend to combine three reinforcing characteristics: high enrolment coverage across all education levels, strong retention into secondary and tertiary education, and sustained public investment in education. These factors collectively support advanced human capital formation, which aligns with higher productivity and income levels.

Conclusion. Human capital constitutes the foremost factor of macroeconomic growth, whose productivity is contingent upon the quality of learning and the initial level of human capital. The strengthening of human capital is an indispensable prerequisite for the effective adoption of global technological progress and for mitigating the risk of productivity divergence. Investment in human capital must be viewed as a quality-oriented fiscal policy aimed at eliminating fiscal deficits caused by the inefficient utilization of resources.

In the contemporary economic environment, human capital represents significantly more than simply the number of employees. It encompasses the collective capacity for individuals to update their

skills and knowledge, which fundamentally determines the potential for economic value creation.

This study provides a comparative perspective on the interaction between demographic structure, educational participation, and public investment in education across countries at different stages of economic development. By jointly examining school-age population dynamics, enrolment coverage across educational levels, and education expenditure relative to GDP, the analysis offers an integrated view of how education systems contribute to human capital formation and income differentiation.

The findings demonstrate that convergence has largely been achieved in basic education, particularly at the primary level, where enrolment rates are high across both advanced and transition economies. This reflects the global diffusion of compulsory education frameworks and the prioritization of foundational human capital. However, the persistence of cross-country disparities at the secondary level most notably in Georgia and Ukraine indicates that retention beyond primary education remains sensitive to demographic pressures, migration, economic constraints, and institutional capacity. These structural vulnerabilities suggest that universal access alone is insufficient; sustained participation and progression are equally critical dimensions of educational effectiveness.

The most pronounced divergence emerges in tertiary education, which functions as a key stratifying mechanism in the international distribution of human capital. Advanced economies exhibit broad and sustained participation in higher education, reinforcing their capacity to generate high-skill labor, foster innovation, and sustain productivity growth. In contrast, the relatively narrow tertiary pipeline observed in transition economies signals a structural bottleneck in human capital accumulation. Limited access to higher education whether driven by affordability, institutional quality, or labor-market incentives constrains the translation of basic educational attainment into advanced skills and long-term economic returns.

Public expenditure patterns further underscore the mediated relationship between education and economic performance. While higher-income countries generally maintain substantial and stable investment in education, the results show that spending

intensity alone does not guarantee superior economic outcomes. The contrast between Sweden and Ukraine illustrates that the effectiveness of education expenditure depends critically on complementary factors, including macroeconomic stability, governance quality, institutional efficiency, and the alignment between education systems and labor-market demand. Education investment thus operates not as an isolated driver of growth, but as part of a broader development ecosystem.

Taken together, the evidence suggests that economic stratification across countries is increasingly shaped by differences in post-secondary educational capacity rather than by access to basic education. Countries that successfully combine high enrolment continuity, strong tertiary participation, and effective public investment are better positioned to achieve sustained income growth and resilience to structural change. For lower-income and transition economies, policy priorities should therefore extend beyond expanding enrolment to improving retention, strengthening tertiary education access, and enhancing the efficiency and targeting of education spending.

The focus of investment in human capital must shift towards enhancing

internal system efficiency, improving teacher qualifications, and advancing cognitive abilities. This represents the sole pathway to achieving the maximum economic return on expenditures incurred and to prevent non-optimal spending. The strategic development of human capital must incorporate increasing research investments in universities, thereby ensuring the synchronization of human capital potential with innovative activity, which is essential for expanding economic frontiers. Paramount attention must be dedicated to ensuring the quality of the initial level of human capital and the achievements of higher education. Policies that fail to ensure high investment in the formation of foundational qualifications automatically diminish the return on all subsequent capital investments.

It is imperative that the strengthening of human capital be addressed not in isolation, but as a comprehensive, strategic element of the country's development. It must be integrated with economic, social, and environmental policies. Such an all-encompassing approach will enable the creation of systems that support the nation's sustainable development and the enhancement of citizen welfare.

Список використаної літератури

1. Babasanya, A. O., Okuneye, B. A., & Amaefule, J. N. (2024). Interacting labour force and human capital development effects on manufacturing sector productivity. *ETIKONOMI*, 24(1). <https://doi.org/10.15408/etk.v24i1.38648>
2. Bedianashvili, G., Tsartsidze, M., Mikeladze, N., & Gabroshvili, Z. (2024). Human capital and economic growth under modern globalization. *Entrepreneurship and Sustainability*, 12(1), 268-289. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(19))
3. Bedianashvili, G., Tsartsidze, M., Mikeladze, N., & Gabroshvili, Z. (2023). Modern Globalization, Human Capital and Economic Growth in Georgia: macro aspect. *EKONOMISTI*, 19(3), 60-84. <https://doi.org/10.36172/EKONOMISTI.2023.XIX.03>. Givi.Bedianashvili/Murman.Tsartsidze/Nino.Mikeladze/Zviad.Gabroshvili
4. Biasi, B., Deming, D. J., & Moser, P. (2021). Education and innovation. *National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper*, 28544. <https://doi.org/10.3386/w28544>
5. Carillo, M. F. (2024). Human capital composition and long-run economic growth. *Economic Modelling*, 137, 106760. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106760>
6. Cevik, S., Naik, S., & Primus, K. (2024). Chasing the dream: Industry-level productivity developments in Europe. *IMF Working Papers*, 2024. <https://doi.org/10.5089/9798400294464.001>
7. Chakrabarti, R., Gorton, N., & Lovenheim, M. F. (2020). State investment in higher education: Effects on human capital formation, student debt, and long-term financial outcomes

References

1. Babasanya, A. O., Okuneye, B. A., & Amaefule, J. N. (2024). Interacting labour force and human capital development effects on manufacturing sector productivity. *ETIKONOMI*, 24(1). <https://doi.org/10.15408/etk.v24i1.38648>
2. Bedianashvili, G., Tsartsidze, M., Mikeladze, N., & Gabroshvili, Z. (2024). Human capital and economic growth under modern globalization. *Entrepreneurship and Sustainability*, 12(1), 268-289. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(19))
3. Bedianashvili, G., Tsartsidze, M., Mikeladze, N., & Gabroshvili, Z. (2023). Modern Globalization, Human Capital and Economic Growth in Georgia: macro aspect. *EKONOMISTI*, 19(3), 60-84. <https://doi.org/10.36172/EKONOMISTI.2023.XIX.03>. Givi.Bedianashvili/Murman.Tsartsidze/Nino.Mikeladze/Zviad.Gabroshvili
4. Biasi, B., Deming, D. J., & Moser, P. (2021). Education and innovation. *National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper*, 28544. <https://doi.org/10.3386/w28544>
5. Carillo, M. F. (2024). Human capital composition and long-run economic growth. *Economic Modelling*, 137, 106760. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106760>
6. Cevik, S., Naik, S., & Primus, K. (2024). Chasing the dream: Industry-level productivity developments in Europe. *IMF Working Papers*, 2024. <https://doi.org/10.5089/9798400294464.001>
7. Chakrabarti, R., Gorton, N., & Lovenheim, M. F. (2020). State investment in higher education: Effects on human capital formation, student debt, and long-term financial outcomes of

- of students. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, w27885. <https://doi.org/10.3386/w27885>
8. Contreras, D., Galindo, A., & Lepe, I. (2025). *Education Spending and Economic Growth: Short and Long-term Effects*. <https://doi.org/10.18235/0013634>
 9. Dias da Silva, A., Di Casola, P., Gomez-Salvador, R., & Mohr, M. (2024). Labour productivity growth in the euro area and the United States: Short and long-term developments. *ECB Economic Bulletin*, (6). Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202406.en.pdf>
 10. Egert, B., de la Maisonneuve, C., & Turner, D. (2024). A new macroeconomic measure of human capital exploiting PISA and PIAAC: Linking education policies to productivity. *Education Economics*, 32(6), 745–761. <https://doi.org/10.1080/09645292.2024.2318221>
 11. Ekmekci, A., Aqazade, M., McGraw, R., Rushton, G., & Gibson, D. J. (2025). Using human, social, structural, and positive psychological capital to explore science and mathematics teacher retention. *International Journal of STEM Education*, 12, 14. <https://doi.org/10.1186/s40594-024-00523-1>
 12. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449–467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003>
 13. Foreman-Peck, J., Zhou, P. (2025). Education and Human Capital. In: *Applied Economics in Globalised Economies*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85621-1_8
 14. Hanushek, E., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. *OECD Education Working Papers*, (225). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/21908d74-en>
 15. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). A quantitative look at the economic impact of the European Union's educational goals. *Education Economics*, 28(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/09645292.2020.1719980>
 16. Heckman, J. J., Grunewald, R., & Reynolds, A. (2006). The dollars and cents of investing early: Cost-benefit analysis in early care and education. *Zero to Three*, 26(6), 10–17. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ808225>
 17. Khitarishvili, T. (2010). Assessing the returns to education in Georgia. *Working Paper*, (608). Levy Economics Institute of Bard College.
 18. Kirikkaleli, D., & Kirikkaleli, N. O. (2025). AI investment in education and training and economic growth in the USA. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101777. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101777>
 19. Kwon, S. H. (2025). Education expenditure and sustainable human capital: Empirical determinants and outcomes. *Sustainability*, 17(2310848). <https://doi.org/10.3390/su172310848>
 20. Lei, H., Chen, X., Wang, C., & Zhou, P. (2026). Unveiling the masking effect: The role of R&D human capital in innovative performance. *Journal of Intellectual Capital*, 27(1), 61–88. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2024-0281>
 21. Li, H., Xu, Y., Liu, Q., & Tian, X. (2025). Education Human Capital. *Applied Economics*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2505243>
 22. Pasban, M., & Hosseinzadeh Nojehdeh, S. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- students. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, w27885. <https://doi.org/10.3386/w27885>
8. Contreras, D., Galindo, A., & Lepe, I. (2025). *Education Spending and Economic Growth: Short and Long-term Effects*. <https://doi.org/10.18235/0013634>
 9. Dias da Silva, A., Di Casola, P., Gomez-Salvador, R., & Mohr, M. (2024). Labour productivity growth in the euro area and the United States: Short and long-term developments. *ECB Economic Bulletin*, (6). Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202406.en.pdf>
 10. Egert, B., de la Maisonneuve, C., & Turner, D. (2024). A new macroeconomic measure of human capital exploiting PISA and PIAAC: Linking education policies to productivity. *Education Economics*, 32(6), 745–761. <https://doi.org/10.1080/09645292.2024.2318221>
 11. Ekmekci, A., Aqazade, M., McGraw, R., Rushton, G., & Gibson, D. J. (2025). Using human, social, structural, and positive psychological capital to explore science and mathematics teacher retention. *International Journal of STEM Education*, 12, 14. <https://doi.org/10.1186/s40594-024-00523-1>
 12. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449–467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003>
 13. Foreman-Peck, J., Zhou, P. (2025). Education and Human Capital. In: *Applied Economics in Globalised Economies*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85621-1_8
 14. Hanushek, E., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. *OECD Education Working Papers*, (225). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/21908d74-en>
 15. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). A quantitative look at the economic impact of the European Union's educational goals. *Education Economics*, 28(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/09645292.2020.1719980>
 16. Heckman, J. J., Grunewald, R., & Reynolds, A. (2006). The dollars and cents of investing early: Cost-benefit analysis in early care and education. *Zero to Three*, 26(6), 10–17. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ808225>
 17. Khitarishvili, T. (2010). Assessing the returns to education in Georgia. *Working Paper*, (608). Levy Economics Institute of Bard College.
 18. Kirikkaleli, D., & Kirikkaleli, N. O. (2025). AI investment in education and training and economic growth in the USA. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101777. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101777>
 19. Kwon, S. H. (2025). Education expenditure and sustainable human capital: Empirical determinants and outcomes. *Sustainability*, 17(2310848). <https://doi.org/10.3390/su172310848>
 20. Lei, H., Chen, X., Wang, C., & Zhou, P. (2026). Unveiling the masking effect: The role of R&D human capital in innovative performance. *Journal of Intellectual Capital*, 27(1), 61–88. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2024-0281>
 21. Li, H., Xu, Y., Liu, Q., & Tian, X. (2025). Education Human Capital. *Applied Economics*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2505243>
 22. Pasban, M., & Hosseinzadeh Nojehdeh, S. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>

23. Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445-458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>
24. Roldan Villela, R., & Paredes, J. J. (2022). Empirical Analysis on Public Expenditure for Education, Human Capital and Economic Growth: Evidence from Honduras. *Economies*, 10(10), 241. <https://doi.org/10.3390/economies10100241>
25. Tsartsidze, M., & Kvirkvelia, E. (2017). Labor market oriented professional education system – The significant factor for human capital development and the inclusive economic growth in Georgia. In Institute of Researches and International Symposiums IRIS-ALKONA, *International Scientific Symposium "Economics, Business & Finance"*, 4–8 July, 2017. Conference proceedings (pp. 21–28). Jurmala, Latvia. Retrieved from <http://irissymposium.wix-site.com/economics/proceedings>
26. Wang, Y., & Liu, S. (2016). Education, human capital and economic growth: Empirical research on 55 countries and regions (1960–2009). *Theoretical Economics Letters*, 6, 347–355. <https://doi.org/10.4236/tel.2016.62039>
27. Zhang, T., Gao, R., Yang, S., & Shi, C. (2025). Research on the influence of human capital and social capital on subjective and objective employment quality paths of graduate students in China. *Frontiers in Education*, 10, 1525049. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1525049>
23. Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445-458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>
24. Roldan Villela, R., & Paredes, J. J. (2022). Empirical Analysis on Public Expenditure for Education, Human Capital and Economic Growth: Evidence from Honduras. *Economies*, 10(10), 241. <https://doi.org/10.3390/economies10100241>
25. Tsartsidze, M., & Kvirkvelia, E. (2017). Labor market oriented professional education system – The significant factor for human capital development and the inclusive economic growth in Georgia. In Institute of Researches and International Symposiums IRIS-ALKONA, *International Scientific Symposium "Economics, Business & Finance"*, 4–8 July, 2017. Conference proceedings (pp. 21–28). Jurmala, Latvia. Retrieved from <http://irissymposium.wix-site.com/economics/proceedings>
26. Wang, Y., & Liu, S. (2016). Education, human capital and economic growth: Empirical research on 55 countries and regions (1960–2009). *Theoretical Economics Letters*, 6, 347–355. <https://doi.org/10.4236/tel.2016.62039>
27. Zhang, T., Gao, R., Yang, S., & Shi, C. (2025). Research on the influence of human capital and social capital on subjective and objective employment quality paths of graduate students in China. *Frontiers in Education*, 10, 1525049. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1525049>

Лела Кінцурашвілі,

аспірант, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, проспект Ілія Чавчавадзе, 1, навчальний корпус І, Тбілісі, 0179, Грузія; доцент, Грузинський національний університет, вул. Цінандалі, 9, Тбілісі, 0144, Грузія

lela.kintsurashvili944@eab.tsu.edu.ge

<https://orcid.org/0009-0007-9719-3396>

ОСВІТА ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ЕМПІРИЧНІ ПОГЛЯДИ

Людський капітал є основною рушійною силою довгострокового економічного зростання, продуктивності та глобальної конкурентоспроможності. В умовах економіки, що дедалі більше базується на знаннях, відмінності у темпах зростання між країнами значною мірою пояснюються не обсягом освіти, а якістю навичок і компетентностей, набутих завдяки системам освіти. Високоякісний людський капітал підвищує інноваційний потенціал, сприяє впровадженню передових технологій та зміцнює макроекономічну стійкість, тоді як постійні недоліки в результатах освіти призводять до довгострокових втрат продуктивності та поглиблення розривів у рівні розвитку.

Мета та завдання. Це дослідження має на меті оцінити макроекономічні ефекти інвестицій у людський капітал, приділяючи особливу увагу якості освіти, результатам навчання та ефективності державних витратків. У статті аналізуються міжнародні емпіричні дані та порівняльні тенденції продуктивності з метою оцінки того, як системи освіти, моделі фінансування вищої освіти та інноваційно-орієнтована політика впливають на довгострокове економічне зростання та динаміку продуктивності.

Результати. Отримані дані свідчать про те, що результати навчання мають сильний і стійкий позитивний вплив на зростання ВВП та продуктивність праці. Навіть незначне підвищення якості освіти приносить істотну довгострокову економічну віддачу, тоді як збільшення витратків без поліпшення якості дає обмежений ефект. Аналіз також висвітлює значні розбіжності в рівні продуктивності між розвиненими економіками, що значною мірою зумовлені відмінностями в обсягах інвестицій у людський капітал, наукові дослідження та інновації. Системи освіти, які недостатньо узгоджені з потребами ринку праці та інноваційними екосистемами, призводять до неефективного використання бюджетних коштів та обмежують потенціал зростання.

Висновки. У дослідженні зроблено висновок, що інвестиції в людський капітал повинні надавати пріоритет якості, ефективності системи та зв'язкам з інноваціями, а не лише розширенню. Стратегічні інвестиції в дошкільну освіту, вищу освіту та науково-дослідні установи є необхідними для забезпечення сталого довгострокового зростання та запобігання розбіжностям у продуктивності. Інтегрований

підхід до політики, що поєднує освіту, інновації та економічний розвиток, має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкої економічної стійкості.

Ключові слова: людський капітал, макроекономічне зростання, інвестиції в освіту, інновації.

JEL Classification: I25; O15; O40; E24.

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The author confirms that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Стаття надійшла до редакції 01.02.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 05.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 24.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 01 February 2026

Revised: 05 March 2026

Accepted: 24 March 2026

Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-05>
UDC 005.6:330.341(66)

Tanbir Hossain*,

MSS in Economics, MA in Sustainable Development Management, Head of the Department of Economics
tanbir.nwustu@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0003-1935-3001>

Zannatul Ferdous,

MSS in Economics, Lecturer
Cantonment College Jashore,
Airport Road, Cantonment College Road, Jashore, 7403, Bangladesh
ferdousjannat93@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-9267-0435>

Sabit Al Farabi*,

BBA in Finance
farabisabit8@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6596-078X>

* North Western University,
Building-01, M. A. Bari Road, Sonadanga, Khulna, 9100, Bangladesh

DOES GOVERNMENT EFFECTIVENESS AFFECT SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM WEST AFRICAN DEVELOPING COUNTRIES

Abstract. Good governance and its wings have an important role for macroeconomic development, where overpopulation, poverty, racism, terrorist groups, corruption, instability, illegal mining, etc, are the immense challenges that feel the fragrance of good governance. Within the period of 2030, all countries, including developed, developing and underdeveloped countries, are trying to convert their economy to a sustainable nature. Sustainability and economic growth are the two major controversial topics in underdeveloped countries, especially in the West African zone. The author considers panel data from 1995 to 2020 (About 26 years) to highlight the long-term effect of good governance on economic growth. The author considers 13 independent variables to measure the effect of independent variables on the dependent variable (GDP) using the fixed effect model and the random effect model. After analyzing the hypothesis, it is measured that fixed effect is appropriate in this model, life expectancy (LE), terms of trade (TT), capital formation (CF), and government effectiveness (GE) have statistically positive connections with economic growth. Conversely, labour force (LF), political stability (PS), and regulatory quality (RQ) have a statistically negative connection with economic growth. Sustainable economic growth is highly connected with social equity, innovative capacity, energy efficiency, resource utilization manner and resilient behavior of households, friendly foreign policy, green technology and effective governing attitude on local citizen. These effective variables affect economic growth on a long-term basis. In the West African region, it is a very challenging issue to implement sustainable agricultural and industrial policies, sustainable production and consumption behavior etc. GE has effective connection with sustainable economic growth, where sustainable economic growth does matter for long-term basis, some socioeconomic variables are closely connected with economic development.

Keywords: Good Governance, Sustainable Economic Growth, Socio-Economic Variables, Government Effectiveness.

JEL Classification: G38; O47; O55; H11; Q01.

In cites: Hossain, T., Ferdous, Z., & Al Farabi, S. (2026). Does government effectiveness affect sustainable economic growth: evidence from West African developing countries. *Social Economics*, 73, 58–71. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-05>

© Tanbir Hossain, Zannatul Ferdous, Sabit Al Farabi, 2026



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

Introduction. Governance and economic growth are interconnected factors that help accelerate macroeconomic development, ensuring social welfare and sustainable development. Governance becomes good governance when the government forces play an active and useful role for citizens. According to the World Bank, good governance factors are a prerequisite for economic progress because economic well-being depends on various governance factors like agricultural and industrial policies, market policies, foreign direct investment, trade conditions, political and social behaviour, etc. The ups and downs approach of government depends on the urgency of governmental influence that turns into effective government behaviour, where governing forces shift to establish economic development in developed countries.

According to the USAID (2002)¹, good governance has been proven as a failed weapon in African countries, where African countries have been badly affected by civil war, bankruptcy, Government loans, bad debt, etc. Adedokun (2017) mentioned that human capital accumulation, physical capital accumulation and technological progress are important determinants of economic growth, where human capital accumulation helps to lead economic development, ensuring overall welfare maximisation. Moreover, Beyene (2022) analysed that social infrastructure and government policies play an effective and handy approach for long-term economic growth, but it is obligatory to make a strong connection between economic growth and good governance (Perkins, Radelet, & Lindauer, 2006; The World Bank, 1994). Six different pillars of government lead to promoting social and economic growth for developing countries. Kaufmann, Kraay and Mastruzzi (2010) define governance as a set of traditions and institutions that can be used to exercise the domination of authority. Moreover, Singh (2022) developed a paper following panel data with six governmental variables mentioned by the World Bank, where Brazil, Russia, India, China, and South Africa (BRICS) nations show a positive relationship with economic growth and good governance. Orji et al. (2022) analysed that the bureaucratic system corruption, government ineffectiveness, the rule of law, poor implementation of law, and political instability play a prominent role in hampering national growth in 13 West African

countries. Beyene (2022) focused on the impact of governance on growth in 22 lower African countries by exploring the effects of governmental wings individually and then creating a composite index of governance. The research findings show that the merged governance index has a positive wedge effect on growth, where the negative impacts of corruption and government effectiveness are separated. In this paper, the authors try to estimate the effect of governmental effectiveness on economic development on African countries. There government effectiveness is highly connected issues with good governance system. In this research, the government effectiveness data has been collected considering the index between -2.5 to +2.5.

Research Objective:

- 1) to analyze the effect of government effectiveness on sustainable economic growth in west African developing countries;
- 2) to analyze the effective policy to sustain long term economic growth in west African countries.

Formulation of the Subject. Sustainable economic growth is the buzzword in current economic world, where the long-term economic sustainability depends on the internal and external forces of a country. Additionally, good governing variables do matter for the citizen to ensure long term. It is difficult for developing countries to manage national budget for ensuring economic-security for macro level. So, in this paper, the authors are trying to analyze the effect of government effectiveness on economic growth at long term basis.

The object of the study is ensure the long term economic sustainability in all kinds of GDP earning sectors following the government effectiveness factors. Government effectiveness, characterized as the efficiency of public services, civil service interconnection, and sound public policy formulation is a primal driver of sustainable economic growth for west African countries. Effective governmental system reduces economic deformation and fosters structural investment climate for public and private sectors both, leading to advanced economic productivity and economic sustainability.

Literature Review. Kiforenko (2022) measures the impact of good governance on agricultural products export in the European zone. Good governance and the quality level of public administrative systems are key issues in ensuring long-term keenness and welfare. Good governance affects the agricultural sector's functioning in many ways. This

¹ USAID supports good governance. The United States Agency for International Development (USAID). 2023. URL: <http://www.docstoc.com/docs/673298/USAID> (date of access: 01.02.2026).

Table 1. Countries Name and World Bank Code

West African Countries	
Country Name	Country Code
Benin	BEN
Burkina Faso	BFA
Cape Verde	CPV
Cote de Ivory	CIV
Gambia	GMB
Ghana	GHA
Guinea	GIN
Guinea-Bissau	GNB
Liberia	LBR
Mali	MLI
Mauritania	MRT
Niger	NER
Senegal	SEN
Sierra Leone	SLE
Togo	TGO

Source: Author Own Illustration based on World Bank Data, 2026

research demonstrates that effective governance policies can enhance economic efficiency, enabling the production of a high volume of agricultural products originating from EU countries. European Commission (2014)¹ highlighted that good governance is the key to European export items. Bayyurt et al. (2015) highlighted research based on good governance performance and high agro-productivity. Good governance opens the sector for investing in the agro-sectors and ensures maximum profit levels.

Pradhan and Sanyal (2011) analysed a paper showing the connectivity between good governance and human capital. This paper explores that good governance has positive and significant relationships with human capital. Basically, governance is closely connected with various institutions, mechanisms, and processes, where the process of governance in terms of planning, policies, strategy, and implementation varies from zone to zone. To promote sound development with sustainable nature, the power of good governance helps to promote long-term well-being. According to the process of UNDP (1990), governance is widely known for political, economic and administrative authority, and human resource development is an important key for macro-level development. Haq (1995) focuses on human governance that allows the state,

civil society participation and the private sector-based building capacities, which will meet the basic needs of citizens. Human resources is the central part of human development, where Income, education, and health are considered key elements of human resources development. These are essential for enhancing human capabilities and making people capable of making choices. Every man needs freedom, guaranteed human rights and personal self-respect for development (Sen, 2000). Haq (1995) developed a paper showing the connectivity among equity, sustainability, production, and human empowerment, where good governance is the vital key for overall development. Fayissa and Nsiha (2013) mentioned that good governance is primarily responsible for attracting foreign investors, where transparency, liability, and accountability are important features to ensure maximize welfare for citizens is maximised. Effective governing bodies boost individual and organisational productivity by utilization resources efficiently for national production, which can boost the national economy (Yildirim and Gökalp, 2016; Hunjra, Mehmood, & Tayachi, 2020). When strong governance maintains strong institutional policies, it helps to accelerate internal and external growth for capital formation. Ugur (2010) highlighted that strong government organs lessen macroeconomic uncertainty, uncertainty, and negative externalities. This recovers economic productivity and competitiveness by allowing for more

¹ Promoting good governance. European Commission 2014. URL: <https://ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=444&langId=en> (date of access: 01.02.2026).

effective resource allocation within the country. Samarasinghe (2018) mentioned that effective governing forces help to uplift human and physical capital productivity, better institutions and government policies encourage to accumulation of external capital for the country. According to OECD (2020), good governance is an effective term for long-term economic, social and environmental development for developing countries. The ability of governments to run effectively and competently depends in part on their management policies and practices. Dollar & Kraay (2002) highlighted that natural resource development helps to promote good governance, helps to enrich natural resources, to reduce the poverty rate at the national level. Van der Ploeg (2011) and Venables (2016) mentioned that the effect of natural resources can have a positive impact on economic development. James (2015) maintained a relationship between fiscal policy and natural resources, the organs of good governance activate on non-revenue taxes, government spending and government saving also. Mousavi and Clark (2021) found that government wings help to ensure natural resources for human capital accumulation, where good governance wings use natural resources to reduce the poverty gap at the national level. In this paper, the author tries to find the effect of good governance on economic growth in five West African countries from 2000 to 2020.

Mengistu and Adhikaryb (2011) developed a paper based on how FDI affects to accelerates economic growth in 15 Asian emerging countries following the panel data between 1996-2007 using the fixed effect model. Shah and Afridi (2015) developed a paper related to the effect of FDI on SAARC countries, following 2006 to 2014. Bassam (2013) analysed that developing countries fall short in producing economic capitals, hindering economic and social improvement. Shah and Faiz (2015) can be an effective source to tackle economic pitfalls. Almond et al. (2015) highlighted that developing countries generate investment-friendly policies to speed up a friendly business environment as well. Consequently, friendly business and investment-governing policy formulation improves the current state of various macro variables, for instance, trade regulatory policies, bribery, court laws, legal approach with framework, labour conventions, electricity supply, transportation and telecommunications facilities, the characteristics deeply sought by multinationals (White, Chizema, Canabal,

& Perry, 2015). Moreover, Rodrik (2012) highlighted that good governance can be a basic model to ensure institutional and organisational goals and policies, effective management and employment creation should be mighty key for developing countries. Gliberman and Shapiro (2002) stated that a large market deserves more FDI for a robust client base, possible economic clusters development, for the growing economies of scale in bigger markets. According to Kristjansdóttir and Óskarsdóttir (2012), for investors, market size and government efficiency highlight a constructive effect on the foreign investment decision of multinationals' institutions. Human capital is one of the fundamental keys for attracting FDI, where FDI in high-tech segments mostly depends on human capital strength. Additionally, primary education development is the necessary key for FDI attracting figures after the mid-80s (Miyamoto 2008; Shah, 2009; and Shah, 2014). Mottaleb (2007) stated that FDIs were fascinated by all countries where GDP and GDP growth rate are high, as well as where a business-friendly environment and high-speed internet are easily accessible for FDI. Balasubramanyam (2002) and Shah (2014) originate the implication of Good Governance for FDI Inflows is positive in SAARC Countries for challenging world. EU (2014) highlight the effectiveness manner of good governance on sustainable economic growth some European developed country, European countries maintain some policies and strategy to maintain their continuous growth¹. However, OECD (2020) mentioned a paper connecting the how sustainable economic policy tackle covid19 virus from long term basis².

Research Methodology

3.1 Data Collection

In this research, the author uses the World Bank Database from 1995 to 2020 (About 26 years) time series dataset from the World Bank to estimate the research questions and objectives as well. Some missing data can be identified, but the interpolation and extrapolation process can estimate the missing value to continue research activities. The author will use multiple regression analysis and hypothesis testing to measure

1 European economic governance and cohesion policy. European Parliament. EU, 2014. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/513999/IPOL-REGI_ET%282014%29513999_EN.pdf (date of access: 01.02.2026).

2 The impact of the corona virus (COVID-19) crisis on development finance. OECD Publication. OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-the-coronavirus-covid-19-crisis-on-development-finance_9de00b3b-en.html (date of access: 01.02.2026).

Table 2. Dependent and Independent Variables that affect in Model

Variables	Definition	Source	Data Collection	World Bank Indicator Name	Authors Reference
Dependent Variable					
GDP (GDP)	GDP per capita (current US\$)	World Bank Open Data	GDP per capita (current US\$)	NY.GDP.PCAP.CD	Kraipornsak (2018); Mahran (2023)
Independent Variables					
1. Life Expectancy (LE)	Life expectancy at birth, total (years)	World Bank Open Data	In years	SP.DYN.LE00.IN	Menon-Johansson (2005)
2. Terms of trade (TT)	Terms of trade adjustment (constant LCU)		In (constant LCU)	NY.TTF.GNFS.KN	Mahran (2023)
3. Total Population (TP)	Population, total	World Bank Open Data	In Number	SP.POP.TOTL	Hull (2009)
4. Labour Force (LF)	Total Labour Force within the country		In Number	SL.TLF.TOTL.IN	Nabua (2015)
5. Gross Capital Formation (CF)	Gross capital formation (current US\$)		(current US\$)	NE.GDI.TOTL.CD	Mahran (2023)
6. Foreign Direct Investment (FD)	Foreign Direct Investment		Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)	BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS	Fawaz (2021); Arogundade (2022)
7. Inflation (IF)	Inflation, consumer prices (Annual in %)	World Bank Open Data	In Current US\$	FP.CPI.TOTL.ZG	Hossain (2022)
8. Agricultural land (AL)	Agricultural Land where products and services are produced	World Bank Open Data	Square in Kilometres	AG.LND.AGRI.K2	Abera (2019); Shittu (2022)
9. Political Stability and Absence of Violence/ (PS)		World Bank Open Data	The estimate of governance (ranges from approximately -2.5 (weak) to 2.5 (strong) governance)	PV.EST	Avdulaj et al. (2021); Pere (2015)
10. Government Effectiveness (GE)		World Bank Open Data	The estimate of governance (ranges from approximately -2.5 (weak) to 2.5 (strong) governance)	GE.EST	Avdulaj et al. (2015); Pere (2015); Awan (2018)
11. Regulatory Quality (RQ)		World Bank Open Data	The estimate of governance (ranges from approximately -2.5 (weak) to 2.5 (strong) governance performance)	RQ.EST	Avdulaj et al. (2015); Pere (2015)
12. Rule of Law (RL)		World Bank Open Data	The estimate of governance (ranges from approximately -2.5 (weak) to 2.5 (strong) governance performance)	RL.EST	Avdulaj et al. (2015); Pere (2015)
13. Control of Corruption (CC)		World Bank Open Data	The estimate of governance (ranges from approximately -2.5 (weak) to 2.5 (strong) governance performance)	CC.EST	Avdulaj et al. (2015); Pere (2015)

Source: Own Illustration based on World Bank Data, 2026

the research objective and questions.

3.2 Econometrics Analysis Tools

3.2.1 Multiple Regression Analysis

A fixed effect model is a statistical tool where parameters for observed groups remain fixed and constant, which is commonly used for panel datasets for unobserved heterogeneity. On the other hand, the random effect model is considered for random behaviour, it is used for cluster structure. Here is the multiple regression form for the two models.

$$GDP = \beta_0 + \beta_1 LE + \beta_2 TT + \beta_3 TP + \beta_4 LF + \beta_5 CF + \beta_6 FD + \beta_7 IF + \beta_8 AL + \beta_9 PS + \beta_{10} GE + \beta_{11} RQ + \beta_{12} RL + \beta_{13} CC + u \dots \dots \dots (1)$$

After basic formation, some changes are needed for the data category and nature. Here is the modified form:

$$\ln GDP = \beta_0 + \beta_1 \ln LE + \beta_2 TT + \beta_3 \ln TP + \beta_4 \ln LF + \beta_5 \ln CF + \beta_6 FD + \beta_7 IF + \beta_8 \ln AL + \beta_9 PS + \beta_{10} GE + \beta_{11} RQ + \beta_{12} RL + \beta_{13} CC + u \dots \dots \dots (2)$$

3.2.2 Hausman Hypothesis Testing

The Hausman test is used to determine whether the random effects or fixed effects are perfect for analysing a panel dataset. The test estimates the result based on the null and alternative hypotheses.

Ho: Random Effect is appropriate

Ha: Fixed Effect is appropriate

The value of chi2 is 1.000 or more than 1, then the model accepts the null hypothesis, which means the random effect is appropriate in this case.

The author uses secondary data from the World Bank open data sources from 2000-2020. The author uses STATA 14.1 for conducting econometric analysis. To address the missing value, the author will run interpolation, which will create a mutual relationship among the data set. The author will use a quantitative method to analyse the effect of government effectiveness on economic development from African countries' perspectives.

Main Results. Kaufmann et al. (2010) introduce government variables to refer to the traditions and institutions by which authority in a country is exercised. This emphasises five segments basically, firstly, governments are effective and monitor every aspect of the nation. Secondly, the government monitors the formal and informal sectors in every aspect. Thirdly, governments are bound to formulate policies and plans to monitor and generate effective polices. Fourthly, the

government has a positive role in ensuring citizens and government intervention for economic and social interventions for the nation. Governance is used in several circumstances in business aspects (corporate governance factors), in international relations aspects, and the government maintains global connections and local governance. It is documented that governance has both formal and informal scopes; there are formal and informal actors engaging in policymaking and enactment. The key formal actor in governance is the government. The government is a strong foundation of the state, the political authority of the state, which signifies, selects and implements state policies to develop the nation.

In this paper, the author tries to measure the effect of independent variables on the dependent variable, which is economic growth in this model. Most of the African countries have had a bad experience with economic growth because it is affected by some influencing variables. The author considers GDP in current USD for measuring economic growth.

USAID (2023) mention the challenges and policy-making capacity of good governmental wings to affect long-term economic growth in middle income countries ¹. Additionally, UNDP (1990) mention the human capacities and human capital on long term economic growth ².

The Hausman test calculates the exact model which needs to be explained in this research. The author considers two models where fixed effects prove perfect to fulfil the condition.

H_o: Random Effect is appropriate

H_a: Fixed effect is appropriate.

$$\text{chi2}(11) = (\mathbf{b}-\mathbf{B})'[\mathbf{V}_b-\mathbf{V}_B]^{-1}(\mathbf{b}-\mathbf{B}) = 42.22$$

$$\text{Prob} > \text{chi2} = 0.0000$$

Therefore, we will reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, and Fixed effect is appropriate.

From Table no 03, it is noticed that life expectancy (LE) has a positive and significant connection with economic growth. When government bodies ensure well health

1 Strengthening good governance in low- and middle-income countries. USAID, 2023. URL: <https://3ieimpact.org/sites/default/files/2023-03/Gov-USAID-EGM-summary-report.pdf> (date of access: 01.02.2026).

2 Human Development Report. UNDP, 1990. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1990> (date of access: 01.02.2026).

Table 3. Fixed effects (within) Regression in West African Countries (WAC)

Regression Model: xtreg LnLe_TT_LnTP_LnFC_LnCF_FDI_IF LnAL_PS_GE_RQ_RL_CC, fe		
Fixed effects (within) Regression		Number of observations =262
Group variable: Country_code		Number of groups = 15
R-sq: within = 0.9102 between = 0.5347 overall = 77.17		F (13,249) = 77.17 Prob > F = 0.0000
Variables Name	Variable Sign	Coefficient
Life Expectancy	LnLE	4.7995*** (0.950)
Terms of Trade	TT	2.93e-13*** (1.01e-13)
Total Population	LnTP	-0.290 (0.514)
Labor force	LnLF	-0.1037** (0.520)
Capital Formation	LnCF	0.291*** (0.052)
Foreign Direct Investment	FDI	-2.20e-11 (4.92e-11)
Inflation	IF	-0.005 (.004)
Agricultural Land	Ln_AL	-0.032 (0.306)
Political Stability	PS	-0.052* (0.031)
Government Effectiveness	GE	0.190** (0.084)
Regulatory Quality	RQ	-0.360*** (0.118)
Rules of Law	RL	-0.199 (0.120)
Corruption Control	CC	0.079 (0.095)
Constant		0.939 (3.058)
F test that all u _i =0: F (4, 99) = 9.36 Prob > F = 0.0000		

facilities, it highlights economic growth properly. If the LE increases by 1 per cent, it leads to an enhancement of economic growth at 4.79 per cent at 1 per cent significance level. In most of the developing countries, high GDP leads to effective investment in the health-care sector, and the government wings develop policies for a proper health-care system. Economic growth leads to ensuring investment in education and skills development, reducing the poverty rate as well.

Secondly, TT has proper connectivity with economic growth, trade expands the domestic market with local people's participation and regional economic development, which accelerates production and revenue

generation. Countries highlight to specialise in local production, get a comparative advantage for improving efficiency and productivity. TT is statistically significant at the 1 per cent level.

Thirdly, the labour force has a negative and significant connection with economic growth; when the labour force does not turn into an effective force, it will not be fruitful anymore. In this model, if the active labour force increases by 10 per cent, it reduces economic growth by 1.37 per cent, which is statistically significant at the 5 per cent level. In African countries, labour forces are not skilled enough to ensure economic growth at a satisfactory level. Eludire (2023) analysed the impact of the labour force at the sector level

Table 4. Random-effect Model (Within) Regression in West African Countries (WAC)

Regression Model: xtreg LnLe_ TT_LnTP_LnFC_LnCF_FDI_IF LnAL_PS_GE_RQ_RL_CC, re		
Random effects (within) Regression		Number of observations = 262
Group variable: Country_code		Number of groups = 15
R-sq: within = 0.8810 between = 0.9975 overall = 0.9528		F (13,249) = 76.19 Prob > F = 0.0000
Variables Name	Variable Sign	Coefficient
Life Expectancy	LnLE	0.375 (0.521)
Terms of Trade	TT	3.18e-13*** (3.18e-13)
Total Population	LnTP	1.431*** (0.333)
Labor force	LnLF	-1.649*** (0.262)
Capital Formation	LnCF	0.0383*** (0.057)
Foreign Direct Investment	FDI	-6.77e-11 (5.49e-11)
Inflation	IF	-0.003 (0.005)
Agricultural Land	Ln_AL	-0.014 (0.015)
Political Stability	PS	-0.017 (0.031)
Government Effectiveness	GE	0.176** (0.088)
Regulatory Quality	RQ	0.102 (0.092)
Rules of Law	RL	0.162 (0.119)
Corruption Control	CC	0.122 (0.100)
Constant		-1.243 (2.151)

N.B.: Standard error in Parenthesis; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

on economic growth. This researcher uses data covering over 100 countries from 1970 to 2019, where the labour force has positive activation in developing economies. In this paper, due to the consideration of five West African countries, the labour force shows negative connectivity with economic output. Many labourers turn into human capital, which ensures efficiency and productivity.

Fourthly, capital formation (CF) has a positive and significant connection with economic growth; it is highly connected, showing a 1 per cent level of significance. If capital formation increases by 10 per cent, it leads to economic growth at 2.9 per cent, which is a 1 per cent level of statistical significance. Islam (2020) mentioned that human capital is an important wing promoting public expenditure, the education

sector, and sustainable economic growth for South-Asian countries. Capital, all over the world, accelerates physical capital, generating production to ensure sustainable economic efficiency. Capital formation is emerging as a key for education sectoral development as well (Saad and Kalakech, 2009).

Fifthly, GE has a positive and statistically significant effect in this research, which affects economic growth positively. GE is statistically significant at the 5 per cent level. Alam (2018) highlighted that GE has a positive connection with economic growth in an 81-panel dataset. GE promotes generating public health and national welfare for developing countries. According to Kurtz et al. (2007), GE does not affect economic growth. Basam (2013) measured that the level of economic growth and its quality depend on human development

measurement. In this paper, the author finds a significant and positive connection influencing economic growth.

Sixthly, in this paper, PS has a statistically significant negative correlation with economic growth, a 10 per cent level. Ahmed and Pulok (2013) highlighted that PS has a negative and significant connection with economic growth from a Bangladeshi perspective from 1984 to 2009. Additionally, Drazen (2000) identified two reasons why political instability affects economic performance significantly: it has a long-term effect on economic growth. Maloney (2002) investigated the economic growth as a positive connection with Latin American countries for the political stability factor. Astteriou and Siriopoulos (2000) inspected the relationship empirically for Greece and found a robust negative connection with economic growth and political stability.

Lastly, Regulatory quality refers to the efficiency and proficiency of a government's ability to formulate and implement good and long-term policies with proper regulations that promote macro-level sector-wise development and ensure overall societal well-being for local people. Lack of RQ creates a burden and disvalue for citizens as well. Ultimately, high-quality regulations focus on fostering economic progress, improving public amenities, and protecting every citizen. Moreover, Grochová (2014) examined the connection between RQ and sustainable development; this variable is statistically significant at the 1 per cent level. In this model, RQ has a negative and significant connection with economic growth; most of the governing bodies in West African countries do not implement any sound and effective growth policies for macro-level development. Except for these variables, no other variable has been proved to be significant in this model. Some variables act as negative characters due to taking fewer samples.

Good governance and governmental effectiveness are the top concerns connected with public agenda-based management. Government effectiveness plays a vital role in GDP per capita, HDI, government spending, accountability, corruption control, political stability and rule of law for the short run relationship. GE leads to an effective figure for public sector development, ensuring growth and development as well. Meyer (2018) analysed a paper connecting governmental effectiveness and institutional efficiency. The idea of good governance has been complicated to define due to the qualitative aspects of the concept. Effective governing patterns and good

governance indicators have been mentioned as substitute concepts, and this relationship has been confirmed to assist in explaining both concepts (Andrews, 2008). According to Andrews (2008), a decentralised governing system has a positive impact on fiscal policies that affect the banking and economic system positively and continuously.

Conclusion. Most of the African countries suffer due to inactive governmental wings, which do not implement sound and effective policies due to bureaucratic problems, lack of efficient national budget, illegal mining and other internal problems. Kraipornsak (2018) designated research screening the connectivity between good governance and economic growth of Thailand and selected Asian countries. Fukuyama (2013) developed governing aspects of government enforcing rules and guidelines for implementing policies and structure as well. This researcher develops the aspects from two different dimensions, where capacity and autonomy are the emerging factors covering the regional and national level factors. The governing factors highlight capacity and autonomy for citizens. Moreover, Cheema (2005) measures the effect of good governance on public goods and services that affect human rights, democratic process, public participation, transparency, accountability, and responsiveness, etc. All over the world, good governance is measured through the World Governance Indicators (WGI) as developed by the World Bank (World Bank, 2018). This index consists of six governmental approach indicators with an effective governance attitude. In terms of the WGI, the score within the index varies between + 2.5 and - 2.5, with a score above zero representing effective governance and a score below zero representing ineffective governance in the country. Moreover, Nölke and Vliegthart (2009) highlighted that Poland has been gradually transformed from a socialist to a democratic country from 1990 to the present period. In this paper, Poland has experienced positive economic growth from 2008 to 2009, facing the global financial crisis, it has a positive essence with strong monetary and financial backup for macroeconomic development.

Список використаної літератури

References

1. Adedokun, A. J. (2017). Foreign Aid, Governance and Economic Growth in Sub-Saharan Africa: Does One Cap Fit All?. *African Development Review*, 29(2), 184-196. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12249>
2. Ahmed, M. U., & Pulok, M. H. (2013). The Role of Political Stability on Economic Performance: The Case of Bangladesh, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 34(3), 61-100. Retrieved from <https://jeed.sesric.org/pdf.php?file=ART12122901-2.pdf>
3. Rafayet, A., Kitenge, E., & Bedane, B. (2017). Government Effectiveness and Economic Growth. *Economics Bulletin*, 37(1), 222-227. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3696166>
4. Almond, P., Ferner, A., & Tregaskis, O. (2015). The changing context of regional governance of FDI in England. *European Urban and Regional Studies*, 22(1), 61-76. <https://doi.org/10.1177/0969776412459861>
5. Andrews, M. (2008). The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory. *Oxford Development Studies*, 36(4), 379-407. <https://doi.org/10.1080/13600810802455120>
6. Arogundade, S., Biyase, M., & Bila, S. (2022). Be Nice to Thy Neighbors: Spatial Impact of Foreign Direct Investment on Poverty in Africa. *Economies*, 10(6), 128. <https://doi.org/10.3390/economies10060128>
7. Asteriou, D., & Price, S. (2001). Political Instability and Economic Growth: UK Time Series Evidence. *Scottish Journal of Political Economy*, 48(4), 383-399. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00205>
8. Avdulaj, J., Merko, F. & Muço, K. (2021). The Role of Good Governance in Economic Development: Evidence from Eastern European Transition Countries, *Journal Transition Studies Review*, 28(1), 67-76. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ase/jtsrta/v28y2021i1p67-76id346.html>
9. Balasubramanyam, V. N. (2002). Foreign direct investment in developing countries: Determinants and impact. In *New Horizons for Foreign Direct Investment*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
10. AlBassam, B. A. (2013). The Relationship Between Governance and Economic Growth During Times of Crisis. *European Journal of Sustainable Development*, 2(1). <https://doi.org/10.14207/ejsd.2013.v2n2p1>
11. Bayyurt, N., & F. E. A. (2015). Good Governance and Agricultural Efficiency. *Journal of Social and Development Sciences*, 6(1), 14-23. <https://doi.org/10.22610/jsds.v6i1.831>
12. Beyene, A. B. (2024). Governance quality and economic growth in Sub-Saharan Africa: the dynamic panel model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(2), 404-418. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2021-0156>
13. Cheema, G. S. (2005). *Building democratic institutions: governance reform in developing countries*. New York: Kumarian Press.
14. Drazen, A. (2000). *Political Economy in Macroeconomics*. Princeton University Press, New Jersey. <https://doi.org/10.2307/j.ctv346rwp>
15. Fawaz, F., Mnif, A., & Papiashvili, A. (2021). Impact of governance on economic growth in developing countries: a case of HIDC vs LIDC. *Journal of Social and Economic Development*, 23(1), 44-58. <https://doi.org/10.1007/s40847-021-00149-x>
16. Fayissa, B., & Nsiah, C. (2013). The impact of governance on economic growth in Africa. *The Journal of Developing Areas*, 47(1), 91-108. <https://doi.org/10.1353/jda.2013.0009>
1. Adedokun, A. J. (2017). Foreign Aid, Governance and Economic Growth in Sub-Saharan Africa: Does One Cap Fit All?. *African Development Review*, 29(2), 184-196. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12249>
2. Ahmed, M. U., & Pulok, M. H. (2013). The Role of Political Stability on Economic Performance: The Case of Bangladesh, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 34(3), 61-100. Retrieved from <https://jeed.sesric.org/pdf.php?file=ART12122901-2.pdf>
3. Rafayet, A., Kitenge, E., & Bedane, B. (2017). Government Effectiveness and Economic Growth. *Economics Bulletin*, 37(1), 222-227. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3696166>
4. Almond, P., Ferner, A., & Tregaskis, O. (2015). The changing context of regional governance of FDI in England. *European Urban and Regional Studies*, 22(1), 61-76. <https://doi.org/10.1177/0969776412459861>
5. Andrews, M. (2008). The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory. *Oxford Development Studies*, 36(4), 379-407. <https://doi.org/10.1080/13600810802455120>
6. Arogundade, S., Biyase, M., & Bila, S. (2022). Be Nice to Thy Neighbors: Spatial Impact of Foreign Direct Investment on Poverty in Africa. *Economies*, 10(6), 128. <https://doi.org/10.3390/economies10060128>
7. Asteriou, D., & Price, S. (2001). Political Instability and Economic Growth: UK Time Series Evidence. *Scottish Journal of Political Economy*, 48(4), 383-399. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00205>
8. Avdulaj, J., Merko, F. & Muço, K. (2021). The Role of Good Governance in Economic Development: Evidence from Eastern European Transition Countries, *Journal Transition Studies Review*, 28(1), 67-76. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ase/jtsrta/v28y2021i1p67-76id346.html>
9. Balasubramanyam, V. N. (2002). Foreign direct investment in developing countries: Determinants and impact. In *New Horizons for Foreign Direct Investment*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
10. AlBassam, B. A. (2013). The Relationship Between Governance and Economic Growth During Times of Crisis. *European Journal of Sustainable Development*, 2(1). <https://doi.org/10.14207/ejsd.2013.v2n2p1>
11. Bayyurt, N., & F. E. A. (2015). Good Governance and Agricultural Efficiency. *Journal of Social and Development Sciences*, 6(1), 14-23. <https://doi.org/10.22610/jsds.v6i1.831>
12. Beyene, A. B. (2024). Governance quality and economic growth in Sub-Saharan Africa: the dynamic panel model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(2), 404-418. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2021-0156>
13. Cheema, G. S. (2005). *Building democratic institutions: governance reform in developing countries*. New York: Kumarian Press.
14. Drazen, A. (2000). *Political Economy in Macroeconomics*. Princeton University Press, New Jersey. <https://doi.org/10.2307/j.ctv346rwp>
15. Fawaz, F., Mnif, A., & Papiashvili, A. (2021). Impact of governance on economic growth in developing countries: a case of HIDC vs LIDC. *Journal of Social and Economic Development*, 23(1), 44-58. <https://doi.org/10.1007/s40847-021-00149-x>
16. Fayissa, B., & Nsiah, C. (2013). The impact of governance on economic growth in Africa. *The Journal of Developing Areas*, 47(1), 91-108. <https://doi.org/10.1353/jda.2013.0009>

17. Abera, F., Mulugeta, W., & Melaku, T. (2019). Impact of institutional quality on economic performance of Eastern Africa: a panel data analysis. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 7(2), 169–182. <https://doi.org/10.22437/ppd.v7i2.7863>
18. Fukuyama, F. (2013). What is governance? Working Paper, 314. Washington, DC: Center for Global Development. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2226592>
19. Gliberman, S., & Shapiro, D. (2002). Governance infrastructure and US foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 19-39. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400001>
20. Issever Grochová, L. (2014). Regulatory Quality and Sustainable Economic Development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1301-1308. <https://doi.org/10.1118/actaun201462061301>
21. Haq, M. U. (1995). Reflections on human development. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195101911.001.0001>
22. Hossain, T. (2022). Evaluating the Role of Governance in Boosting Human Capital to Shrink Income Inequality in Developing Countries. *Journal of Developing Economies*, 7(1), 107–126. <https://doi.org/10.20473/jde.v7i1.34616>
23. Hull, K. (2009). Understanding the Relationship between Economic Growth, Employment and Poverty Reduction. OECD. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/252456710_Understanding_the_Relationship_between_Economic_Growth_Employment_and_Poverty_Reduction
24. Hunjra, A. I., Mehmood, R., & Tayachi, T. (2020). How do corporate social responsibility and corporate governance affect stock price crash risk? *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 30. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020030>
25. Islam, S. (2020). Human capital formation and economic growth in South Asia: heterogeneous dynamic panel co-integration. *Int. J. Education Economics and Development*, 11(4), 335-350. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2020.110593>
26. James, A. (2015). US State Fiscal Policy and Natural Resources. *American Economic Journal: Economic Policy*, 7(3), 238–257. <https://doi.org/10.1257/pol.20130211>
27. Menon-Johansson, A. S. (2005). Good governance and good health: The role of societal structures in the human immunodeficiency virus pandemic. *BMC Int Health Hum Rights*, 5, 4. <https://doi.org/10.1186/1472-698X-5-4>
28. Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Draft Policy Research Working Paper: The World Bank.
29. Kiforenko, O. (2022). The good governance impact on the agricultural products exports of the EU. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 28 (4), 557–563. Retrieved from <https://www.agrojournal.org/28/04-01.pdf>
30. Kraay A., Kaufmann, D., & Mastruzzi M. (2007). The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critics. Policy Research Working Paper, (4149). <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4149>
31. Kraipornsak, P. (2018). Good Governance and Economic Growth: An Investigation of Thailand and Selected Asian Countries. *Eurasian Journal of Economics and Finance*, 6(1), 93-106. <https://doi.org/10.15604/ejef.2018.06.01.009>
32. Kristjánsdóttir, H., & Óskarsdóttir, S. (2012). What determines the inflow of foreign direct investment? *Rannsóknir í félagsvísindum XIII. Erindi flutt á ráðstefnu í*
17. Abera, F., Mulugeta, W., & Melaku, T. (2019). Impact of institutional quality on economic performance of Eastern Africa: a panel data analysis. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 7(2), 169–182. <https://doi.org/10.22437/ppd.v7i2.7863>
18. Fukuyama, F. (2013). What is governance? Working Paper, 314. Washington, DC: Center for Global Development. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2226592>
19. Gliberman, S., & Shapiro, D. (2002). Governance infrastructure and US foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 19-39. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400001>
20. Issever Grochová, L. (2014). Regulatory Quality and Sustainable Economic Development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1301-1308. <https://doi.org/10.1118/actaun201462061301>
21. Haq, M. U. (1995). Reflections on human development. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195101911.001.0001>
22. Hossain, T. (2022). Evaluating the Role of Governance in Boosting Human Capital to Shrink Income Inequality in Developing Countries. *Journal of Developing Economies*, 7(1), 107–126. <https://doi.org/10.20473/jde.v7i1.34616>
23. Hull, K. (2009). Understanding the Relationship between Economic Growth, Employment and Poverty Reduction. OECD. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/252456710_Understanding_the_Relationship_between_Economic_Growth_Employment_and_Poverty_Reduction
24. Hunjra, A. I., Mehmood, R., & Tayachi, T. (2020). How do corporate social responsibility and corporate governance affect stock price crash risk? *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 30. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020030>
25. Islam, S. (2020). Human capital formation and economic growth in South Asia: heterogeneous dynamic panel co-integration. *Int. J. Education Economics and Development*, 11(4), 335-350. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2020.110593>
26. James, A. (2015). US State Fiscal Policy and Natural Resources. *American Economic Journal: Economic Policy*, 7(3), 238–257. <https://doi.org/10.1257/pol.20130211>
27. Menon-Johansson, A. S. (2005). Good governance and good health: The role of societal structures in the human immunodeficiency virus pandemic. *BMC Int Health Hum Rights*, 5, 4. <https://doi.org/10.1186/1472-698X-5-4>
28. Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Draft Policy Research Working Paper: The World Bank.
29. Kiforenko, O. (2022). The good governance impact on the agricultural products exports of the EU. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 28 (4), 557–563. Retrieved from <https://www.agrojournal.org/28/04-01.pdf>
30. Kraay A., Kaufmann, D., & Mastruzzi M. (2007). The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critics. Policy Research Working Paper, (4149). <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4149>
31. Kraipornsak, P. (2018). Good Governance and Economic Growth: An Investigation of Thailand and Selected Asian Countries. *Eurasian Journal of Economics and Finance*, 6(1), 93-106. <https://doi.org/10.15604/ejef.2018.06.01.009>
32. Kristjánsdóttir, H., & Óskarsdóttir, S. (2012). What determines the inflow of foreign direct investment? *Rannsóknir í félagsvísindum XIII. Erindi flutt á ráðstefnu í*

- október 2012. Reykjavik: The Social Science Research Institute, University of Iceland. Retrieved from https://skemman.is/bitstream/1946/13330/1/HelgaKristjans_StefaniaOskars_Foreign%20direct%20investment.pdf
33. Kurtz, M. J., & Schrank, A. (2007). Growth and governance: Models, measures, and mechanisms. *Journal of Politics*, 69(2), 538–554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2007.00549.x>
 34. Mahran, H. A. (2023). The impact of governance on economic growth: spatial econometric approach. *Review of Economics and Political Science*, 8(1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2021-0058>
 35. Maloney, W. (2002). Missed Opportunities: Innovation and Resource-Based Growth in Latin America. *Economía*, 3(1), 111-150. <https://doi.org/10.1353/eco.2002.0019>
 36. Mengistu, A. A., & Adhikary, B. K. (2011). Does good governance matter for FDI inflows? Evidence from Asian economies. *Asia Pacific Business Review*, 17 (3), 281–299. <https://doi.org/10.1080/13602381003755765>
 37. Meyer, D. F. (2018). Predictors of Good Governance and Effective Government Management: The Case of Poland. *Polish Journal of Management Studies*, 18(1). <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.1.16>
 38. Miyamoto, K. (2003). Human Capital Formation and Foreign Direct Investment in Developing Countries. OECD Development Centre Working Papers, (211). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/646400335388>
 39. Mottaleb, K. A. (2007). Determinants of foreign direct investment and its impact on economic growth in developing countries. MPRA paper, 9457. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/9457/>
 40. Mousavi, A., & Clark, J. (2021). The effects of natural resources on human capital accumulation: A literature survey. *Journal of Economic Surveys*, 35, 1073–1117. <https://doi.org/10.1111/joes.12441>
 41. Mutiria, O. M., Qingjiang, Ju., & Dumor, K. (2020). Infrastructure and inclusive growth in sub-Saharan Africa: An empirical analysis. *Progress in Development Studies*, 20(3), 187-207. <https://doi.org/10.1177/1464993420927507>
 42. Nabua, W.C. (2015). Good Governance and Economic Growth: Tracing The Path. *NMSCST Research Journal*, 3(1), 184-192. Retrieved from <https://www.nmsc.edu.ph/ojs/index.php/nrj/article/view/39>
 43. Nölke, A., & Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, 61(4), 670-702. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>
 44. Orji, A., Ogbuabor, J. E., Dunu, O. U., Mba, P. N., & Anthony-Orji, O. I. (2022). Corruption and population increase in Nigeria: Analysis of their impact on selected macroeconomic variables. *Journal of Xi'an Shiyou University, Natural Science Edition*, 18(2), 313–332. Retrieved from <https://www.xisdjxsu.asia/V18I02-29.pdf>
 45. Pere, E. (2015). Impact of good governance in the economic development of Western Balkan countries. *European Journal of Government and Economics*, 4(1), 25-45. <https://doi.org/10.17979/ejge.2015.4.1.4305>
 46. Perkins, D. H., Radelet, S. C., Lindauer, D. L., & Block, S. A. (2006). *Economics of Development*. New York: WW Norton & Company.
 47. Pradhan, R. P. (2011). Good governance and human development: Evidence form Indian States. *Journal of Social and Development Science*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.22610/jsds.v1i1.622>
 - október 2012. Reykjavik: The Social Science Research Institute, University of Iceland. Retrieved from https://skemman.is/bitstream/1946/13330/1/HelgaKristjans_StefaniaOskars_Foreign%20direct%20investment.pdf
 33. Kurtz, M. J., & Schrank, A. (2007). Growth and governance: Models, measures, and mechanisms. *Journal of Politics*, 69(2), 538–554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2007.00549.x>
 34. Mahran, H. A. (2023). The impact of governance on economic growth: spatial econometric approach. *Review of Economics and Political Science*, 8(1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2021-0058>
 35. Maloney, W. (2002). Missed Opportunities: Innovation and Resource-Based Growth in Latin America. *Economía*, 3(1), 111-150. <https://doi.org/10.1353/eco.2002.0019>
 36. Mengistu, A. A., & Adhikary, B. K. (2011). Does good governance matter for FDI inflows? Evidence from Asian economies. *Asia Pacific Business Review*, 17 (3), 281–299. <https://doi.org/10.1080/13602381003755765>
 37. Meyer, D. F. (2018). Predictors of Good Governance and Effective Government Management: The Case of Poland. *Polish Journal of Management Studies*, 18(1). <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.1.16>
 38. Miyamoto, K. (2003). Human Capital Formation and Foreign Direct Investment in Developing Countries. OECD Development Centre Working Papers, (211). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/646400335388>
 39. Mottaleb, K. A. (2007). Determinants of foreign direct investment and its impact on economic growth in developing countries. MPRA paper, 9457. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/9457/>
 40. Mousavi, A., & Clark, J. (2021). The effects of natural resources on human capital accumulation: A literature survey. *Journal of Economic Surveys*, 35, 1073–1117. <https://doi.org/10.1111/joes.12441>
 41. Mutiria, O. M., Qingjiang, Ju., & Dumor, K. (2020). Infrastructure and inclusive growth in sub-Saharan Africa: An empirical analysis. *Progress in Development Studies*, 20(3), 187-207. <https://doi.org/10.1177/1464993420927507>
 42. Nabua, W.C. (2015). Good Governance and Economic Growth: Tracing The Path. *NMSCST Research Journal*, 3(1), 184-192. Retrieved from <https://www.nmsc.edu.ph/ojs/index.php/nrj/article/view/39>
 43. Nölke, A., & Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, 61(4), 670-702. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>
 44. Orji, A., Ogbuabor, J. E., Dunu, O. U., Mba, P. N., & Anthony-Orji, O. I. (2022). Corruption and population increase in Nigeria: Analysis of their impact on selected macroeconomic variables. *Journal of Xi'an Shiyou University, Natural Science Edition*, 18(2), 313–332. Retrieved from <https://www.xisdjxsu.asia/V18I02-29.pdf>
 45. Pere, E. (2015). Impact of good governance in the economic development of Western Balkan countries. *European Journal of Government and Economics*, 4(1), 25-45. <https://doi.org/10.17979/ejge.2015.4.1.4305>
 46. Perkins, D. H., Radelet, S. C., Lindauer, D. L., & Block, S. A. (2006). *Economics of Development*. New York: WW Norton & Company.
 47. Pradhan, R. P. (2011). Good governance and human development: Evidence form Indian States. *Journal of Social and Development Science*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.22610/jsds.v1i1.622>

48. Rodrik, D. (Ed.). (2012). In search of prosperity. Princeton University Press.
49. Saad, W., & Kalakech, K. (2009). The nature of government expenditure and its impact on sustainable economic growth. *Middle Eastern Finance and Economics*, 1(4), 39–47. Retrieved from <https://www.sciepub.com/reference/92341>
50. Samarasinghe, T. (2018). Impact of governance on economic growth. MPRA Paper, (89834). Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/89834/1/MPRA_paper_89834.pdf
51. Sen, A. (2000). Development as freedom. New Delhi: Oxford University Press.
52. Shah, M. H., & Afridi, A. G. (2015). Significance of Good Governance for FDI Inflows in SAARC Countries. *Business & Economic Review*, 7(2), 31–52. <https://doi.org/10.22547/ber/7.2.2>
53. Shah, M. H. (2009). FDI induced growth in developing countries: does human capital matter? PhD Conference. 5th & 11th March, 2009. Economics Department, University of Leicester, Leicester, UK.
54. Shah, M. H. (2014). The significance of infrastructure for FDI inflow in developing countries. *Journal of Life Economics*, 2, 1-16. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/104824>
55. Shittu, W. O., Musibau, H. O., & Jimoh, S. O. (2022). The complementary roles of human capital and institutional quality on natural resource-FDI—economic growth Nexus in the MENA region. *Environment, Development and Sustainability*, 24(6), 7936-7957. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01767-5>
56. Singh, B. P. (2022). Does governance matter? Evidence from BRICS. *Global Business Review*, 23(2), 408–425. <https://doi.org/10.1177/0972150919861222>
57. Van der Ploeg, F. (2011). Natural Resources: Curse or Blessing. *Journal of Economic Literature*, 49 (2), 366-420. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.366>
58. Venables, A. (2016). Using Natural Resources for Development: Why Has It Proven So Difficult? *Journal of Economic Perspectives*, 30 (1), 161-184. <https://doi.org/10.1257/jep.30.1.161>
59. White III, G.O., Chizema, A., Canabal, A., & Perry, M.J. (2015). Legal system uncertainty and FDI attraction in Southeast Asia. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 572-597. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-11-2013-0184>

Танбір Хоссейн*,
магістр з економіки, магістр з управління сталим розвитком, завідувач кафедри економіки
tanbir.nwustu@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0003-1935-3001>

Заннатул Фердус,
магістр з економіки, викладач, Кантонмент-коледж, Джашоре, Аеропорт-роуд, Кантонмент-коледж-роуд, Джашоре, 7403, Бангладеш
ferdousjannat93@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-9267-0435>

Сабіт Аль-Фарабі*,
бакалавр з фінансів
farabisabit8@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6596-078X>

* Північно-Західний університет, Будівля № 01, вул. М. А. Барі, Сонаданга, Хулна, 9100, Бангладеш

ЧИ ВПЛИВАЄ ЕФЕКТИВНІСТЬ УРЯДУВАННЯ НА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РІСТ: ДАНІ З КРАЇН ЗАХІДНОЇ АФРИКИ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

Ефективне управління та його складові відіграють важливу роль у макроекономічному розвитку, де перенаселення, бідність, расизм, терористичні угруповання, корупція, нестабільність,

незаконний видобуток корисних копалин тощо є величезними викликами, які потребують ефективного управління. До 2030 року всі країни, включаючи розвинені, країни, що розвиваються, та слаборозвинені країни, намагаються перевести свою економіку на стійку основу. Сталий розвиток та економічне зростання є двома основними суперечливими темами в слаборозвинених країнах, особливо в Західній Африці. Автор розглядає панельні дані за період з 1995 по 2020 рік (близько 26 років), щоб підкреслити довгостроковий вплив ефективного управління на економічне зростання. Автор розглядає 13 незалежних змінних для вимірювання впливу незалежних змінних на залежну змінну (ВВП) з використанням моделі з фіксованими ефектами та моделі з випадковими ефектами. Після аналізу гіпотези встановлено, що в цій моделі доцільно використовувати фіксовані ефекти, а середня тривалість життя (LE), умови торгівлі (TT), накопичення капіталу (CF) та ефективність урядування (GE) мають статистично позитивний зв'язок з економічним зростанням. Навпаки, наявність робочої сили (LF), політична стабільність (PS) та якість регулювання (RQ) мають статистично значущий негативний зв'язок з економічним зростанням. Сталий економічний ріст тісно пов'язаний із соціальною справедливістю, інноваційним потенціалом, енергоефективністю, способами використання ресурсів та стійкістю домогосподарств, дружньою зовнішньою політикою, «зеленими» технологіями та ефективним підходом до управління на місцевому рівні. Ці фактори впливають на економічне зростання в довгостроковій перспективі. У регіоні Західної Африки впровадження стійкої сільськогосподарської та промислової політики, стійкої поведінки у сфері виробництва та споживання тощо є дуже складним завданням. GE має ефективний зв'язок зі стійким економічним зростанням, де стійке економічне зростання має значення в довгостроковій перспективі, а деякі соціально-економічні змінні тісно пов'язані з економічним розвитком.

Ключові слова: ефективне управління, стале економічне зростання, соціально-економічні показники, ефективність урядування.

JEL Classification: G38; O47; O55; H11; Q01.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

У цій статті для вичитки та стилістичного редагування тексту англійською мовою було використано сервіс штучного інтелекту Grammarly.

Подяка

Особлива подяка доценту Махруфу Рахману та доценту Мд. Сохелу Рані з кафедри бізнес-адміністрування Північно-Західного університету у місті Хулна, а також студенту бакалаврської програми з бізнес-адміністрування Північно-Західного університету Нуру Аламу за їхню активну участь у проведенні статистичного дослідження та за їхні критичні зауваження на етапі збору й інтерпретації даних, що значно посилило достовірність отриманих результатів.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 13.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 27.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. The article utilized the artificial intelligence resource Grammarly for proofreading and stylistic editing of the text in English.

Acknowledgements

Special thanks to Mahrufur Rahman, Associate Professor, and Md. Sohel Rana, Assistant Professor, Department of Business Administration, North Western University, Khulna and Nur Alam, BBA student, NWU for their enthusiastic efforts in accomplishment the statistical investigation and for their critical understandings during the data collection and interpretation phase, which significantly reinforced the results.

Received: 11 February 2026

Revised: 13 March 2026

Accepted: 27 March 2026

Published: 31 March 2026

Галина Миколаївна Юрчик

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет водного господарства та природокористування,
вул. Соборна, 11, Рівне, 33028, Українаg.m.urchik@nuwm.edu.ua<https://orcid.org/0000-0003-1013-6940>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Метою даної статті є дослідження особливостей та проблем у реалізації національної соціальної політики у контексті сучасних соціально-економічних викликів. Виходячи із мети дослідження, у статті обґрунтовано зміну пріоритетів державної політики в умовах воєнних дій. Проведено порівняння нормативів бюджетного фінансування соціальної політики в Україні та ЄС за такими її складовими як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, духовний та фізичний розвиток. Виявлено пріоритети соціальної політики на основі аналізу динаміки та структури соціальних виплат у розрізі категорійних, та адресних соціальних допомог, а також пільг. Визначено розподіл одержувачів соціальних виплат за основними напрямками їх підтримки. Доведено низьку ефективність національної соціальної політики на основі аналізу середнього розміру соціальних виплат та їх відповідності прожитковому мінімуму і рівню інфляції, а також порівняння законодавчо визначеного та фактичного прожиткового мінімуму.

Ключові слова: соціальна політика, видатки соціального призначення, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, духовний та фізичний розвиток, категорійні соціальні допомоги, адресні соціальні допомоги, пільги.

JEL Classification: A13; H53; H55; I30; I38.

Як цитувати: Юрчик, Г. М. (2026). Особливості та проблеми соціальної політики України в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*, 73, 72–86. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-06>

Вступ. Національна соціальна політика (СП) за останні десять-двадцять років зазнала суттєвих трансформацій, що обумовлено появою цілого ряду викликів, поміж яких бідність та високий рівень диференціації населення за доходами, демографічні та міграційні втрати населення, «гендерна асиметрія» та дискримінаційні прояви тощо. Воєнні дії в Україні обумовили появу нових досить чисельних соціально вразливих груп населення (ветерани, внутрішньо переміщені особи), що потребують підтримки та захисту. В умовах війни актуалізувалися проблеми щодо забезпечення доступності медичних та освітніх послуг для населення в прифронтових районах та місцях дислокації ВПО. Тобто, можна стверджувати, що викликом сьогодення для національної СП є зростання кількості вразливих груп населення, соціальний захист яких потребує перегляду пріоритетів та суттєвого зростання обсягів фінансування СП. В

той же час, в умовах війни фінансові можливості держави є досить обмеженими, що обумовлено дефіцитом державного бюджету та зростанням державного боргу, а також милітаризацією бюджетної політики. В таких умовах помітну роль у соціальній підтримці вразливих груп населення в Україні відіграють міжнародні інституції (ООН, Червоний Хрест, Міжнародна організація з міграції), які надаючи гуманітарну допомогу, долучаються до задоволення потреб населення у ліках, продовольстві, засобах гігієни та навіть житлі. Окреслені виклики та тенденції обумовлюють необхідність дослідження проблем та особливостей національної СП в умовах сучасних викликів.

Відтак, метою даної статті є визначення особливостей та проблем у реалізації національної соціальної політики у контексті сучасних соціально-економічних викликів.

Досягнення визначеної мети зумовило

необхідність постановки та вирішення таких завдань: обґрунтувати зміну пріоритетів державної політики в умовах воєнних дій на основі функціональної та інституційної структури бюджетних видатків; порівняти нормативи бюджетного фінансування СП (в т.ч. за такими складовими як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, духовний та фізичний розвиток) в Україні та ЄС; виявити пріоритети СП на основі аналізу динаміки та структури соціальних виплат в Україні у розрізі категорійних, адресних соціальних допомог, а також пільг; на основі аналітичних досліджень визначити розподіл одержувачів соціальних виплат за основними напрямками їх підтримки; визначити ефективність національної СП на основі аналізу середнього розміру соціальних виплат та їх відповідності прожитковому мінімуму та динаміці загального рівня цін; довести низьку ефективність національної СП на основі порівняння законодавчо визначеного та фактичного прожиткового мінімуму.

Об'єктом дослідження обрано процес реалізації національної соціальної політики в умовах сучасних викликів. Предметом дослідження є особливості та прикладні проблеми у реалізації національної соціальної політики в сучасних умовах.

Огляд літератури. Проблеми формування та реалізації національної СП є об'єктами наукових праць досить значної кількості вчених, поміж яких більшість – вітчизняних. Іноземні науковці долучаються до дослідження проблем СП в Україні переважно в частині окремих її складових, поміж яких соціальний захист ВПО, ветеранів, пенсіонерів тощо.

Серед українських вчених, в центрі уваги наукових досліджень яких, перебуває національний вектор СП, варто відзначити публікацію (Мікуляк & Красноноженко, 2023). У вказаній праці науковці визначають важливість реалізації соціального захисту населення у воєнний час, наводять результати аналізу видатків на соціальну допомогу, а також рівня бідності населення у довоєнні та воєнні роки в Україні. Вчені констатують, що основні завдання СП на середньострокову перспективу спрямовуватимуться на «посилення соціального захисту різних категорій громадян, а також... розв'язання питань комплексного регулювання системи соціального захисту в Україні» (Мікуляк & Красноноженко, 2023).

Дослідження (Павлова, 2023) фокусується на впливі війни на соціальне забезпечення та допомогу населенню України. Автор констатує, що СП в умовах війни «стикається з ускладненими та викликовими проблемами, що вимагають специфічних підходів сьогодні». Особливий акцент у публікації (Пав-

лова, 2023) зроблено на демографічній складовій СП.

Руденко О. у авторському дослідженні (Руденко, 2024) констатує, що «першочергова передумова результативного здійснення СП в умовах війни – соціальний моніторинг і застосування новітніх технологій, що визначає послідовний розгляд процесів соціальної сфери...». На думку вченого «з метою сприяння СП під час воєнного стану потрібно: напрацювати гнучкі соціальні програми, що здатні оперативно пристосуватися до змін в воєнній сфері і зважати на характер потреб населення; розвивати дієві механізми на випадок екстрених ситуацій, забезпечити надання гуманітарної і медичної допомоги» (Руденко, 2024).

Заслугує на увагу наукове дослідження (Petkun, 2024), де розроблено концептуальну модель оцінки рівного доступу до соціальних послуг, яка включає п'ять основних компонентів: соціальний капітал, економічний потенціал, інфраструктуру, рівень урядування та цифрові можливості. Апробація розробленої автором моделі дозволила виявити сильні та слабкі сторони СП на місцевому рівні, визначити пріоритети для подальшого розвитку. У дослідженні (Jawad & Plageron, 2024) констатується, що СП стикається з дедалі складнішими ландшафтами ризиків. Перерозподіл доходів та надання соціальних послуг державою та громадянським суспільством можуть зменшити ризик соціальних заворушень та сприяти позитивному миру. У статті також зазначається вплив на соціальну справедливість та солідарність політики жорсткої економії та десятиліть скорочення соціального забезпечення у всьому світі, що очолювалося міжнародною програмою допомоги та розвитку (МВФ, Світовий банк) та загострило соціально-економічні рушійні сили конфлікту. Відповідно до позитивного підходу до миру, який розглядається в цій статті, СП націлена на подолання проблеми структурної нерівності, сприяння рівному доступу до ресурсів, соціальної інтеграції (Jawad & Plageron, 2024). Дослідження (Pantazopoulos, 2025) розглядає як глобалізація впливає на ефективність СП, наголошуючи на адаптації політичних рамок для вирішення глобальних викликів. Дослідження підкреслює зростаючий вплив глобальної економічної динаміки на соціальну рівність та стійкість держав загального добробуту, визначаючи обмеження національної політики у вирішенні таких проблем, як бідність, нерівність та соціальна ізоляція. Питанням реалізації СП в умовах глобалізації присвячена праця (Klimczuk & Dovie, 2025). Зокрема, авторський колектив робить акцент на тому, що глобалізація вимагає надійної регуляторної бази для балансування економіч-

ної інтеграції із соціальним захистом. Наднаціональні організації повинні узгоджувати свої стратегії з національними ініціативами для забезпечення рівності та пом'якшення ризиків соціального демпінгу та ерозії держави загального добробуту. Практичні підходи до соціально відповідальної глобалізації вимагають співпраці між урядами, громадянським суспільством та бізнес-сектором. У науковій праці (Mäntyneva & Ketonen, 2023) здійснюється дослідження заходів СП, впроваджених під час пандемії COVID-19 у державах загального добробуту Глобальної Півночі. Результати показують, що заходи СП були спрямовані саме на людей працездатного віку, щоб мінімізувати втрату доходів та зберегти робочі місця. Автор констатує, що пандемія також збільшила обов'язки, пов'язані з доглядом, що зумовило необхідність розширення поточної політики та впровадження нових інструментів. Дослідження (Leisering, 2021) щодо реагування на СП крізь глобальну призму висвітлює також вразливості, які стали очевидними через пандемію. У статті (Ni X, Klammer, 2023) розглядається превентивна СП в Німеччині через аналіз політичних документів, експертних звітів та академічних робіт, а також можливості поширення досвіду СП Китаю у Німеччині. Варто відзначити наукову працю (Seelkopf & Starke, 2019), де висвітлюються питання важливості нетрадиційної СП, теоретизація її розвитку у порівнянні з традиційними поясненнями держави загального добробуту. У статті (Kourachanis, 2025) розглядаються такі складові СП як захист житла та захист дітей, зосереджуючись на переході від інституційного догляду до альтернативних моделей, таких як прийомна сім'я, усиновлення та напівсамостійне проживання. У науковій праці (Peterson & Ozili, 2026) досліджується така складова СП як соціальна інтеграція, що ідентифіковано як процес, який дозволяє окремим особам та групам брати змістовну участь у житті суспільства. Наукове дослідження (Yi Gao & Jing Yang, 2025) присвячене політиці підтримки електронної комерції в сільських районах, яка є одним із факторів добробуту сільського населення та зменшення диференціації населення за доходами. Цікавою з точки зору дослідження трансформації СП в сучасних умовах є наукова (Derkenbaeva & Galushkina, 2025), де акцентується увага на вивченні наслідків глобальних економічних змін для СП та визначення стратегій адаптації соціальних програм до нових економічних реалій. Варто відзначити наукову публікацію (Kangasniemi & Bhalla, 2025), де акцентується увага на значимості соціального захисту в контексті інклюзії та сільської трансформації, зокладаючи збільшення людського капіталу, включаючи

здорове харчування, покращення розподілу ресурсів та управління ризиками. Досить нетиповим є дослідження (Lin Lin & Min He, 2025), де увага приділена благодійництву як альтернативному джерелу соціальної підтримки та захисту населення в сучасних умовах. Таким чином, можна констатувати, що проблематика реалізації СП в сучасних умовах знайшла належне представлення у наукових публікаціях через призму висвітлення досвіду різних держав. В той же час, соціально-економічні реалії України, актуалізують доцільність дослідження СП через призму викликів, що пов'язані з військовим станом, появою внутрішньо переміщених осіб, бідністю значної частини населення.

Методологія дослідження. Для досягнення мети дослідження було використано ряд методів наукового пізнання. Методи статистичного аналізу застосовувалися при дослідженні: зміни пріоритетів державної політики в цілому та соціальної політики зокрема; порівнянні нормативів фінансування складових соціальної політики в Україні та ЄС; структури та динаміки соціальних виплат за категорійними та адресними соціальними допомогоюми, а також пільгами; порівнянні законодавчо визначеного та фактичного прожиткового мінімуму.

Для представлення у роботі переліку соціальних виплат було застосовано метод узагальнення та систематизації. Для належного представлення результатів дослідження застосовувалися методи візуалізації. Висновки за результатами дослідження формувалися на основі абстрактно-логічного методу. Інформаційною базою дослідження слугували дані Міністерства фінансів України, Міністерства соціальної політики, Державної служби статистики України, Eurostat.

Основні результати. Війна впливає на соціальну політику, економічний розвиток та державні доходи, соціальну структуру суспільства та політичні процеси, відтак вона не лише руйнує, але й стає каталізатором змін у соціальній сфері, створюючи нові виклики та можливості для розвитку соціальної держави (Стойко, 2024; Требін, 2023). Сучасна СП в Україні розглядається як частина державної політики, що реалізується через законодавчі акти, соціальні програми та ініціативи за рахунок державного бюджету, соціальні та благодійні фонди, інші суб'єкти. В кризових умовах значимість держави у реалізації СП суттєво зростає, в той час як допоміжну функцію виконують роботодавці та інші суб'єкти (Чуприна, 2025). Відповідно до такого підходу, виявити особливості та тренди у реалізації СП можливо через аналіз витрат бюджету та соціальних фондів на соціальні цілі; основних соціальних стандартів та га-

рантій; рівня бідності та інших індикаторів рівня життя населення.

Видатки бюджету є досить дієвим інструментом державного регулювання економічних та соціальних процесів, що визначає пріоритети державної політики. Очевидно, що визначаючи структуру та динаміку видатків бюджету, держава визначає першочергові та другорядні пріоритети у виконанні власних функцій.

Аналіз динаміки та структури видатків зведеного державного бюджету за функціональним підходом (табл. 1) свідчить про суттєву зміну пріоритетів державної політики в умовах війни.

Якщо до повномасштабного вторгнення (2020-2021 рр.) частка видатків бюджету збільшилася на такі соціально значимі напрями як охорона здоров'я, освіта, духовний та фізичний розвиток, то з 2022 р. пріоритети бюджетної політики щодо соціальної сфери суттєво змінилися. Так, частка видатків на

охорону здоров'я зменшилися з 11,1% у 2021 р. до 7,1% у 2022 р. Така ж зміна відбулася щодо видатків на освіту (17% проти 9,6% відповідно), соціальний захист та соціальне забезпечення (20% проти 15% відповідно). Видатки на духовний та фізичний розвиток також суттєво зменшилися та склали лише 1,1% у 2022р. проти 2,4% у 2021р. Фактично можна говорити, що в основу пріоритетів державної політики в Україні з 2022 р. покладено політику мілітаризації. Адже, частка видатків на оборону, громадський порядок та безпеку в структурі державного бюджету з 2022 р. суттєво збільшилася.

Дослідження динаміки бюджетних видатків за інституційним принципом свідчить, що профільні органи державної влади, які відповідальні за реалізацію СП, втратили свою позицію в рейтингу у 2023 р. порівняно з 2021 р. (рис. 1). Так, Міністерство соціальної політики за обсягами бюджетного фінансування у 2021 р. посідало другу рей-

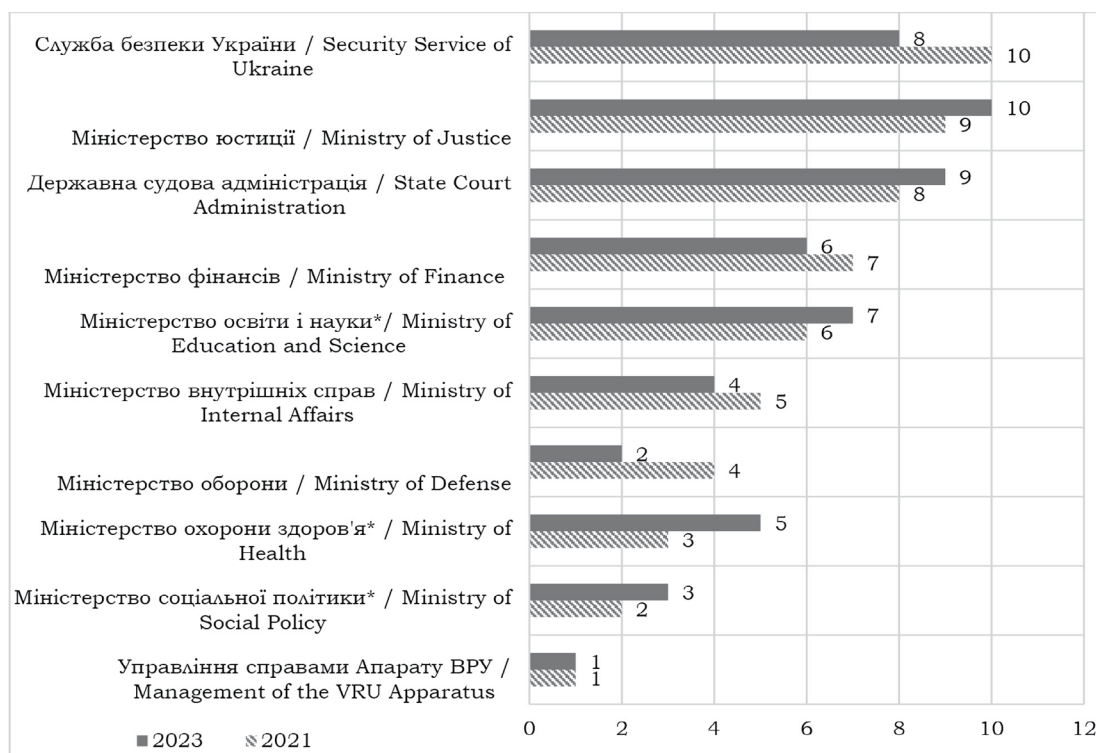


Рис. 1. Рейтинг державних інституцій (топ-10), які мали найбільші обсяги бюджетного фінансування у 2021 та 2023 роках в Україні

Fig. 1. Ranking of the top 10 state institutions that had the largest amounts of budget funding in 2021 and 2023 in Ukraine

Примітка: * – інституції, що безпосередньо відповідальні за реалізацію соціальної політики.

Note: * – institutions directly responsible for implementing social policy.

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹²³

Source: constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹²³

1 Бюджет 2025 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 14.12.2025).

2 Бюджет 2024 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення: 14.12.2025).

3 Бюджет 2023 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (дата звернення: 14.12.2025).

Таблиця 1. Динаміка та структура видатків зведеного державного бюджету за функціональним підходом, 2018-2023 рр.**Table 1. Dynamics and structure of expenditures of the consolidated state approach according to the functional approach, 2018-2023**

млрд. грн/ billion UAH	2020 рік/year		2021 рік/year		2022 рік/year		2023 рік/year	
	%	млрд. грн / billion UAH	%	млрд. грн / billion UAH	%	млрд. грн / billion UAH	%	
Видатки зведеного державного бюджету / Consolidated state budget expenditures	1595,4	100	1845,4	100	3043,5	100	4440,9	100
Загальнодержавні функції (без обслуговування боргу) / General government functions (excluding debt service)	83,6	5,2	95,1	5,2	88,2	2,9	99,8	2,2
Обслуговування боргу / Debt servicing	121,2	7,6	157,6	8,5	160,3	5,3	249,3	5,6
Оборона / Defense	120,4	7,5	127,5	6,9	1142,9	37,6	2097,6	47,2
Громадський порядок, безпека та судова влада / Public order, security and judiciary	159,5	10,0	176,1	9,5	454,4	14,9	591,4	13,3
Економічна діяльність / Economic activity	262,9	16,5	293,6	15,9	156,4	5,1	247,3	5,6
Охорона навколишнього природного середовища / Environmental protection	9,1	0,6	10,6	0,6	5,2	0,2	6,4	0,1
Житлово-комунальне господарство / Housing and communal services	32,2	2,0	56,9	3,1	41,2	1,4	70,4	1,6
Охорона здоров'я / Healthcare	175,8	11,0	204,1	11,1	215,3	7,1	217,4	4,9
Духовний та фізичний розвиток / Spiritual and physical development	31,7	2,0	43,4	2,4	33,6	1,1	38,5	0,9
Освіта / Education	252,3	15,8	312,9	17,0	290,8	9,6	308,6	6,9
Соціальний захист та соціальне забезпечення / Social protection and social security*	346,7	21,7	367,3	20,0	455,2	15,0	514,1	11,6
	- видатки, частка яких збільшилася порівняно з попереднім роком / expenses, the share of which increased compared to the previous year		- видатки, частка яких зменшилася порівняно з попереднім роком / expenditures, the share of which decreased compared to the previous year					

Примітка: виділено статті соціально орієнтованих видатків державного бюджету.

Note: Socially oriented expenditure items of the state budget have been highlighted.

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹²³

Source: constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹²³

1 Бюджет 2025 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 14.12.2025).

2 Бюджет 2024 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення: 14.12.2025).

3 Бюджет 2023 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (дата звернення: 14.12.2025).

тингову позицію, в той час як у 2023 р. – третю. Натомість другу позицію у рейтингу за 2023 р. посіло Міністерство оборони. Така ж зміна пріоритетів щодо обсягів бюджетного фінансування спостерігається стосовно Міністерства охорони здоров'я (третя позиція у 2021 р. проти п'ятої у 2023 р.) та Міністерства освіти і науки (шоста позиція у 2021 р. проти сьомої у 2023 р.).

З огляду на зовнішній європейських вектор України, вище наведені результати дослідження варто доповнити аналізом частки видатків соціального призначення у зведеному державному бюджеті України та ЄС (табл. 2).

Як свідчать дані, загальна частка видатків соціального спрямування в Україні є суттєво менша ніж у ЄС (17% проти 34,2% у 2021 р. та 16,3% проти 32,3% у 2023 р. відповідно). На фінансування охорони здоров'я в ЄС припадає близько 7,2-8% ВВП, в той час як в Україні – від 3,3 до 4,2% ВВП. На фінансування духовного та фізичного розвитку в Україні припадає менше 1%, коли в ЄС на схожу статтю видатків (відпочинок, культу-

ра та релігія) виділяється 1,1-1,2% ВВП. Найбільша відмінність в Україні та ЄС має місце щодо фінансування соціального захисту – 6,7-8,2% ВВП в Україні проти 32,3-25,9% ВВП в ЄС. Єдина стаття видатків соціального призначення, на фінансування якої в Україні припадає більша частка ВВП порівняно з ЄС, є освіта. У 2020-2022 р. відповідна частка в Україні варіювала від 5,6 до 6% ВВП, в той час як у ЄС – від 4,6 до 4,9% ВВП. Це можна пояснити переважанням в Україні значимості освіти, яку фінансує держава, у порівнянні з її комерційною складовою, яка домінує в ЄС. В той же час, у 2023 р. частка видатків на освіту в Україні та ЄС була однаковою та складала 4,7% ВВП.

Одним із найбільш важливих інструментів соціального захисту населення є надання соціальних виплат, які в залежності від принципу призначення поділяють на категорійні та адресні допомоги, а також пільги (Follett & Henderson, 2023). Категорійні допомоги, хоча і мають в певній мірі адресний характер, однак орієнтовані на надання соціальних ви-

Таблиця 2. Частка видатків соціального призначення зведеному державному бюджеті в Україні та ЄС, 2020-2023 рр.

Table 2. Share of social expenditures in the consolidated state budget in Ukraine and the EU, 2020-2023

Видатки зведеного державного бюджету, % до ВВП / Consolidated state budget expenditures, % of GDP	2020	2021	2022	2023
Україна				
Охорона здоров'я / Healthcare	4,2	3,7	4,1	3,3
Духовний та фізичний розвиток / Spiritual and physical development	0,8	0,8	0,6	0,6
Освіта / Education	6,0	5,7	5,6	4,7
Соціальний захист та соціальне забезпечення / Social protection and social security	8,2	6,7	8,7	7,8
Всього / Total	19,1	17,0	19,0	16,3
ЄС				
Охорона здоров'я / Healthcare	8,0	8,0	7,6	7,2
Відпочинок, культура та релігія / Recreation, culture and religion	1,2	1,2	1,1	1,2
Освіта / Education	4,9	4,8	4,6	4,7
Соціальний захист / Social protection	21,8	20,2	19,3	19,2
Всього / Total	35,9	34,2	32,6	32,3

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹²³ та Eurostat⁴

Source: constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹²³ and Eurostat⁴

1 Бюджет 2025 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 14.12.2025).

2 Бюджет 2024 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення: 14.12.2025).

3 Бюджет 2023 року. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (дата звернення: 14.12.2025).

4 General government expenditure by function (COFOG). Eurostat : веб-сайт. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_exp/default/table?lang=en (дата звернення: 14.12.2025).

плати для визначених категорій населення (інваліди, пенсіонери, діти та ін.) без перевірки рівня доходів домогосподарства. Адресні допомоги призначаються на основі перевірки рівня доходів домогосподарства та необхідності призначення відповідної допомоги. Протягом 2021-2024 рр. у структурі соціальних виплат в Україні переважали категорійні допомоги, які у 2024 р. склали 62,3% проти 46,2% у 2021 р. В той же час, частка адресних соціальних допомог суттєво знизилася – з 42,2% у 2021 р. до 26,4% у 2024 р. Значимість пільг у національній СП є найменшою та становить 6,6-11,6% від суми соціальних виплат (рис. 2).

Загалом, зменшення частки адресних соціальних допомог у структурі соціальних виплат є негативним трендом, що свідчить про зниження ефективності національної СП.

Аналіз структури соціальних виплат за видами допомог (табл. 3) свідчить про зміну пріоритетів національної СП. Так, у 2021 р. найбільша частка соціальних виплат припадала на таку адресну допомогу як субсидія на оплату ЖКП (29,7%).

В той же час, досить значимими у 2021 р. були соціальні виплати при народженні дитини, допомога малозабезпеченим сім'ям, допомога особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю, пільги на ЖКП, частка яких перевищувала 10% у загальній сумі соціальних виплат.

З початком воєнних дій та збільшенням кількості ВПО пріоритети СП суттєво змінилися. З 2022 р. основна частка соціальних виплат припадала на допомогу на проживання ВПО (36,4% та 43,6% у 2022 та 2023 р. відповідно). У 2024 р. частка соціальних виплат на допомогу ВПО дещо зменшилася та складала 26,8%. Така зміна пріоритетів відбула-

ся за рахунок зменшення частки соціальних виплат на дітей та субсидії на оплату ЖКП. Попри окреслені тренди, все ж протягом 2022-2024 рр. досить значимими соціальними допомогами залишаються допомога особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю (призначається за категорійним принципом), а також допомога малозабезпеченим сім'ям та субсидія на оплату ЖКП (адресний принцип призначення). Поміж пільг незмінно найбільш значимою залишається пільга на ЖКП. На жаль, можна констатувати, що в умовах воєнного стану соціальні виплати на дітей та матерів фактично були «заморожені» та залишалися переважно незмінними в умовах інфляції та зростання загального рівня цін. Наслідком цього є зменшення частки соціальних виплат на дітей та матерів з 24,3% у 2021 р. до 13,9% та 15,5% відповідно у 2023 та 2024 р.

При дослідженні особливостей СП варто враховувати не лише обсяги бюджетного фінансування соціальних допомог, але і кількість їх одержувачів, на чому акцентується увага (Zhou & Zhou, 2025). На разі, можна констатувати, що протягом 2022-2024 рр. найбільша кількість одержувачів соціальних виплат спостерігалася серед ВПО: у 2022 р. – 1,5 млн, у 2023 р. – 2,6 млн, у 2024 р. – 1,7 млн осіб (рис. 3).

Також значна кількість одержувачів, яка протягом 2021-2024 рр. варіювала в межах від 1,5 до 2,1 млн. осіб, спостерігається за соціальними допомогами на дітей та матерів. Однак, протягом вище вказаного періоду кількість одержувачів відповідних соціальних допомог набула чіткого тренду до зменшення. Протягом 2021-2024 рр. значна кількість одержувачів спостерігається за субсидіями на оплату ЖКП (1,1-2 млн осіб) та

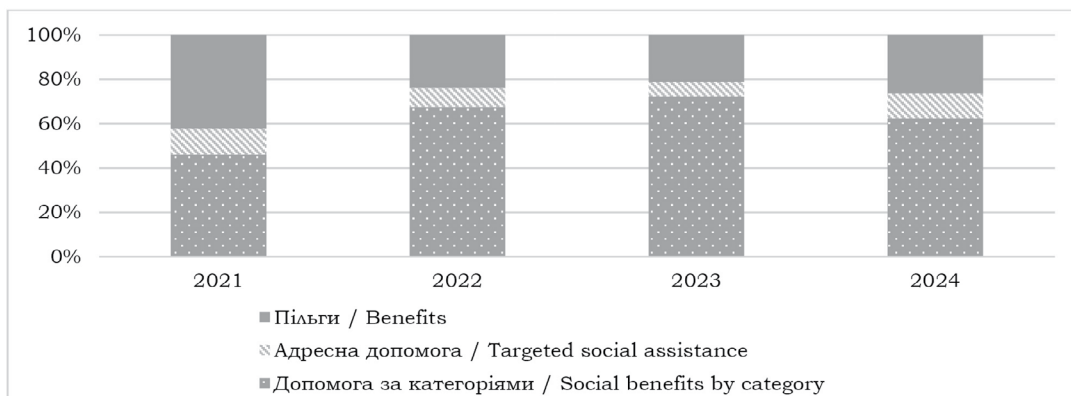


Рис. 2. Структура соціальних виплат в Україні за видами допомог, 2021-2024 рр.

Fig. 2. Structure of social payments in Ukraine by types of benefits, 2021-2024

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹

Source: calculated and constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹

¹ Видатки на соціальну допомогу. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/expenditures_on_social_assistance (дата звернення: 14.12.2025).

Таблиця 3. Динаміка та структура соціальних виплат в Україні, 2021-2024 рр.
Table 3. Dynamics and structure of social payments in Ukraine, 2021-2024

	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
I. ДОПОМОГА ЗА КАТЕГОРІЯМИ / TARGETED AID BY CATEGORIES								
1.1. Соціальний захист дітей та матерів / Social protection of children and mothers								
Допомога при народженні та усиновленні дитини / Assistance with the birth and adoption of a child	12655,6	11,4*	9849,9	6,7	9485,5	5,6	8523,9	6,0
Допомога на дітей одиноким матерям / Child support for single mothers	2138,1	1,9	1989,7	1,4	1183,4	0,7	1117,6	0,8
Допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування / Assistance for children under guardianship or care	3207	2,9	3037,6	2,1	3206,5	1,9	3417,6	2,4
Тимчасова допомога на дітей / Temporary child support	125,8	0,1	231,8	0,2	397,4	0,2	422	0,3
Допомога у зв'язку із вагітністю і пологами / Assistance in connection with pregnancy and childbirth	353,2	0,3	267,2	0,2	264,8	0,2	267,9	0,2
Одноразова допомога «пакунок малюка» / One-time assistance «baby package»	1464,3	1,3	1255,6	0,9	1340,2	0,8	1449,8	1,0
Допомога на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях / Assistance for children raised in large families	5340,2	4,8	5669,5	3,9	5621,6	3,3	5526,6	3,9
Допомога на дітей-сиріт та дітей без батьківського піклування / Assistance for orphans and children without parental care	1497,6	1,3	1350,1	0,9	1623,5	1,0	1212,1	0,8
Інші допомоги на дітей / Other child benefits	281,8	0,25	243,8	0,17	213,9	0,13	281,1	0,197
1.2. Соціальний захист інвалідів, пенсіонерів та осіб похилого віку / 1.2. Social protection of the disabled, pensioners and the elderly								
Допомога особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю / Assistance to persons with disabilities since childhood and children with disabilities	13953	12,5	14823,4	10,1	16460,6	9,8	19297	13,5
Допомога особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю / Assistance to persons not entitled to a pension and persons with disabilities	4026	3,6	4527,3	3,1	5420,2	3,2	6470,7	4,5
Інші допомоги / Other assistance	2915,2	2,7	2774,9	1,9	2848,3	1,7	2669,3	1,9
1.4. Соціальний захист ВПО та інших категорій населення / Social protection of IDPs and other categories of the population								
Допомога на проживання ВПО / IDP accommodation assistance	3039,5	2,7	53488,6	36,4	73240,8	43,6	38380,1	26,8
Інші допомоги / Other assistance	424,5	0,4	0	0,0	0	0,0	28,5	0,0
II. ПІЛЬГИ / BENEFITS								
Пільги на ЖКП / Benefits for housing and communal services	12572,5	11,3	12328,3	8,4	10625,9	6,3	15603,5	10,9
Пільги на придбання твердого палива та скрапленого газу / Benefits for the purchase of solid fuel and liquefied gas	368,1	0,3	228,5	0,2	433,8	0,3	636,9	0,4
III. АДРЕСНА ДОПОМОГА ЗА РОЗМІРОМ ДОХОДІВ / INCOME-BASED TARGETED AID								
Допомога малозабезпеченим сім'ям / Help for low-income families	12628,4	11,4	13879,4	9,4	11420,7	6,8	14589,7	10,2
Субсидії на оплату ЖКП / Subsidies for payment of housing and communal services	32999,6	29,7	20169,8	13,7	18223,2	10,8	17781,5	12,4
Інші допомоги / Other assistance	1265,7	1,1	972,9	0,7	6115,3	3,6	5354,6	3,7
Загалом / In general	111256	100	147088,3	100	168125,6	100	143030,4	100

Примітка: * – виділено види соціальних виплат, частка яких у сукупних виплатах становить 10% і більше.

Note: * – types of social benefits are highlighted, the share of which in total payments is 10% or more.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹

Source: calculated and constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹

1 Видатки на соціальну допомогу. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/expenditures_on_social_assistance (дата звернення: 14.12.2025).

Таблиця 4. Середній розмір соціальних допомог в Україні, 2021-2024 рр.
Table 4. Average amount of social benefits in Ukraine, 2021-2024

N	Соціальні виплати	2021	2022	2023	2024
I. ДОПОМОГА ЗА КАТЕГОРІЯМИ / TARGETED AID BY CATEGORIES					
1.1.	Допомога при народженні та усиновленні дитини / Assistance with the birth and adoption of a child: - disposable part	10320	10320*	10320*	10320*
	- monthly installment	860**	860*	860*	860*
1.2.	Допомога на дітей одиноким матерям / Child support for single mothers	1440,4	1514,3*	1367,7*	1503,4
1.3.	Допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування / Assistance for children under guardianship or care	5899,6	6859,9*	7020,3*	7145,2
1.4.	Тимчасова допомога на дітей / Temporary child support	1139,5	1694,5	2101,1	2370,3
1.5.	Допомога у зв'язку із вагітністю і пологами / Assistance in connection with pregnancy and childbirth	2297,7	2212*	2729,9*	3047,9
1.6.	Одноразова допомога «пакунок малюка» / One-time assistance «baby package»	5409,4	6045,2*	6741,4*	7504,8
1.7.	Допомога на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях / Assistance for children raised in large families	1710,3	2170,2	2100*	2100*
1.8.	Допомога на дітей-сиріт та дітей без батьківського піклування / Assistance for orphans and children without parental care	8237,9	9222,3*	10652,9	7376,2*
1.9.	Допомога особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю / Assistance to persons with disabilities since childhood and children with disabilities	2552,1	3015,8*	3016,8*	3408,2
1.10.	Допомога особі, що живе із інвалідом I/II гр. внаслідок психічного розладу / Assistance to a person living with a disabled person of group I/II due to a mental disorder	2300,8	2543,5*	2555,7*	2855,3
1.11.	Допомога особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю / Assistance to persons not entitled to a pension and persons with disabilities	1836,3	2344,8	2141*	2358,1
1.12.	Допомога непрацюючій особі пенсійного віку, яка не набула права на пенсію / Assistance to an unemployed person of retirement age who has not acquired the right to a pension	1568,2	1810,3*	1858,4*	2144,1
1.13.	Допомога на проживання ВПО / IDP accommodation assistance	1480,1	2899,9	2345,2*	2500
II. ПІЛЬГИ					
2.1.	Пільги на ЖКП / Benefits for housing and communal services	655,2	897,4	889,7*	1053,1
2.2.	Пільги на придбання твердого палива та скрапленого газу / Benefits for the purchase of solid fuel and liquefied gas	1861	1972,7*	3578,8	3160,5*
III. АДРЕСНА ДОПОМОГА ЗА РОЗМІРОМ ДОХОДІВ					
3.1.	Допомога малозабезпеченим сім'ям / Help for low-income families	4751,1	5349,8*	5507*	6248,3*
3.2.	Субсидії на оплату ЖКП / Subsidies for payment of housing and communal services	1367,9	1169,9*	1330	1302,9

Примітки: 1. * – виділено види соціальних виплат, темпи зростання яких порівняно з попереднім роком, не перевищували рівень інфляції (2021 р. – 20,2%, 2022 р. – 19,9%, 2023 р. – 6,5%).

2. ** – виділено види соціальних виплат, розмір яких є меншим порівняно з прожитковим мінімумом (загальний показник) у відповідному році.

Note: 1. * – types of social payments are highlighted, the growth rates of which compared to the previous year did not exceed the inflation rate (2021 – 20.2%, 2022 – 19.9%, 2023 – 6.5%).

2. ** – types of social payments are highlighted, the amount of which is smaller compared to the subsistence minimum (general indicator) in the relevant year.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹

Source: calculated and constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹

¹ Видатки на соціальну допомогу. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/expenditures_on_social_assistance (дата звернення: 14.12.2025).

пільгами для оплати ЖКП та придбання палива і газу (1,1-1,8 млн осіб). Важливим індикатором ефективності СП є середній розмір соціальних допомог на фоні соціальних стандартів та рівня інфляції, на чому акцентується увага (Yurchuk & Mishchuk, 2025). В основу призначення соціальних допомог в Україні покладено принцип необхідності дотримання базового соціального стандарту – прожиткового мінімуму.

Крім того, темпи зростання соціальних виплат мають принаймні відповідати приросту індексу споживчих цін. Це забезпечить підтримання їх реальної купівельної спроможності на ринку в умовах зростання загального рівня цін. Аналіз середнього розміру соціальних допомог в Україні у контексті дотримання вище окреслених вимог (табл. 4) свідчить, що значна частина соціальних допомог є нижче прожиткового мінімуму. Також в Україні наявні соціальні допомоги, розмір яких визначено у фіксованій сумі, яка протягом значного періоду часу не переглядається, або ж темпи їх зростання не відпо-

відають рівню інфляції.

Протягом 2021-2024 рр. незмінними були такі соціальні допомоги як допомога при народженні та усиновленні дитини (одноразова та щомісячна сума), розмір якої був визначений ще у 2020 р. та дотепер залишається незмінним. Вважаємо такий підхід до призначення соціальних виплат таким, що абсолютно не відповідає цілям належного соціального захисту одержувачів. Відтак, доцільно було б відмовитися від такого принципу призначення соціальних допомог, натомість їх суму «прив'язати» до прожиткового мінімуму.

Меншими прожиткового мінімуму в Україні є також такі соціальні виплати як тимчасова допомога на дітей; допомога на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях; допомога особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю; допомога на проживання ВПО. Перелічені допомоги призначаються за категорійним принципом, відтак їх розмір мав би бути не меншим прожиткового мінімуму. Щодо пільг та адресних

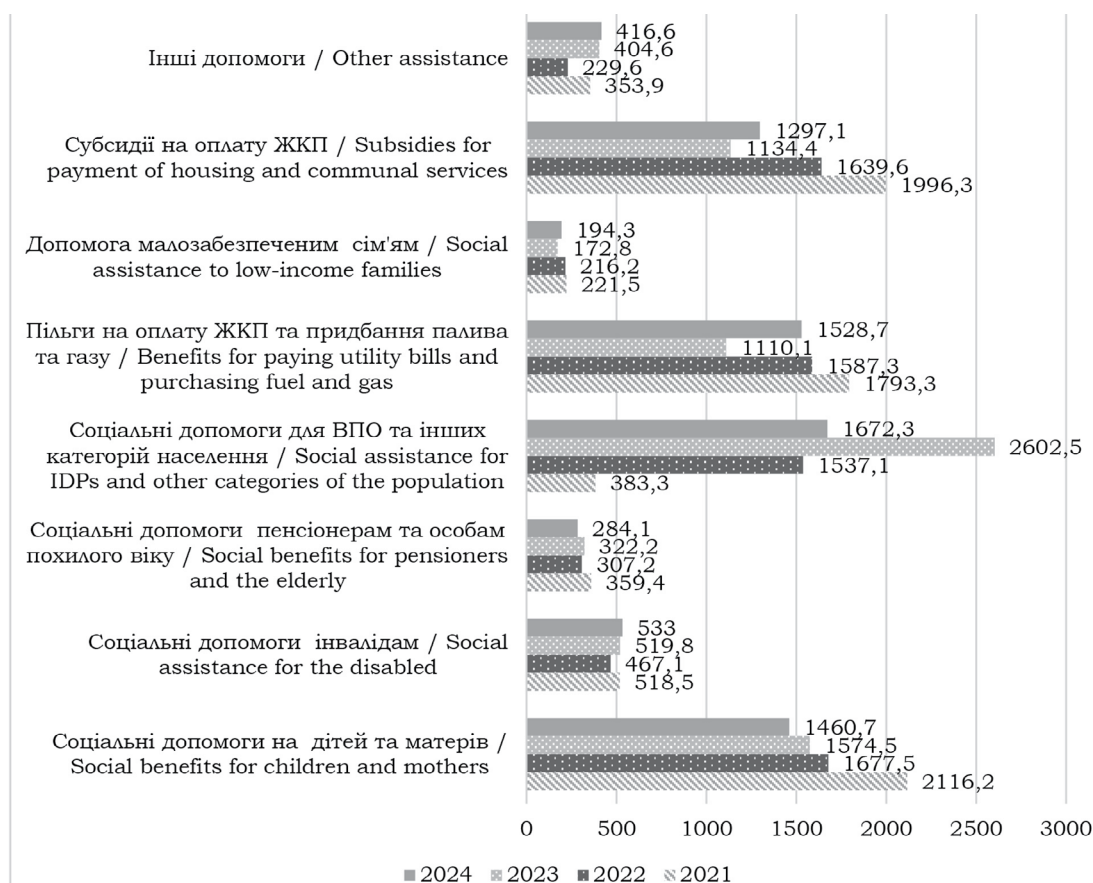


Рис. 3. Динаміка кількості одержувачів соціальних допомог в Україні, 2021-2024 рр.

Fig. 3. Dynamics of the number of recipients of social benefits in Ukraine, 2021-2024

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства фінансів України¹

Source: calculated and constructed by the author based on data from the Ministry of Finance of Ukraine¹

¹ Видатки на соціальну допомогу. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/expenditures_on_social_assistance (дата звернення: 14.12.2025).

соціальних допомог, поміж яких також наявні соціальні виплати менші за прожитковий мінімум, то методика їх призначення передбачає врахування доходів домогосподарства. Відтак, в таких умовах розмір соціальних допомог може бути меншим прожиткового мінімуму, однак потребує постійного моніторингу підходів до їх призначення в цілях недопущення «штучного» заниження розміру.

Досить негативним трендом, що свідчить про проблеми у реалізації національної СП, є факт наявності цілого ряду соціальних допомог, які хоча не визначені у фіксованому розмірі, однак темпи їх зростання є нижчими рівня інфляції. До таких соціальних допомог належать допомога на дітей одиноких матерям; допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування; допомога на дітей-сиріт та дітей без батьківського піклування; допомога малозабезпеченим сім'ям та ряд інших. Це актуалізує необхідність перегляду принципів їх призначення або ж приведення у відповідність прожиткового мінімуму до ринкових реалій. Загалом, вважаємо, що наявність такого значного переліку соціальних допомог та пільг, розмір більшості яких не відповідає соціальним стандартам, свідчить про необхідність їх перегляду та укрупнення.

З огляду на те, що в основу призначення переважної більшості соціальних виплат покладено рівень прожиткового мінімуму, виникає необхідність його дослідження як базового соціального стандарту в Україні (табл. 5).

Аналіз прожиткового мінімуму свідчить про його постійне зростання, що, на перший погляд, є позитивним. Однак, в дійсності протягом 2020-2024 рр. мало місце виключно номінальне зростання прожиткового мінімуму. Це обумовлено тим, що темпи його зростання не відповідали рівню інфляції. Крім того, очевидним є факт крайнього заниження рівня прожиткового мінімуму. Це визнає навіть сама держава, адже поряд із законодавчо визначеним прожитковим мінімумом, Міністерство соціальної політики на основі моніторингу розраховує так званий фактичний прожитковий мінімум.

Останній показник відображає реальну вартість мінімального споживчого кошика для задоволення основних потреб різних соціально-демографічних груп населення у відповідності з ринковими цінами. Протягом 2020-2024 рр. фактичний прожитковий мінімум перевищував законодавчо визначений його рівень в 1,7-2,8 разів, а з урахуванням обов'язкових платежів - в 1,9-3,3 рази. При цьому саме в останні роки «розрив» між фактичним та законодавчо визначеним прожитковим мінімумом є максимальним: у 2023 р. - 2,5 рази, у 2024 р. - 2,8 рази, а з урахуванням обов'язкових платежів - 2,8 та 3,3 рази від-

повідно. Такий стан справ свідчить про те, що офіційний прожитковий мінімум, який покладається в основу реалізації СП, зовсім не відповідає ринковим реаліям. Наслідком цього є заниження переважної більшості соціальних виплат, а відтак - ефективності національної СП в цілому. Приведення прожиткового мінімуму до рівня хоча б його фактичного рівня, що розраховується Міністерством соціальної політики, зумовило б зростання практично усіх соціальних виплат, а відтак - зростання добробуту вразливих груп населення.

Висновки. СП держави не може бути статичною в часі. Адже з'являються нові виклики та проблеми, на які слід реагувати за посередництвом інструментів СП. На сьогоднішній день, коли в Україні відбуваються воєнні дії, актуалізується необхідність врахування при реалізації СП таких соціальних ризиків як зростання кількості вразливих груп населення, зростання бідності та зубожіння населення та ін. Стримуючим чинником, який не дозволяє державі в повній мірі реагувати на вказані соціальні ризики, є обмеженість фінансових ресурсів.

В умовах воєнних дій пріоритети державної політики суттєво змінилися. На сьогоднішній день в основу формування функціональної структури видатків бюджету покладено політику мілітаризації, натомість видатки на соціальні цілі суттєво зменшилися. Така ж тенденція спостерігається за інституційною структурою видатків бюджету (профільні органи державної влади, які відповідальні за реалізацію СП, втратили свою позицію в рейтингу за обсягами бюджетного фінансування).

Частка видатків зведеного державного бюджету на соціальні цілі в Україні є суттєво меншою порівняно з ЄС (16,3% проти 32,3% у 2023 р. відповідно). Суттєво меншою є частка бюджетних видатків в Україні на соціальний захист, охорону здоров'я, духовний та фізичний розвиток порівняно з консолідованим державним бюджетом ЄС. Єдина стаття видатків соціального призначення, на фінансування якої в Україні припадає більша частка ВВП порівняно з ЄС, є освіта.

Протягом 2021-2024 рр. у структурі соціальних виплат в Україні переважали категорійні допомоги, які у 2024 р. склали 62,3%. Частка адресних соціальних допомог за відповідний період суттєво зменшилася (з 42,2% у 2021 р. до 26,4% у 2024 р.). Значимість пільг у структурі соціальних виплат є найменшою та становить 6,6-11,6%. Структура соціальних виплат свідчить про зміну пріоритетів національної СП. До 2021 р. пріоритетом СП була підтримка зубожілих верств населення у житлово-комунальній сфері, а також дітей та

Таблиця 5. Порівняння законодавчо визначеного та фактичного прожиткового мінімуму в Україні, їх вплив на соціальні виплати в Україні, 2020-2025 рр.
Table 5. Comparison of the legally defined and actual subsistence minimum in Ukraine, their impact on social payments in Ukraine, 2020-2025

Рік / Year	Прожитковий мінімум, грн / місяць / Subsistence minimum, UAH / month			Зміна соціальних допомог, виходячи з фактичного прожиткового мінімуму / Change in social benefits based on the actual subsistence minimum
	законодавчо визначений (на початок року) / legally defined (at the beginning of the year)	фактичний у середньому на одну особу / actual average per person		
		без урахування обов'язкових платежів / excluding mandatory payments	з урахування обов'язкових платежів / taking into account mandatory payments	
загальний показник / overall indicator				
2020	2270*	3774,62	4328,99	Збільшення соціальних виплат / Increase in social benefits: 3.1**, 3.2
2021	2481	4419,13	5061,77	
2022	2684	4660,04	5343,57	
2023	2684	5795,0	6631,0	
2024	3028	7461,64	8537,37	
2025	3028	8421,94	9932,81	
для працездатних осіб / for able-bodied persons.				
2020	2102	3912,06	4859,7	Збільшення соціальних виплат / Increase in social benefits: 1.2, 3.1, 3.2
2021	2270	4662,0	5792,0	
2022	2481	4856,0	6032,0	
2023	2684	6024,0	7484,0	
2024	3028	7750,17	9627,54	
2025	3028	8827,49	11464,27	
для дітей до 6 років / for children under 6 years old				
2020	1779	3528,42	-	Збільшення соціальних виплат / Increase in social benefits: 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8.
2021	1921	4112,0	-	
2022	2100	4264,0	-	
2023	2272	5288,0	-	
2024	2563	6765,6	-	
2025	2563	7522,73	-	
для осіб, які втратили працездатність / for people who have lost their ability to work				
2020	1638	3203,56	-	Збільшення соціальних виплат / Increase in social benefits: 1.10, 1.11, 1.12
2021	1769	3786,0	-	
2022	1934	3962,0	-	
2023	2093	4904,0	-	
2024	2361	6367,12	-	
2025	2361	7091,82	-	

Примітки: 1. * – нумерація соціальних виплат представлена в табл. 3.

2. ** – «жирним» курсивом виділено показники прожиткового мінімуму, приріст яких по відношенню до попереднього року не перевищував приросту індексу споживчих цін.

Notes: 1. * – the numbering of social benefits is presented in Table 3.

2. ** – «bold» italics highlight the indicators of the subsistence minimum, the increase in which compared to the previous year did not exceed the increase in the consumer price index.

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства соціальної політики України¹²³

Source: constructed by the author based on data from the Ministry of Social Policy of Ukraine¹²³

1 Фактичний розмір прожиткового мінімуму у цінах червня 2025 року. Профспілки працівників освіти і науки України : веб-сайт. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12130-faktychnyi-rozmir-prozhytkovogo-minimumu-u-cinakh-cherwnia-2025-roku.html#> (дата звернення: 14.12.2025).

2 Інформація щодо фактичного розміру прожиткового мінімуму за грудень 2021 року. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України : веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/informatsiya-shchodo-faktychnoho-rozmiru-prozhytkovoho-minimumu-za-hruden-2021-roku> (дата звернення: 14.12.2025).

3 Інформація щодо фактичного розміру прожиткового мінімуму за січень 2022 року. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України: веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/informatsiya-shchodo-faktychnoho-rozmiru-prozhytkovoho-minimumu-za-sichen-2022-roku> (дата звернення: 14.12.2025).

метерів. З 2022 р. основний пріоритет національної СП сконцентрований на підтримці ВПО, кількість одержувачів соціальних допомог серед яких протягом 2022-2024 рр. є найбільшою. На жаль, можна констатувати, що соціальний захист ВПО в Україні відбувається за рахунок зменшення соціальних виплат на дітей та матерів. Попри воєнні дії, досить значимом напрямом СП на сьогоднішній день залишається підтримка інвалідів та малозабезпечених сімей.

Важливим індикатором ефективності СП є середній розмір соціальних допомог з урахуванням рівня прожиткового мінімуму та інфляції. На жаль, значна частина соціальних допомог в Україні є нижче прожиткового мінімуму, який є базовим соціальним стандартом. Негативним явищем у національній СП є наявність цілого ряду соціальних допомог, які визначені у фіксованому розмірі, що не переглядався більше п'яти років (одноразова допомога при народженні дитини, допомога на проживання ВПО та ін.). Також не відповідає цілям належного соціального захисту населення факт наявності цілого ряду соціальних допомог, темпи зростання яких є нижчими рівня інфляції (допомога на дітей одиницею матерям; допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування;

допомога на дітей-сиріт та дітей без батьківського піклування; допомога малозабезпеченим сім'ям та ін.). Загалом, наявність значного переліку соціальних допомог та пільг, розмір та темпи зростання більшості яких не відповідає соціальним стандартам та рівню інфляції відповідно, свідчить про необхідність їх перегляду та укрупнення.

В основу призначення переважної більшості соціальних виплат в Україні покладено базовий соціальний стандарт - прожитковий мінімум. Протягом 2020-2024 рр. мало місце виключно номінальне його зростання, що не відповідало рівню інфляції. Також можна констатувати, що рівень прожиткового мінімуму в Україні є крайньо заниженим, що визнає сама держава. Адже, поряд із законодавчо визначеним прожитковим мінімумом, Міністерство соціальної політики розраховує його фактичний розмір на основі моніторингу ринкових цін. Протягом 2020-2024 рр. фактичний прожитковий мінімум перевищував законодавчо визначений його рівень в 1,7-2,8 разів. Таким чином, офіційний прожитковий мінімум, який покладається в основу реалізації СП, зовсім не відповідає реальним стандартам життя. Наслідком цього є заниження переважної більшості соціальних виплат, а відтак – ефективності національної СП в цілому.

Список використаної літератури

1. Brown C., Welfle A., Ejohwomu O., Clery D. Improving energy performance and futureproofing social housing: Professional views and policy directions in the UK. *Energy Policy*, 209, B. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114974>
2. Klimczuk A., Dovie A. D. Poverty - Associated Risks and Alleviation. *Sustainable Development*. 2025. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1005557>
3. Leisering L. Social protection responses by states and international organisations to the COVID-19 crisis in the global South: Stoppgap or new departure? *Global Social Policy*. 2021. Vol. 21, No. 3. Pp. 396-420. <https://doi.org/10.1177/14680181211029089>
4. Follett L., Henderson H. A hybrid approach to targeting social assistance. *Journal of Development Economics*. 2023. Vol. 160. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.103002>
5. Lin L., He M., Sun W. Security fosters generosity: Social security protection and charitable giving. *World Development*. 2025. Vol. 196. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.107194>
6. Kangasniemi M., Bhalla G., Knowles M., Pereira K. C., Gentilini U. The role of social protection in achieving resilient and inclusive rural transformation. *Global Food Security*. 2025. Vol. 44. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100836>
7. Helferich M., Tröger J. Social acceptance factors of mobility-related policy packages. *Transportation Research. Part A: Policy and Practice*. 2026. Vol. 203. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2025.104759>
8. Ni X., Klammer U. Concept and Practices of Preventive Social Policy in Germany and Some Lessons for China. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. <https://doi.org/10.3390/su152014847>
9. Kourachanis N. Residential care, housing and social policy: rethinking child protection in the Greek welfare state.

References

1. Brown, C., Welfle, A., Ejohwomu, O., & Clery, D. (2026). Improving energy performance and futureproofing social housing: Professional views and policy directions in the UK. *Energy Policy*, 209, B. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114974>
2. Klimczuk, A., & Dovie, A. D. (Eds.). (2025). Poverty - Associated Risks and Alleviation. In *Sustainable Development*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1005557>
3. Leisering, L. (2021). Social protection responses by states and international organisations to the COVID-19 crisis in the global South: Stoppgap or new departure? *Global Social Policy*, 21(3), 396-420. <https://doi.org/10.1177/14680181211029089>
4. Follett, L., & Henderson, H. (2023). A hybrid approach to targeting social assistance. *Journal of Development Economics*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.103002>
5. Lin, L., He, M., & Sun, W. (2025). Security fosters generosity: Social security protection and charitable giving. *World Development*, 196. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.107194>
6. Kangasniemi, M., Bhalla, G., Knowles, M., Pereira, K. C., & Gentilini, U. (2025). The role of social protection in achieving resilient and inclusive rural transformation. *Global Food Security*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100836>
7. Helferich, M., & Tröger, J. (2026). Social acceptance factors of mobility-related policy packages. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2025.104759>
8. Ni, X., & Klammer, U. (2023). Concept and Practices of Preventive Social Policy in Germany and Some Lessons for China. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su152014847>
9. Kourachanis, N. (2025). Residential care, housing and social policy: rethinking child protection in the Greek welfare state.

- Journal of Children's Services*. 2025. Vol. 20.4. Pp. 159-176. <https://doi.org/10.1108/JCS-03-2025-0018>
10. Pantazopoulos S. Perspective Chapter: Globalization and Social Policy – National and Supranational Responses to Poverty and Social Exclusion. *Sustainable Development*. 2025. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1009088>
 11. Ozili P. K., Ratten V. Social Inclusion Policies. *International Encyclopedia of Business Management*. Academic Press. 2026. Pp. 779-781. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00362-5>
 12. Jawad R., Plagerson S., Jaskolski M. A critical review of the state-of-the-art on social policy, conflict and peace in the Middle East and North Africa region: Why social policy matters for peace and why it is also not enough. *World Development*. 2025. Vol. 187. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106861>
 13. Derkenbaeva S., Galushkina E., Soodonbekova A., Beksultanov A., Kozubekova S. Impact of global economic instability on social policies: Adaptation and resilience strategies. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101946>
 14. Seelkopf L., Starke P. Social Policy by Other Means: Theorizing Unconventional Forms of Welfare Production. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2019. Vol. 21(3). Pp. 219-234. <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1574089>
 15. Gao Y., Yang J., Zhao J., Peng H. Impact of developmental social policy on household welfare: Evidence from China's comprehensive demonstration policy for e-commerce in rural areas. *Economic Analysis and Policy*. 2025. Vol. 86. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.05.023>
 16. Yurchyk H., Mishchuk H., Samoliuk N., Bilan Y. Financing support programs for internally displaced persons in Ukraine: Effectiveness and needs alignment. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14(3), C.117-129. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(3\).2025.09](https://doi.org/10.21511/pmf.14(3).2025.09)
 17. Zhou Z., Zhou X., Zhong H., Zhang X. Bridging social responsibility and grassroots finance: Evaluating the impact of firms' targeted pairing assistance on county digital financial inclusion. *Research in International Business and Finance*. 2025. Vol. 76. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102839>
 18. Мікуляк К. А., Красноноженко В. О. Вплив війни на реалізацію соціального захисту громадян України. *Modern Economics*. 2023. Вип. 42. С. 85-90. [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-1](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-1)
 19. Павлова О. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2023. Вип. 26(6). С. 122-126. <https://doi.org/10.15421/1723139>
 20. Руденко О. І. Основні складові соціальної політики держави. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали VII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка. ВАДНД, 2025. С. 53-57.
 21. Стойко О. М. Вплив війни на становлення і розвиток соціальної держави. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С. 89-98. <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.13>
 22. Требін М. П. Соціологія війни в Україні: на шляху становлення. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2023. Вип.1 (56). С. 201-219. <https://doi.org/10.21564/2663-5704.56.274384>
 23. Чуприна С. Державні механізми реалізації соціальної політики в умовах глобалізації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 296-301. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-39>
 - state. *Journal of Children's Services*, 20(4), 159-176. <https://doi.org/10.1108/JCS-03-2025-0018>
 10. Pantazopoulos, S. (2025). Perspective Chapter: Globalization and Social Policy – National and Supranational Responses to Poverty and Social Exclusion. *Sustainable Development*. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1009088>
 11. Ozili, P. K., & Ratten, V. (2026). Social Inclusion Policies. *International Encyclopedia of Business Management*. Academic Press, 779-781. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00362-5>
 12. Jawad, R., Plagerson, S., & Jaskolski, M. (2025). A critical review of the state-of-the-art on social policy, conflict and peace in the Middle East and North Africa region: Why social policy matters for peace and why it is also not enough. *World Development*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106861>
 13. Derkenbaeva, S., Galushkina, E., Soodonbekova, A., Beksultanov, A., & Kozubekova, S. (2025). Impact of global economic instability on social policies: Adaptation and resilience strategies. *Social Sciences & Humanities Open*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101946>
 14. Seelkopf, L., & Starke, P. (2019). Social Policy by Other Means: Theorizing Unconventional Forms of Welfare Production. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(3), 219-234. <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1574089>
 15. Gao, Y., Yang, J., Zhao, J., & Peng, H. (2025). Impact of developmental social policy on household welfare: Evidence from China's comprehensive demonstration policy for e-commerce in rural areas. *Economic Analysis and Policy*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.05.023>
 16. Yurchyk, H., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Bilan, Y. (2025). Financing support programs for internally displaced persons in Ukraine: Effectiveness and needs alignment. *Public and Municipal Finance*, 14(3), 117-129. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(3\).2025.09](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(3).2025.09)
 17. Zhou, Z., Zhou, X., Zhong, H., & Zhang, X. (2025). Bridging social responsibility and grassroots finance: Evaluating the impact of firms' targeted pairing assistance on county digital financial inclusion. *Research in International Business and Finance*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102839>
 18. Mikulyauk, K. A., & Krasnonozhenko, V. O. (2023) The impact of war on the implementation of social protection of citizens of Ukraine. *Modern Economics*, 42, 85-90. [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-1](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-1) (in Ukrainian)
 19. Pavlova, O. (2023). Peculiarities of social policy under martial law in Ukraine. *Scientific and theoretical almanac Grani*, 26(6), 122-126. <https://doi.org/10.15421/1723139> (in Ukrainian)
 20. Rudenko, O. I. (2025). Main components of the state's social policy. *Modern aspects of science modernization: status, problems, development trends*: materials of the LVII International Scientific and Practical Conference (pp. 53-57). VADND. (in Ukrainian)
 21. Stoyko, O. M. (2024). The impact of war on the formation and development of the social state. *Current problems of politics*, 73, 89-98. <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.13> (in Ukrainian)
 22. Trebin, M. P. (2023). Sociology of War in Ukraine: on the Path of Formation. *Bulletin of the Yaroslav the Wise National Law University*, 1(56), 201-219. <https://doi.org/10.21564/2663-5704.56.274384> (in Ukrainian)
 23. Chupryna, S. (2025). State mechanisms for implementing social policy in the context of globalization. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (9), 296-301. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-39> (in Ukrainian)

Galina Urchik,

PhD (Economics), Associate Professor, National University of Water Management and Environmental Engineering, 11, Soborna str., Rivne, 33028, Ukraine

g.m.urchik@nuwm.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-1013-6940>

FEATURES AND PROBLEMS OF UKRAINE'S SOCIAL POLICY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The purpose of this article is to study the peculiarities and problems in the implementation of national social policy in the context of contemporary socio-economic challenges. The study proves that state policy priorities have shifted in favor of militarization in the context of military operations. This shift in priorities has led to a decrease in the share of consolidated state budget expenditures allocated to social purposes. The study compares the share of consolidated state budget expenditures on social objectives in Ukraine and the EU, which is 16.3% versus 32.3% in 2023, respectively. It has been proven that in Ukraine, the share of expenditures on social protection, health care, spiritual and physical development is significantly lower than in the EU. It has been determined that education is the only social expenditure item that accounts for a larger share of GDP in Ukraine than in the EU. Based on the author's calculations, it has been proven that during 2021-2024, categorical assistance prevailed in the structure of social payments in Ukraine (accounting for 62.3% in 2024), while the share of targeted social assistance decreased significantly. Based on an analysis of the structure of social payments, a change in the priorities of national social policy is justified. The author has determined that until 2021, the priority of social policy was to support impoverished segments of the population in the housing and utilities sector, children, and mothers, and from 2022 onwards, to support internally displaced persons. The author believes that the existence of a significant number of social benefits that are below the subsistence minimum is an indicator of the low effectiveness of social policy. The study proves that a negative phenomenon in national social policy is the existence of a number of social benefits that are set at a fixed amount that has not been revised for more than five years. The author argues that the existence of a number of social benefits whose growth rates are lower than the inflation rate is not in line with the objectives of adequate social protection of the population. Based on a comparison of the legally defined and actual subsistence minimum in Ukraine, it has been proven that the former is extremely low and does not meet the objectives of adequate social protection of the population. The author argues that the existence of a significant list of social benefits and privileges, the size and growth rates of most of which do not correspond to social standards and the level of inflation, respectively, indicates the need for their revision and consolidation.

Keywords: Social Policy, Social Expenditures, Social Protection, Education, Healthcare, Spiritual And Physical Development, Categorical Social Assistance, Targeted Social Assistance, Benefits.

JEL Classification: A13; H53; H55; I30; I38.

In cites: Urchik, G. (2026). Features and problems of Ukraine's social policy in the conditions of modern challenges. *Social Economics*, 73, 72–86. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-06> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.
Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.
The author confirms that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.
Стаття пройшла рецензування 25.01.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 10.02.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 15 December 2025
Revised: 25 January 2026
Accepted: 10 February 2026
Published: 31 March 2026

МАРКЕТИНГ ♦ MARKETING

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-07>
УДК 658.8:338.512

Сергій Олегович Савченко*
доктор економічних наук, професор
sso56@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-3081-2387>

Галина Олександрівна Ус*
доктор економічних наук, професор
us_galina@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>

Ігор Олександрович Самойлик*
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
samoilyk-as24@suem.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0001-7357-3921>

* ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
вул. Нечуя-Левицького, 16, Черкаси, 18036, Україна

РОЛЬ ТОВАРНО-ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується роль товарно-цінової політики як ключового елементу системи стратегічного маркетингу підприємства та її вплив на формування конкурентних переваг, ринкове позиціонування і забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Метою дослідження є обґрунтування ролі товарно-цінової політики як ключового елементу системи стратегічного маркетингу підприємства та визначення її впливу на формування конкурентних переваг, ринкове позиціонування і забезпечення сталого розвитку підприємства. Методологічна основа дослідження ґрунтується на системному підході, структурно-логічному аналізі, абстрактно-логічних методах, що дозволяє виявляти внутрішні взаємозв'язки між товарними характеристиками, ціновими рішеннями та стратегічними цілями підприємства. Аналіз дозволив узагальнити теоретичні підходи до інтеграції товарної та цінової політики в маркетингових стратегіях. Авторами доведено, що товарно-цінова політика є інтегрованим інструментом стратегічного маркетингу, що забезпечує узгодженість між ринковими очікуваннями споживачів, внутрішніми ресурсними можливостями підприємства та параметрами конкурентного середовища. За результатами дослідження запропоновано модель формування товарно-цінової політики, яка забезпечує комплексне управління портфелем продуктів, адаптацію цінових стратегій до поведінки споживачів та ринкових умов, максимізацію синергії від взаємодії товарних і цінових рішень, а також зниження ризиків цінових воєн і неефективних знижок. Модель передбачає послідовні етапи розробки стратегії: аналіз ринкової ситуації, визначення стратегічних цілей, сегментацію ринку, розробку альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії та її впровадження з моніторингом результатів і коригуванням на основі зворотного зв'язку. Авторами обґрунтовано методичні підходи до інтеграції товарної та цінової політики в систему стратегічного маркетингу та забезпечують основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, товарно-цінова політика, ціноутворення, життєвий цикл товару, споживча цінність, маркетингова стратегія, персоналізація, омніканальність.

JEL Classification: M31; M21; L11; D40.

Як цитувати: Савченко, С. О., Ус, Г. О., & Самойлик, І. О. (2026). Роль товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу підприємства. *Соціальна економіка*, 73, 87–98.
<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-07>

Вступ. У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби стратегічний маркетинг набуває особливого значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Товарно-цінова політика є одним із ключових елементів маркетингової стратегії, що визначає ринкове позиціонування компанії, її прибутковість та здатність до сталого розвитку. Інтеграція товарної та цінової складових у єдину систему стратегічних рішень дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та максимізувати споживчу цінність. У системі стратегічного маркетингу товарно-цінова політика виконує узгоджувальну функцію між ринковими очікуваннями споживачів, внутрішніми ресурсними можливостями підприємства та параметрами конкурентного середовища. Її реалізація дозволяє сформувати цілісну концепцію товару, в межах якої споживчі властивості продукту, рівень якості, інноваційність та ціна сприймаються як взаємопов'язані елементи єдиної ціннісної пропозиції.

Разом з тим, товарно-цінова політика виступає інструментом стратегічного управління життєвим циклом товару, оскільки дозволяє адаптувати продукт і цінові рішення до змін ринкових умов, рівня конкуренції та поведінки споживачів на різних етапах його розвитку. Таким чином, вона забезпечує гнучкість і адаптивність стратегічного маркетингу в умовах динамічного ринкового середовища.

Метою дослідження є обґрунтування ролі товарно-цінової політики як ключового елементу системи стратегічного маркетингу підприємства та визначення її впливу на формування конкурентних переваг, ринкове позиціонування і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити економічну сутність і зміст товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу;
- дослідити взаємозв'язок товарних і цінових рішень із загальною маркетинговою стратегією підприємства;
- визначити основні чинники формування товарно-цінової політики в сучасних умовах господарювання;
- обґрунтувати модель формування товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу.

Об'єкт дослідження – система стратегічного маркетингу підприємства, яка включає механізми розробки та реалізації товарно-цінової політики, предмет – процеси формування та реалізації товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу підприємства.

Огляд літератури. Актуальність дослідження ролі товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу обумовлена трансформаційними процесами в глобальній економіці, зростанням вимог споживачів, швидкими технологічними змінами та необхідністю адаптації підприємств до нових викликів цифрового суспільства. Особливої ваги ця проблематика набуває в контексті українських реалій, адже підприємства змушені функціонувати в умовах економічної нестабільності, обмежених ресурсів та необхідності інтеграції у міжнародні ринкові структури. Наразі існує значна кількість праць вітчизняних та іноземних учених які висвітлюють інтеграцію товарної та цінової політики у маркетингові стратегії підприємств (Olexova, 2021; Li, 2025). Так, товарну і цінову політику підприємства, як маркетингові інструменти формування конкурентної стратегії підприємства досліджували Перерва П. та колектив авторів (Перерва, 2021). Кукель Г. та Мазур В. зазначили, що «товарно-цінова політика є основним компонентом загальної стратегії будь-якого суб'єкта господарювання» (Кукель, 2025). Автори визначили вплив політики на фінансову стабільність, рентабельність, довгострокову конкурентоспроможність та життєздатність підприємства тощо. Потапюк І., Родько О. та Прокопенко О. зауважили, що «розроблення і впровадження товарної політики вимагають дотримання таких умов: чіткого уявлення про цілі виробництва; збуту й експорту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; хорошого знання ринку і характеру його вимог; повного уявлення про свої можливості і ресурси натеper і в перспективі» (Потапюк, 2019).

Значна увага авторів зосереджена саме на цінових питаннях стратегічного маркетингу, як визначальної складової конкурентоспроможності підприємства (Huang, 2024; Grzegorzczuk, 2024). Котлер розробив дев'ять стратегій ціноутворення (Kotler, 1998), які базуються на співвідношенні ціни та якості товару. Автор досліджував взаємозв'язок між ціновою політикою, позиціонуванням товару та стратегічним маркетингом. Портер розробив концепцію трьох базових конкурентних стратегій (лі-

дерство за витратами, диференціація, фокусування), які безпосередньо пов'язані з товарно-цінковою політикою (Porter, 1985). Свен Ф. встановив синтез даних про ціноутворення нових товарів та маркетингові рішення (Feurer, 2018). Також дослідники побудували моделі ціноутворення для нових продуктів, що мають пряму релевантність для розроблення нових товарів (Huang, 2023). Луньова Т. зазначала, що «ефективне ціноутворення є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, прибутковості та стабільного розвитку бізнесу» (Луньова, 2025). Разом з тим, ціна дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й коригувати маркетингову стратегію підприємства для досягнення більшого прибутку (Кузьминчук, 2022).

Ламбен розробив концепцію ринково-орієнтованого управління, яка інтегрує стратегічні та операційні елементи маркетингу. Автор досліджував роль стратегічного маркетингу в постійному аналізі потреб ринку та розробці ефективних товарів для конкретних груп споживачів (Lambin, 2017).

Попри наявність значного теоретичного доробку у сфері стратегічного маркетингу, низка питань залишається недостатньо опрацьованою й натепер. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми практичної інтеграції товарної та цінової політики в процес розроблення маркетингових стратегій; адаптація товарно-цінових стратегій до умов персоналізації споживчого попиту; вплив поведінкових чинників споживачів на формування стратегічних рішень щодо товару і ціни.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження ролі товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу підприємства становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів та явищ, що забезпечують комплексний і системний підхід до аналізу об'єкта дослідження. У процесі дослідження застосовано системний підхід, який дозволив вивчати товарно-цінову політику як інтегрований елемент стратегічного маркетингу підприємства, що взаємодіє з іншими складовими маркетингового комплексу та стратегічного управління. Це дало змогу виявити внутрішні зв'язки між товарними характеристиками, ціновими рішеннями та стратегічними цілями підприємства. Для узагальнення теоретичних положень і наукових підходів використано методи аналізу

та синтезу, що дали змогу систематизувати наукові погляди вітчизняних і зарубіжних учених щодо формування товарної та цінової політики, визначити їх еволюцію та сучасні тенденції розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

З метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами товару, ціновими стратегіями та ринковими результатами діяльності підприємства використано структурно-логічний аналіз. Абстрактно-логічний метод застосовано при формуванні теоретичних узагальнень, висновків і рекомендацій щодо вдосконалення товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу підприємства.

Основні результати. Стратегічний маркетинг являє собою систематичний процес аналізу ринкових можливостей, вибору цільових сегментів, розробки конкурентного позиціонування та формування довгострокових маркетингових стратегій, спрямованих на створення та утримання конкурентних переваг підприємства. Основними компонентами стратегічного маркетингу є сегментація ринку, визначення цільових сегментів, диференціація та позиціонування продукції (Ali, 2024). Ці елементи формують концептуальну основу для розробки товарно-цінової політики, оскільки визначають параметри продуктової пропозиції та ціноутворення відповідно до потреб та очікувань цільових споживачів.

Товарно-цінова політика являє собою комплекс взаємопов'язаних стратегічних та тактичних рішень щодо формування товарного асортименту, управління життєвим циклом продукції, розробки нових товарів та встановлення цінових параметрів, що забезпечують досягнення маркетингових та фінансових цілей підприємства. Отже, товарно-цінова політика в маркетингу – це інтегрований комплекс рішень щодо товару (асортимент, якість, бренд, упаковка) та ціни (рівень, знижки, умови оплати), що разом із просуванням та місцем збуту (4P) формує цілісну стратегію для задоволення потреб клієнтів, досягнення прибутку та конкурентних переваг, враховуючи попит, витрати, дії конкурентів та загальну стратегію компанії¹. Вона допомагає донести цінність продукту, впливає на сприйняття бренду та є ключовим інструментом боротьби на ринку, а інтегрований підхід до товарної та цінової складових дозволяє

1 Staff C. The 4 Ps of Marketing: What They Are and How to Use Them. 2025. URL: https://www.coursera.org/articles/4-ps-of-marketing?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2025).

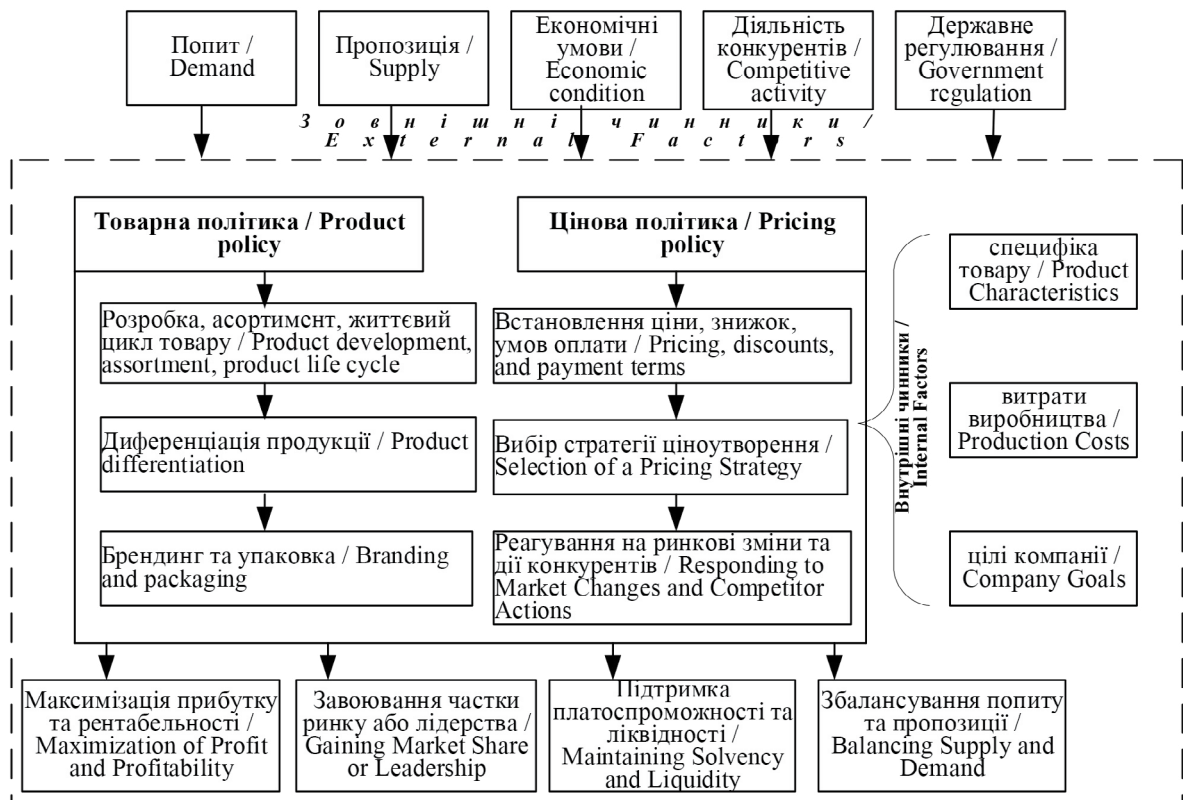


Рис. 1. Основні компоненти товарно-цінової політики

Fig. 1. Main components of commodity and pricing policy

максимізувати синергетичний ефект від їх взаємодії.

Товарна політика охоплює рішення щодо асортиментної структури, якісних характеристик продукції, брендингу, пакування, сервісного обслуговування та інших атрибутів товарної пропозиції¹. Вона визначає, які товари підприємство пропонує на ринку, як вони відповідатимуть потребам цільових споживачів та яким чином буде забезпечено їх конкурентоспроможність. Адже, управління асортиментом формує у споживачів смаки, генерує потреби, і, навпаки, смаки і потреби споживачів вельми впливають на маркетингову товарну політику (Гонтарева, 2020).

Цінова політика передбачає визначення стратегічних підходів до ціноутворення, встановлення базових цінових рівнів, формування системи знижок та надбавок, управління ціною еластичністю попиту (Aman, 2022; Koralle, 2023; Spann, 2025). Ціна виступає не лише інструментом отримання доходу, але й важливим елементом позиціонування товару, сигналом якості для споживачів та засобом конкурентної боротьби.

Товарно-цінова політика є невідомою складовою стратегічного маркетингу, що забезпечує операціоналізацію маркетингових стратегій через конкретні параметри товарної пропозиції та ціноутворення (рис. 1).

Взаємозв'язок між цими компонентами реалізується через декілька ключових аспектів. Товарно-цінова політика трансформує абстрактне стратегічне позиціонування у конкретні характеристики продукту та ціновий рівень, що сприймаються споживачами. Рішення в межах товарно-цінової політики базуються на стратегічному аналізі ринку, споживачів та конкурентів (Malshe, 2022; Morgan, 2025). Обрання асортиментної стратегії, розробка нових продуктів, визначення цінових рівнів ґрунтуються на глибокому розумінні ринкової кон'юнктури, трендів споживчої поведінки та конкурентного середовища. Стратегія лідерства за витратами передбачає пропозицію стандартизованих товарів за конкурентними цінами, тоді як стратегія диференціації реалізується через унікальні товарні характеристики та премію в ціні.

Ефективне позиціонування на ринку вимагає чіткої узгодженості між характеристиками товару та його ціновим рівнем. Диспропорція між якістю продукції та ціною може призвести до когнітивного дисонансу

1 Product Policy. URL: <https://www.munich-business-school.de/en//business-studies-dictionary/product-policy> (дата звернення: 25.12.2025).



Рис. 2. Матриця «ціна-якість» у товарно-ціновій політиці стратегічного маркетингу

Fig. 2. The "price-quality" matrix in the product and pricing policy of strategic marketing

у споживачів, зниження довіри до бренду та втрати конкурентних позицій. Високоякісний продукт за занадто низькою ціною може сприйматися як низькоякісний, тоді як посередній товар за преміальною ціною викликає розчарування та негативні відгуки (Chenavaz, 2020; Anton, 2023).

Корисним інструментом визначення стратегічної позиції компанії є матриця «якість-ціна». За теорією Ф. Котлера, – це інструмент маркетингу для аналізу та позицювання товарів на ринку за двома векторами: рівнем якості (висока, середня, низька) та ціною (висока, середня, низька), щоб визначити їхню конкурентоспроможність. Виокремлення зон «економ», «оптимальна», «преміум» допомагає споживачам та виробникам у прийнятті рішень про вибір або цінову політику¹. П. Морело зазначає, що «матриця «pricequality» – це двовимірний аналітичний інструмент, який дозволяє підприємствам визначати стратегічні ринкові позиції продуктів, сегментувати ринок за співвідношенням ціни та якості, а також приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення та позицювання товарів². У матриці по одній осі відображається ціна

товару, по другій – якість, що дозволяє візуально зіставляти пропозиції підприємства з очікуваннями споживачів і конкурентами (рис. 2).

Стратегія преміум-якості (high quality, high price) передбачає пропозицію вищої якості за відповідно вищою ціною, що орієнтується на сегменти, де цінність переважає ціну. Стратегія доброї цінності (high quality, medium price) створює привабливу пропозицію для цінувально-орієнтованих споживачів. Стратегія суперцінності (high quality, low price) може бути ефективною для швидкого завоювання ринку, але складна для довгострокового підтримання. Стратегія надмірної вартості (medium quality, high price) є неконкурентоспроможною у довгостроковій перспективі, оскільки споживачі швидко виявляють невідповідність між якістю та ціною. Стратегія середнього рівня (medium quality, medium price) відповідає масовому сегменту ринку. Стратегія економії (low quality, low price) орієнтується на ціново-чутливі сегменти з базовими потребами.

Проте, товарна та цінова політика мають динамічно адаптуватися до етапів життєвого циклу товару для максимальної ефективності маркетингових зусиль (Kotler, 2022). Так, на стадії впровадження інвестицій в розробку та просування поєднуються з обмеженими обсягами виробництва, що зумовлює високі витрати на одиницю про-

1 Kotler's Pricing Strategies. URL: https://vireton.com/kotlers-pricing-strategies/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2025).

2 Morello P. What Is Price Quality Matrix. 2024. URL: https://www.pricefy.io/articles/what-is-price-quality-matrix?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2025).

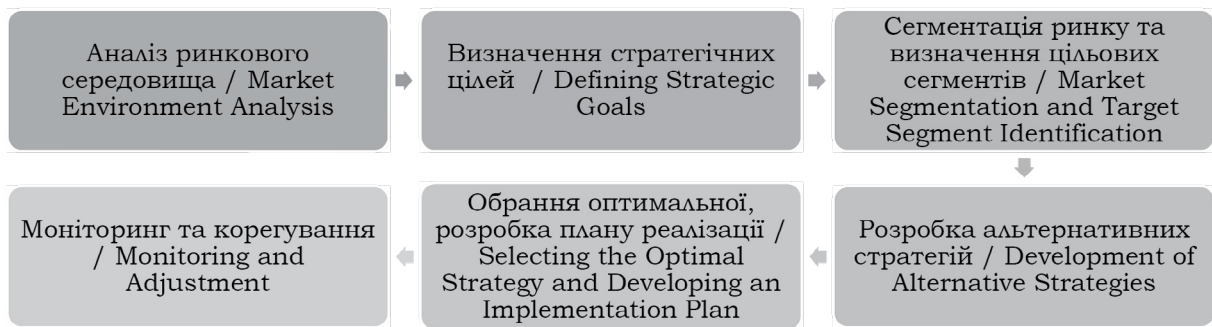


Рис. 3. Етапи розробки та реалізації товарно-цінової стратегії підприємства

Fig. 3. Stages of development and implementation of the enterprise's product and pricing strategy

дукції. Стратегія «зняття вершків» дозволяє окупити інвестиції за рахунок інноваторів та ранніх послідовників з низькою ціновою чутливістю. Альтернативно, стратегія проникнення через низькі ціни може застосовуватися для формування критичної маси користувачів та створення мережових ефектів.

На стадії зростання, коли товар набуває визнання та з'являються конкуренти, товарна політика фокусується на вдосконаленні продукту, розширенні асортименту, посиленні диференціації. Цінова політика може передбачати поступове зниження цін для утримання конкурентної позиції при збереженні прибутковості завдяки економії на масштабах та оптимізації витрат.

Стадія зрілості характеризується стабілізацією попиту та інтенсивною конкуренцією, що вимагає модифікації продукту для продовження життєвого циклу, сегментації ринку для більш точного таргетування, гнучкої цінової політики з використанням промоакцій, знижок, програм лояльності. Збалансування між збереженням цінності бренду та реагуванням на цінову конкуренцію стає ключовим завданням (Albrecht, 2025; Xia, 2021). На стадії спаду стратегія «збирання врожаю» передбачає мінімізацію інвестицій у продукт, скорочення асортименту до найприбутковіших позицій, селективний розподіл, можливе підвищення цін для збереження прибутковості при зменшенні обсягів.

Відповідно до типології Портера, підприємство може обрати стратегію лідерства за витратами, диференціації або фокусування (Porter, 1985). Стратегія лідерства за витратами передбачає мінімізацію виробничих та операційних витрат для досягнення можливості пропонувати найнижчі ціни на ринку при збереженні прийнятної прибутковості. Товарна політика в рамках цієї стратегії орієнтується на стандартизовані продукти без зайвих функцій,

оптимізацію асортименту, ефективні процеси виробництва. Цінова політика використовує агресивне ціноутворення для завоювання ринкової частки та створення бар'єрів для конкурентів через цінову конкуренцію. Стратегія диференціації фокусується на створенні унікальної цінності для споживачів через інноваційні характеристики продукту, вищу якість, дизайн, бренд, сервісне обслуговування. Товарна політика передбачає інвестиції в розробку унікальних продуктів, управління брендом, забезпечення виняткової якості. Цінова політика дозволяє встановлювати премію за унікальність та цінність, оскільки цільові споживачі мають нижчу цінову чутливість та орієнтуються на цінність, а не на ціну.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку з глибоким розумінням його специфічних потреб. Товарна політика максимально адаптується до вимог цільового сегменту, пропонуючи спеціалізовані продукти. Цінова політика може бути як низькоціновою (фокусування на витратах), так і преміальною (фокусування на диференціації) залежно від характеристик обраного сегменту. Отже, формування ефективної товарно-цінової стратегії є систематичним процесом, що охоплює декілька послідовних етапів (рис. 3).

Початковим етапом є аналіз поточної ситуації, що включає оцінку наявної товарної лінії, аналіз ефективності окремих продуктів, дослідження цінової позиції відносно конкурентів, вивчення споживчого сприйняття співвідношення ціна-якість. Варто зазначити, що визначальним елементом розробки ефективної товарно-цінової політики, як складової маркетингової стратегії, є систематичні маркетингові дослідження, що забезпечують інформаційну основу для прийняття рішень. Дослідження споживачів включають вивчення їх потреб, переваг, мотивів покупки, критеріїв

вибору, сприйняття цінності, готовності платити (опитування, фокус-групи, спостереження, аналіз покупок).

Наступний етап передбачає визначення стратегічних цілей товарно-цінової політики в контексті загальної корпоративної та маркетингової стратегії. Цілі можуть включати збільшення ринкової частки, максимізацію прибутку, завоювання нових сегментів, підвищення сприйняття якості, захист від конкурентів, освоєння нових ринків. Третій етап охоплює сегментацію ринку та визначення цільових сегментів, вивчення потреб, переваг та поведінки споживачів, аналіз конкурентів (їх товарна пропозиція, цінова політика, позиціонування), оцінку ринкових трендів та прогнозування майбутніх змін.

Четвертий етап полягає у розробці альтернативних варіантів товарно-цінової стратегії з урахуванням можливостей та обмежень підприємства, оцінці кожного варіанту за критеріями відповідності стратегічним цілям, реалізованості, ризиків та очікуваних результатів. На основі альтернатив обирається оптимальна стратегія та здійснюється розробка деталізованого плану її реалізації, що включає конкретні заходи щодо асортиментної політики, ціноутворення, термінів впровадження, необхідних ресурсів, відповідальних осіб. Фінальний етап охоплює впровадження стратегії, моніторинг результатів та коригування на основі зворотного зв'язку. Інструменти моніторингу поєднують системи управління відносинами з клієнтами, відстежують індивідуальну поведінку споживачів, системи бізнес-інтелекту – агрегують та візуалізують ключові показники, дашборди ефективності¹, що забезпечують оперативний доступ до критичної інформації (Мешков, 2024).

Адаптація стратегії має бути своєчасною та обґрунтованою. Зміни можуть стосуватися модифікації продуктів, розширення або скорочення асортименту, перегляду цінових рівнів, зміни цінової стратегії, коригування позиціонування. Проте надмірна мінливість стратегії може дезорієнтувати споживачів та знижувати ефективність маркетингових зусиль. На всіх етапах розробки та застосування маркетингової стратегії можуть бути застосовані інструменти штучного інтелекту, які дозволяють динамічно адаптувати та трансформувати елементи товарно-цінової політики з ураху-

ванням змін у продуктах та стратегіях конкурентів (Potwora, 2024; Савченко, 2025).

Формування товарно-цінової політики супроводжується численними ризиками та обмеженнями, що мають урахуватися під час прийняття стратегічних рішень (Кукель, 2025). Ризик невідповідності товарної пропозиції ринковим очікуванням може призвести до провалу нових продуктів, накопичення товарних запасів, втрати інвестицій. Мітигація цього ризику вимагає систематичних маркетингових досліджень, тестування продуктів, гнучкості в адаптації товарної пропозиції (Schulte, 2025). Ризики цінової політики включають встановлення неоптимальних цін (занадто високих або занадто низьких), втрату цінності бренду через агресивне дисконтування, цінові війни з конкурентами. Ефективне управління цими ризиками вимагає глибокого розуміння цінової еластичності, чіткого позиціонування, дисципліни в ціноутворенні.

Оцінка ефективності товарно-цінової політики є невід'ємною складовою стратегічного управління, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей та ідентифікувати напрями для покращення. Так, ринкові показники відображають конкурентну позицію підприємства – ринкова частка в абсолютному та відносному вимірі, динаміка ринкової частки, швидкість зростання порівняно з ринком, рівень проникнення в цільові сегменти.

Споживчі метрики включають рівень обізнаності про товари та бренд, індекси задоволеності споживачів, показники лояльності (NPS, коефіцієнт утримання споживачів, lifetime value), сприйняття співвідношення ціна-якість (Смерічевський, 2023). Позитивна динаміка споживчих метрик інформує про ефективність товарно-цінової політики в створенні споживчої цінності.

Сучасне маркетингове середовище характеризується низкою трендів, що суттєво впливають на товарно-цінову політику підприємств. Зростаюча вимогливість споживачів, їх прагнення до персоналізації та унікального досвіду вимагають гнучкості в товарній пропозиції та індивідуалізації цінової політики (Salvietti, 2022; Solem, 2023). Зростання ролі сталого розвитку та соціальної відповідальності впливає на товарну політику через вимоги до екологічності продукції, етичності виробництва, прозорості ланцюгів постачання. Омніканальність змінює підходи до товарної та цінової політики, оскільки споживачі очікують безшовного досвіду покупки через різні кана-

1 Дашборди: Ефективний інструмент для моніторингу бізнес-даних. URL: https://bitimpulse.com/dashbordiy/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2025).

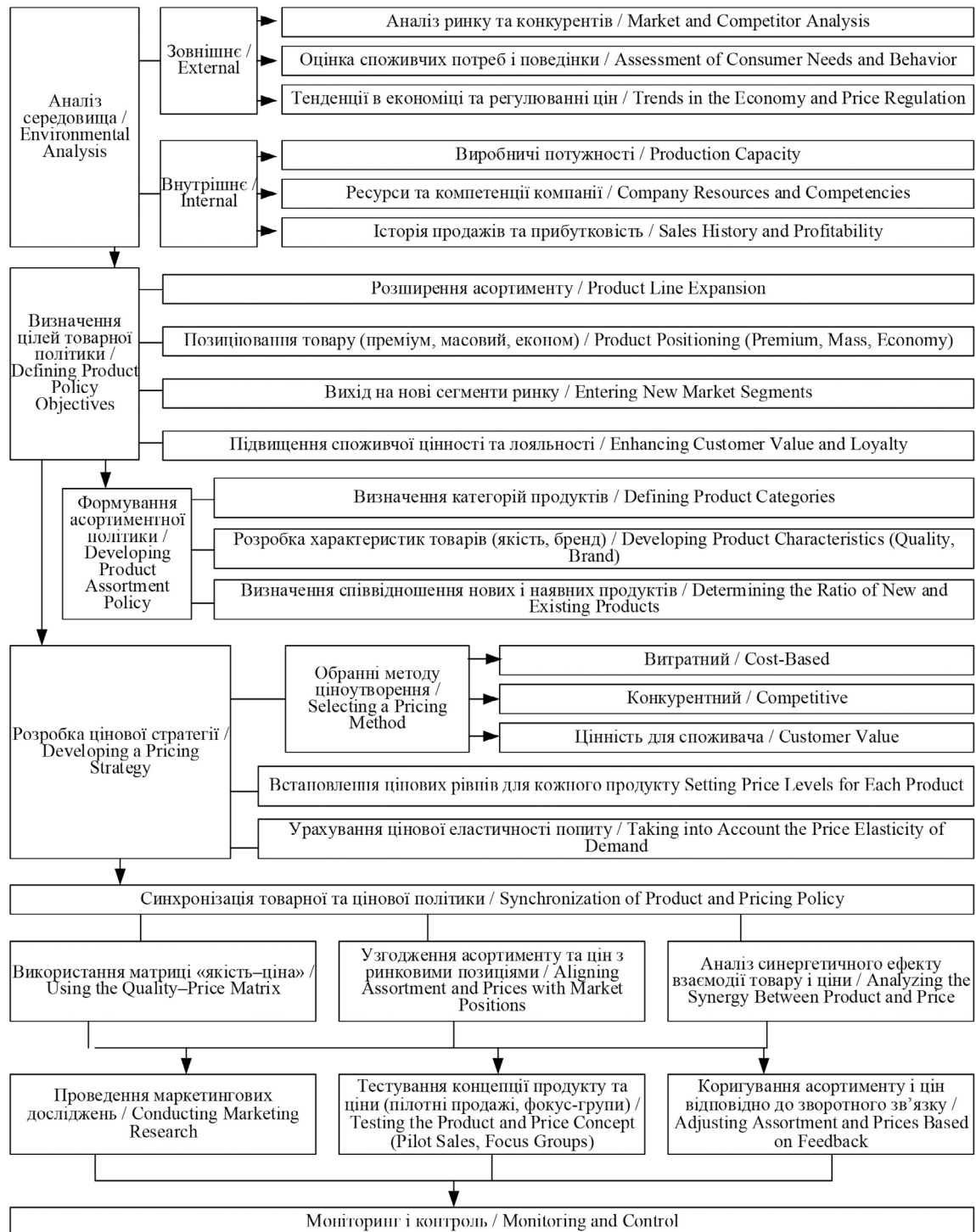


Рис. 4. Модель формування товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу

Fig. 4. Model of product and pricing policy formation in the strategic marketing system

ли (онлайн, офлайн, мобільні додатки, соціальні медіа) (Asmare, 2022; Ellahi, 2024).

Отже, товарно-цінова політика є критичним елементом системи стратегічного маркетингу підприємства, що визначає його конкурентну позицію, прибутковість та довгострокову життєздатність. Інтегрований підхід до товарної та цінової складових дозволяє максимізувати синергію від їх взаємодії та створювати сталі конкурентні

переваги. Ефективна товарно-цінова політика базується на глибокому розумінні цільових споживачів, їх потреб, переваг та готовності платити, систематичному аналізі конкурентного середовища та ринкових трендів, чіткому стратегічному позиціонуванні. Вона вимагає узгодження численних стратегічних рішень щодо асортименту, якості продукції, інновацій, брендингу, базових цінових рівнів, цінових стратегій

у рамках цілісної системи, що забезпечує досягнення маркетингових цілей підприємства. Відтак постає питання побудови ефективної моделі формування товарно-цінової політики в системі стратегічного маркетингу (рис. 4).

Запропонована модель забезпечує ефективне управління портфелем продуктів, дозволяючи перерозподіляти ресурси між товарними групами залежно від їхньої привабливості та потенціалу, систематичний підхід до ціноутворення знижує ризики цінових воєн та необґрунтованих знижок, які можуть суттєво підірвати прибутковість компанії.

Динамічність сучасного ринкового середовища, технологічні інновації, еволюція споживчих очікувань та поява нових бізнес-моделей вимагають постійної адаптації товарно-цінової політики. Стратегічний підхід до управління товарною пропозицією та ціноутворенням, заснований на глибокому розумінні споживачів, інноваційності та гнучкості, може стати основою для сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності компанії.

Висновки. Внутрішні зв'язки між товарними характеристиками, ціновими рішеннями та стратегічними цілями підприємства проявляються через узгодженість параметрів продукту, механізмів ціноутворення та довгострокових орієнтирів розви-

тку бізнесу. Товарні характеристики (якість, функціональність, рівень інноваційності, дизайн, асортиментна глибина, стадія життєвого циклу товару) формують цінність продукту та визначають допустимий діапазон цінових рішень. Вищий рівень диференціації та унікальності товару створює передумови для застосування преміальних або ціннісноорієнтованих стратегій ціноутворення, тоді як стандартизовані товари обумовлюють використання конкурентних або витратних цінових підходів. Цінові рішення, у свою чергу, виступають інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства. Обрана цінова стратегія (проникнення на ринок, «зняття вершків», диференційоване чи динамічне ціноутворення) повинна відповідати як товарній концепції, так і загальній корпоративній стратегії – зростанню ринкової частки, підвищенню прибутковості, зміцненню бренду або виходу на нові ринки.

Стратегічні цілі підприємства задають вектор розвитку товарно-цінової політики, визначаючи пріоритети інвестицій у розвиток продукту, рівень допустимого цінового ризику та часовий горизонт отримання результатів. Узгодження цих елементів забезпечує синергетичний ефект, за якого взаємодія товарних характеристик і цінових рішень посилює конкурентні переваги підприємства та сприяє досягненню його довгострокових стратегічних орієнтирів.

Список використаної літератури

- Olexova V., Chlebkova D. Tools of product policy as part of business marketing in the conditions of globalization. *SHS Web of Conf.* (2021). No 92. Article 02048. <http://doi.org/10.1051/shsconf/20219202048>
- Li Z. Exploration of Marketing Strategies for Enterprise Management from a Global Perspective. *Accounting, Auditing and Finance*. 2025. Vol. 6. Pp. 16-20. <http://doi.org/10.23977/accaf.2025.060103>
- Перерва П., Кобелева Т., Маслак М., Косенко О., Ткачова Н. Товарна і цінова політика підприємства при маркетинговому позиціонуванні інноваційного товару на ринку. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. №3. С. 43-48. <http://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.43>
- Кукель Г., Мазур В. Принципи формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 107-111. <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.107>
- Потапюк І., Родько О., Прокопенко О. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. С. 254-259. <http://doi.org/10.32843/infrastruct36-40>
- Huang Y. A Review of Research on Pricing Strategies and Pricing Factors of Enterprise Products. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 15. P. 88-392. <http://doi.org/10.54097/a2stnk37>
- Grzegorzczak W. The Selected Aspects of a Company's Pricing Policy in Foreign Markets. *European Research*

References

- Olexova, V., & Chlebkova, D. (2021). Tools of product policy as part of business marketing in the conditions of globalization. *SHS Web of Conf.*, 92, 02048. <http://doi.org/10.1051/shsconf/20219202048>
- Li, Z. (2025). Exploration of Marketing Strategies for Enterprise Management from a Global Perspective. *Accounting, Auditing and Finance*, 6, 16-20. <http://doi.org/10.23977/accaf.2025.060103>
- Pererva, P., Kobielieva, T., Maslak, M., Kosenko, O., & Tkachova, N. (2021). Product and pricing policy of an enterprise in marketing positioning of an innovative product in the market. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, 3, 43–48. <http://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.43> (in Ukrainian)
- Kukel, H., & Mazur, V. (2025). Principles of forming product and pricing policy of modern enterprises. *Investments: Practice and Experience*, 5, 107–111. <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.107> (in Ukrainian)
- Potapiuk, I., Rodko, O., & Prokopenko, O. (2019). Features of forming product and pricing policy of modern enterprises. *Market Infrastructure*, 36, 254–259. <http://doi.org/10.32843/infrastruct36-40> (in Ukrainian)
- Huang, Y. (2024). A review of research on pricing strategies and pricing factors of enterprise products. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15, 388–392. <http://doi.org/10.54097/a2stnk37>
- Grzegorzczak, W. (2024). The Selected Aspects of a Company's Pricing Policy in Foreign Markets.

- Studies Journal. 2024. Vol. XXVII, Issue 1. Pp. 422-433. <http://doi.org/10.35808/ersj/3367>
8. Porter M. *Competitive Advantage*. New York. The Free Press. 1985.
 9. Feurer S., Schuhmacher M., Kuester S. How Pricing Teams Develop Effective Pricing Strategies for New Products. *Journal of Product Innovation Management*. 2018. Vol. 36. <http://doi.org/10.1111/jpim.12444>
 10. Huang X, Lou Z, Dai X, Luo L. Pricing Strategies for new Product and Remanufactured Product Considering Emission Sensitive Demand. *PLoS ONE*. 2023. Vol. 18, Issue 9. Article e0288225. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0288225>
 11. Луньова Т. Вплив маркетингової цінової політики на фінансові результати та ринкові позиції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-150>
 12. Кузьминчук Н., Куценко Т., Терованесова О., Фоменко В. Цінова політика підприємств як елемент маркетингового комплексу в системі маркетинг-менеджменту. *Modern Economics*. 2022. Вип. 31. С. 82-89. [http://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-12](http://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-12)
 13. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing* (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan. 2017.
 14. Ali N., Shahn O. S. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, Issue 1. <http://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>
 15. Гонтарева І., Мангушев Д., Жденовська А. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149-158. <http://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-14>
 16. Aman A. Systematic Literatures Review on Marketing Pricing Strategies. *International Journal of Social Science Research and Review*. 2022. Vol. 5, Issue 1. Pp. 79-105. <http://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i1.147>
 17. Kopalle K., Pauwels K., Akella L. Y., Gangwar M. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*. 2023. Vol. 99, Issue 4. Pp. 580-593. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>
 18. Span M. and et. Algorithmic pricing: Implications for marketing strategy and regulation. *International Journal of Research in Marketing*. 2025. Advance online publication. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.05.001>
 19. Malshe A., Hughes D. E., Good V., Friend S. Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing*. 2022. Vol. 39, Issue 3. Pp. 824-846. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.002>
 20. Morgan N., Menon A., Jaworski B., Musarra G. Marketing strategy implementation: Why is it so hard? *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 190. Article 115231. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115231>
 21. Chenava R., Feichtinger G., Hartl R., Kort P. Modeling the impact of product quality on dynamic pricing and advertising policies. *European Journal of Operational Research*. 2020. Vol. 284, Issue 3. Pp. 990-1001. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.01.035>
 22. Anton R., Chenavaz R., Paraschiv C. Dynamic pricing, reference price, and price-quality relationship. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2023. Vol. 146. Article 104586. <http://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104586>
 8. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.
 9. Feurer, S., Schuhmacher, M., & Kuester, S. (2018). How pricing teams develop effective pricing strategies for new products. *Journal of Product Innovation Management*, 36, 12444. <http://doi.org/10.1111/jpim.12444>
 10. Huang, X., Lou, Z., Dai, X., & Luo, L. (2023). Pricing strategies for new products and remanufactured products considering emission-sensitive demand. *PLoS ONE*, 18(9), e0288225. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0288225>
 11. Luniova, T. (2025). The impact of marketing pricing policy on financial results and market positions of enterprises. *Economy and Society*, 79. <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-150> (in Ukrainian)
 12. Kuzmynchuk, N., Kutsenko, T., Terovanesova, O., & Fomenko, V. (2022). Pricing policy of enterprises as an element of the marketing mix in the marketing management system. *Modern Economics*, 31, 82-89. [http://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-12](http://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-12) (in Ukrainian)
 13. Lambin, J.-J., Chumpitaz, R., & Schuiling, I. (2017). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (3rd ed.). London, UK: Palgrave Macmillan.
 14. Ali, N., & Shahn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1). <http://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>
 15. Hontareva, I., Mangushev, D., & Zhdenovska, A. (2020). Evaluation of the effectiveness of enterprise marketing product policy. *Social Economics*, 60, 149-158. <http://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-14> (in Ukrainian)
 16. Aman, A. (2022). Systematic literature review on marketing pricing strategies. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(1), 79-105. <http://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i1.147>
 17. Kopalle, K., Pauwels, K., Akella, L. & Gangwar, M. (2023). Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*, 99(4), 580-593. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>
 18. Span, M. and al. (2025). Algorithmic pricing: Implications for marketing strategy and regulation. *International Journal of Research in Marketing*. Advance online publication. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.05.001>
 19. Malshe, A., Hughes, D., Good, V. & Friend, S. (2022). Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 824-846. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.002>
 20. Morgan, N., Menon, A., Jaworski, B. & Musarra G. (2025). Marketing strategy implementation: Why is it so hard? *Journal of Business Research*, 190, 115231. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115231>
 21. Chenava, R., Feichtinger G., Hartl, R. & Kort, P. (2020). Modeling the impact of product quality on dynamic pricing and advertising policies. *European Journal of Operational Research*, 284(3), 990-1001. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.01.035>
 22. Anton, R., Chenavaz, R. & Paraschiv, C. (2023). Dynamic pricing, reference price, and price-quality relationship. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 146, 104586. <http://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104586>

23. Kotler P., Keller K. *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education, 2022.
24. Albrecht G., Green M., Hoffman L. *Principles of Marketing*. Publishdrive Incorporated, 2025. 702 p.
25. Xia Y., Xie J., Zhu W., Liang L. Pricing strategy in the product and service market. *Journal of Management Science and Engineering*. 2021. Vol. 6, Issue 2. Pp. 211–234. <http://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.02.001>
26. Мешков С. Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. Вип. 3(99). С. 45-50. <http://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8>
27. Potwora M., Vdovichena O., Semchuk D., Lipych L., Saienko V. Use of Artificial Intelligence in Marketing Strategies: Automation, Personalization and Forecasting. *Journal of Management World*. 2024. No 2. Pp. 41-49. <http://doi.org/10.53935/jomw.v2024i2.275>
28. Savchenko S., Alimov D., Sukach O. Artificial Intelligence in Marketing: from Communication Strategy to Branding (Model of an Ai Agent Network). *Marketing and digital technologies*. 2025. Vol. 9, No 4. Pp. 55-65. <http://doi.org/10.15276/mdt.9.4.2025.3>
29. Schulte R. New venture risk management: Theoretical framework and research perspectives. *Journal of the International Council for Small Business*. 2025. Pp. 1–20. <http://doi.org/10.1080/26437015.2024.2448982>
30. Смерічевський С. Вплив факторів попиту на задоволеність та лояльність споживачів екологічних товарів та послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 133–138. <http://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-23>
31. Salvietti G., Ziliani C., Teller C., Ieva M., Ranfagni S. Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: Building a research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2022. Vol. 50(8–9). Pp. 1156–1181. <http://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0485>
32. Solem B. A. A., Fredriksen J. I., Sørrebø Ø. Dynamic capabilities in the realisation of omnichannel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2023. Vol. 51, Issue 1. Pp. 21–38. <http://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2021-0599>
33. Asmare A., Zewdie S. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022. Vol. 32, Issue 1. Pp. 59–79. <http://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
34. Ellahi A., Ain Q. U., Rehman H. M., Hossain M. B., Illés C. B., Tanweer A. The impact of omnichannel integration towards customer interest in alternatives: retailer uncertainty and web rooming in retailing. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, Issue 1. <http://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316931>
23. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
24. Albrecht, G., Green, M. & Hoffman, L. (2025). *Principles of Marketing*. Publishdrive Incorporated.
25. Xia Y., Xie J., Zhu W. & Liang, L. (2021). Pricing strategy in the product and service market. *Journal of Management Science and Engineering*, 6(2), 211–234. <http://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.02.001>
26. Meshkov, S. (2024). Importance of CRM systems for improving enterprise marketing effectiveness. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3(99), 45–50. <http://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8> (in Ukrainian)
27. Potwora, M., Vdovichena, O., Semchuk, D., Lipych L. & Saienko, V. (2024). The Use of Artificial Intelligence in Marketing Strategies: Automation, Personalization and Forecasting. *Journal of Management World*, (2), 41-49. <http://doi.org/10.53935/jomw.v2024i2.275>
28. Savchenko, S., Alimov, D., & Sukach, O. (2025). Artificial intelligence in marketing: From communication strategy to branding (Model of an AI agent network). *Marketing and Digital Technologies*, 9(4), 55–65. <http://doi.org/10.15276/mdt.9.4.2025.3>
29. Schulte, R. (2025). New venture risk management: Theoretical framework and research perspectives. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–20. <http://doi.org/10.1080/26437015.2024.2448982>
30. Smerichevskyi, S. (2023). Impact of demand factors on satisfaction and loyalty of consumers of ecological goods and services. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 47, 133–138. <http://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-23> (in Ukrainian)
31. Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M., Ranfagni, S. (2022). Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: Building a research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8–9), 1156–1181. <http://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0485>
32. Solem, B. A. A., Fredriksen, J. I., & Sørrebø, Ø. (2023). Dynamic capabilities in the realisation of omnichannel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(1), 21–38. <http://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2021-0599>
33. Asmare, A., & Zewdie, S. (2022). Omnichannel retailing strategy: a systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(1), 59–79. <http://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
34. Ellahi, A., Ain, Q. U., Rehman, H. M., Hossain, M. B., Illés, C. B., & Tanweer, A. (2024). The impact of omnichannel integration towards customer interest in alternatives: retailer uncertainty and web rooming in retailing. *Cogent Business & Management*, 11(1). <http://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316931>

Serhii Savchenko*,
D.Sc. (Economics), Professor
sso56@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-3081-2387>

Halyna Us*,
D.Sc. (Economics), Professor
us_galina@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>

Ihor Samoilyk*,
PhD Student
samoilyk-as24@suem.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0001-7357-3921>

* PHEI «Rauf Abliazov East European University», 16, Nechuya-Levytskoho Str., Cherkasy, 18036, Ukraine

ROLE OF PRODUCT AND PRICING POLICY IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MARKETING OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article examines the role of product and pricing policy as a key element of an enterprise's strategic marketing system and its impact on the formation of competitive advantages, market positioning, and sustainable development in a dynamic market environment. The purpose of the study is to substantiate the role of product and pricing policy as a key element of an enterprise's strategic marketing system and to determine its influence on creating competitive advantages, market positioning, and ensuring sustainable development of the enterprise. The methodological basis of the study is grounded in a systems approach, structural-logical analysis, and abstract-logical methods, allowing the identification of internal relationships between product characteristics, pricing decisions, and the strategic goals of the enterprise. The analysis made it possible to generalize theoretical approaches to the integration of product and pricing policies into marketing strategies. The study demonstrates that product and pricing policy serves as an integrated strategic marketing tool, ensuring alignment between consumer market expectations, the enterprise's internal resource capabilities, and competitive environment parameters. Based on the results, a model for forming product and pricing policy is proposed, which ensures comprehensive management of the product portfolio, adapts pricing strategies to consumer behavior and market conditions, maximizes synergy between product and pricing decisions, and reduces the risks of price wars and ineffective discounts. The model includes sequential stages for strategy development: market situation analysis, definition of strategic objectives, market segmentation, development of alternative strategies, selection of the optimal strategy, and its implementation with monitoring of results and adjustments based on feedback. The authors substantiate methodological approaches to integrating product and pricing policies into the strategic marketing system, providing a foundation for enhancing the competitiveness of enterprises in the contemporary market environment.

Key words: *Strategic Marketing, Product and Pricing Policy, Pricing, Product Life Cycle, Consumer Value, Marketing Strategy, Personalization, Omnichannel.*

JEL Classification: M31; M21; L11; D40.

In cites: Savchenko, S., Us, H., & Samoilyk, I. (2026). Role of product and pricing policy in the system of strategic marketing of an enterprise. *Social Economics*, 73, 87–98. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-07> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.
Автори підтверджують, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. The authors confirm that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 14.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 10.03.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 09 January 2026
Revised: 14 February 2026
Accepted: 10 March 2026
Published: 31 March 2026.

МЕНЕДЖМЕНТ ♦ MANAGEMENT

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08>
УДК 331.108.4:004.9:005.32:159.944.4

Оксана Іванівна Кравчук

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна

oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЦИФРОВА АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ДИЗАЙН-ПРИНЦИПИ ТА МЕТРИКИ ПІДТРИМКИ МОТИВАЦІЇ Й ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Людиноцентрична цифрова архітектура управління людськими ресурсами (HCD-HRMA) є відповіддю на зростання турбулентності, коли організації одночасно стикаються з кадровим дефіцитом, перевантаженням працівників, цифровими ризиками та потребою підтримувати мотивацію і психологічну стійкість персоналу. Проблема полягає в тому, що цифровізація HRM нерідко зводиться до автоматизації окремих функцій і впровадження розрізаних рішень без узгодження даних, процесів і сервісів, без інституціоналізованих етичних меж алгоритмізації та без інструментів оцінювання впливу на мотивацію й стійкість. Мета статті – обґрунтувати людиноцентричну цифрову архітектуру управління людськими ресурсами як інтегративну модель та визначити дизайн-принципи і метрики, що забезпечують підтримку мотивації й психологічної стійкості в умовах невизначеності. Методичну основу становить концептуально-аналітичний дизайн із застосуванням концептуального синтезу підходів до цифрового управління людськими ресурсами, HR-екосистем, цифрової HR-стратегії, досвіду працівника та HR-аналітики; використано дизайн-орієнтоване моделювання для формування референтної архітектури, побудови причинно-наслідкових каналів впливу та інструменталізації результатів у форматі чек-листа й карти метрик. Результатом є багаторівнева референтна архітектура HCD-HRMA, що включає рівні даних, процесів, сервісів, досвіду та управління/етики, а також модель трьох каналів впливу: (1) людиноцентричність процедур і сервісів → якість HR-сервісів → мотивація; (2) алгоритмізовані практики за умов прозорості та контролю людини → ресурси розвитку/підтримки → психологічна стійкість; (3) перевантажувальна цифровізація за відсутності управлінсько-етичного контуру → зниження довіри та залученості. Запропоновано набір дизайн-принципів (прозорість, справедливість, мінімізація навантаження, підтримка автономії/компетентності/зв'язаності, персоналізація з дотриманням приватності) та структуру індексу людиноцентричності архітектури, що поєднує критерії якості із джерелами доказів. Практична цінність полягає у можливості використання чек-листа, індексу та метрик для аудиту цифрової архітектури управління людськими ресурсами, пріоритизації цифрових інвестицій і раннього виявлення ризиків демотивації та виснаження персоналу в кризових умовах.

Ключові слова: людиноцентризм, управління людськими ресурсами, цифрова HRM екосистема, цифровий досвід працівника, HR-аналітика.

JEL Classification: M12; M15; M54; O33; J24.

Як цитувати: Кравчук, О. І. (2026). Людиноцентрична цифрова архітектура управління людськими ресурсами: дизайн-принципи та метрики підтримки мотивації й психологічної стійкості персоналу. *Соціальна економіка*, 73, 99–121. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08>

Вступ. Турбулентність сучасного середовища (воєнні ризики, економічна невизначеність, гібридні формати зайнятості, прискорена цифровізація) зміщує фокус управління людськими ресурсами (далі HRM) від локальної оптимізації процедур до системного забезпечення життєздатності організації через збереження людського потенціалу. У цих умовах мотивація та психологічна стійкість персоналу стають критичними параметрами безперервності діяльності, оскільки визначають здатність команд підтримувати результативність, адаптуватися до змін і відновлюватися після стресових подій. Водночас цифрові HR-рішення, які впроваджуються для прискорення процесів, можуть не лише підвищувати керованість, а й посилювати технострес, «цифрову втому» та сприйняття несправедливості, якщо алгоритмізовані практики використовуються без прозорих правил, меж моніторингу та етичного контуру управління. Отже, актуальним практичним завданням є перехід від фрагментарної цифровізації до людиноцентричної цифрової архітектури HRM, яка узгоджує стратегію, процеси, сервіси, дані та аналітику з механізмами підтримки мотивації й стійкості персоналу.

У межах дослідження передбачається реалізація завдань щодо: уточнення змісту поняття «людиноцентрична цифрова HRM архітектура» шляхом концептуального аналізу сучасних підходів до цифровізації управління персоналом, екосистемного бачення, досвіду працівника, мотиваційного клімату та організаційної стійкості; конструювання концептуальної моделі людиноцентричної цифрової архітектури з виокремленням контурів проектування, ключових акторів, цифрових сервісів і правил їх взаємодії, що забезпечують логічну узгодженість архітектурних елементів. Подальша увага зосереджується на застосуванні системного підходу та логічного моделювання для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між архітектурними компонентами, управлінськими практиками та очікуваними результатами для працівників і організації. Окремим завданням є формування дизайн-принципів людиноцентричної цифрової HRM архітектури та розроблення інструментарію її оцінювання, що включає чек-лист і набір метрик для вимірювання рівня готовності та ефективності. Завершальним завданням виступає окреслення напрямів практичного застосування запропонованої моделі в українських організаціях і формування рекомендацій щодо її організаційного впровадження в умовах турбулентності.

Відповідно до окресленої логіки, мета статті полягає в обґрунтуванні людиноцентричної цифрової архітектури управління людськими ресурсами як підходу до підтримки мотивації та психологічної стійкості працівників в умовах турбулентності та в розробленні концептуальної моделі для українських організацій, яка описує логіку проектування і впровадження такої архітектури, визначає її складові та причинно-наслідкові механізми взаємодії і створює підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки. У цьому контексті об'єктом дослідження виступають процеси цифрової трансформації управління людськими ресурсами, що формують умови для розвитку мотиваційного середовища, досвіду працівника та організаційної стійкості. Предметом дослідження є людиноцентрична цифрова архітектура HRM, її структурні елементи, механізми взаємодії та управлінські практики, спрямовані на підтримку мотивації та психологічної стійкості персоналу в умовах підвищеної турбулентності.

Огляд літератури. Сучасні дослідження фіксують перехід від інструментального підходу в управлінні персоналом і «точкових» цифрових рішень до цілісної людиноцентричної цифрової архітектури, у межах якої мотивація та психологічна стійкість персоналу розглядаються як результат взаємодії стратегічних рішень, процесів, цифрової інфраструктури, аналітики, норм і досвіду працівника (Trenerry et al., 2021; Zhang & Chen, 2023; Shaba et al., 2023). Для українського контексту ця логіка додатково посилюється турбулентністю та потребою утримувати й відновлювати людський потенціал організацій (Журавльов & Каламан, 2024; Коренева, 2024; Vorovyukov et al., 2025).

Перший блок літератури формує методологічну основу цифрового HRM і пояснює, чому цифровізація має бути архітектурно узгодженою, а не фрагментарною. Переваги цифрових HRM-систем і аналітики для підвищення керованості та ефективності HR-процесів, а також вплив цифрового HRM у зв'язці з цифровою трансформацією на результативність HR-функції показано в емпіричних дослідженнях (Mahmoud et al., 2025; Zhang & Chen, 2023). Розвиток алгоритмізованих і ШІ-орієнтованих практик у HRM, включно з механізмами впливу та умовами прояву ефектів для працівників, окреслюється в сучасних роботах про алгоритмічне та ШІ-опосередковане управління персоналом (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Ali et al., 2026). У цьому ж логічному полі метааналітичне

узагальнення чинників прийняття та використання цифрового HRM Theres and Strohmeier (2024) підкреслює ризики формального впровадження цифрових рішень без підтримки користувачів і без дизайну взаємодії.

Другий блок досліджень пов'язаний з екосистемним підходом і людиноцентризмом як рамками для «зшивання» учасників, сервісів і правил. HR-екосистему як пояснювальну модель стратегічних напружень у знаннієінтенсивних організаціях (контроль / автономія, стандартизація / гнучкість, ефективність / добробут) концептуалізують Donnelly and Hughes (2022). Перспективи розвитку HR-екосистем і порядок денний майбутніх досліджень узагальнюють Snell et al. (2022), обґрунтовуючи необхідність інтегрованого погляду на платформи, дані та управлінські механізми. В українському дискурсі людиноцентричну логіку «екосистеми людських ресурсів організацій» як прикладну платформу людиноцентризму розвивають Kolot et al. (2023), а ширший парадигмальний контекст людиноцентричної трансформації праці підсилюється Колот (2025).

Третій блок стосується стратегічного виміру цифрових змін та узгодження технологій з результатами. Питання цифрової HR-стратегії як конструкта та її впливу на результативність організації емпірично розкривають Ruiz et al. (2024), тим самим задаючи вимогу до архітектурної логіки «стратегія – дизайн сервісів – дані / метрики – результат». Додатково стратегічні акценти, пов'язані з інклюзивністю та подоланням цифрового розриву у HRM-стратегіях, уточнюють Zervas and Stiakakis (2025), а розмежування досвіду працівника між автоматизацією та «підсиленням» праці в умовах цифрової трансформації конкретизують Ren and Chowdhury (2025). У попередніх роботах авторки статті людиноцентричний вимір HRM 5.0 подано як парадигму цифрової екосистеми управління людськими ресурсами (Kravchuk, 2025), що формує підґрунтя для переходу від загальної концептуалізації до дизайн-принципів і інструмента вимірювання людиноцентричної цифрової архітектури HRM.

Четвертий блок охоплює досвід працівника як канал впливу цифрової архітектури на мотивацію та взаємодію. На емпіричному рівні взаємозв'язок досвіду працівника і залученості в межах HR-екосистеми демонструють Malik et al. (2022), а прикладні практики, що поєднують цифровий досвід працівника з інноваційними підходами до

управління талантами, деталізують Kumar et al. (2025). У попередніх роботах авторки статті управління цифровою трансформацією досвіду працівника систематизовано через інструменти, практики й тренди (Kravchuk et al., 2024), що підводить до точного завдання: перевести людиноцентричність у дизайн-принципи та метрики.

П'ятий блок зосереджується на аналітиці та керованості як умові відтворюваності ефектів людиноцентричної архітектури. У прикладному вимірі це підкріплюється емпіричними результатами про зв'язок цифрового HRM, цифрової трансформації та показників ефективності HR-функції, а також роль модераторів організаційного рівня (Mahmoud et al., 2025; Ruiz et al., 2024). Додатково роботи про III-цифровізацію HRM уточнюють, що саме механізми та умови використання (а не факт наявності технологій) визначають результати для працівників, залученості й досвіду (Alzeiby et al., 2025; Ali et al., 2026).

Шостий блок формує людиноцентричний вимір добробуту, стійкості та етики як ключові запобіжники цифровізації. В умовах турбулентності логіку HRM як чинника стійкості та відновлюваності організації розкривають Daouk-Öугу et al. (2025), а практичні акценти мотиваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації, відображено у Chernov (2025). Водночас дослідження техностресу, цифрового навантаження та пов'язаних наслідків для вигорання, залученості та потреби відновлення показують ризиковий контур цифровізації (Andrulli & Gerard, 2022; Pflügner et al., 2024; Rajendran & Pushkeria, 2026), а виклики гібридної праці й управлінські напруження цифрових змін доповнюють Irsen and Kirchner (2024). Етичні та організаційні аспекти алгоритмізації, включно з контролем, автономією та логікою алгоритмічного управління, системно окреслюються в роботах про алгоритмічний HRM (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024). Психологічна основа пояснення мотиваційних ефектів через підтримку базових потреб узгоджується з емпіричними результатами дослідження мотиваційного клімату та енергії працівників (Nerstad et al., 2020), а для українського контексту додатково релевантні праці про нематеріальну мотивацію й утримання персоналу та мотиваційні практики у воєнний час (Журавльов & Каламан, 2024; Літвін & Турло, 2025; Черевань та ін., 2024).

Невирішена частина загальної проблеми полягає в тому, що наявний доро-

бок або: (а) концептуалізує цифровий HRM, його трансформаційні рамки та умови прийняття (Zhang & Chen, 2023; Theres & Strohmeier, 2024), або (б) описує екосистемні рамки та стратегічні напруження (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kolot et al., 2023), або (в) розвиває лінію досвіду працівника, залученості та практик цифрового EX (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Kumari et al., 2025), або (г) аналізує добробут, стійкість та етичні ризики алгоритмізації, техностресу й гібридних змін (Daouk-Ögüç et al., 2025; Gong et al., 2024; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024; Ipsen & Kirchner, 2024). Водночас бракує інтегрованого рішення, яке одночасно: 1) задає людиноцентричну цифрову архітектуру HRM як модель, 2) формулює дизайн-принципи підтримки мотивації та психологічної стійкості в умовах турбулентності, 3) переводить ці принципи у чек-лист архітектури, і 4) пропонує набір метрик, що дозволяє вимірювати як «якість архітектури», так і зміни в мотивації та стійкості персоналу на основі HR-аналітики та даних цифрової взаємодії. Саме на заповнення цієї прогалини спрямовано дане дослідження.

Методологія дослідження. Дослідження виконано в межах концептуально-аналітичного дизайну та спрямовано на обґрунтування людиноцентричної цифрової архітектури менеджменту персоналу як інтегративної моделі підтримки мотивації й психологічної стійкості персоналу в умовах турбулентності. Методологічну основу становить поєднання системного й екосистемного підходів для опису HRM як багаторівневої людиноцентричної системи, у якій цифрові рішення, процеси, сервіси, правила управління та досвід працівника взаємодіють як єдина причинно-наслідкова конфігурація (Donnelly & Hughes, 2022; Kolot et al., 2023; Snell et al., 2022). Для розкриття змісту цифрового управління персоналом та уточнення його понятійних меж застосовано концептуальний аналіз і термінологічне розмежування підходів до цифрової трансформації HRM та алгоритмізованих практик, що дозволяє уникнути отождолення архітектури з «точковою» цифровізацією (Zhang & Chen, 2023; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024). Психологічний блок методології ґрунтується на інтерпретації мотиваційних ефектів через логіку підтримки базових психологічних потреб та їхній зв'язок із якістю HR-сервісів і довірою до цифрових рішень як перехідними ланками між організаційним дизайном і поведінковими результатами працівників

(Nerstad et al., 2020; Theres & Strohmeier, 2024; Ali et al., 2026).

Емпіричну та практико-орієнтовану валідизацію концептуальної моделі забезпечено методом дизайн-орієнтованого моделювання: на основі узагальнення наукових підходів до цифрової HR-стратегії, HR-екосистем та цифрового досвіду працівника сформовано шарову референтну архітектуру HCD-HRMA і визначено її структурні елементи (шари, функції, компоненти, зв'язки впливу) (Ruiz et al., 2024; Snell et al., 2022; Malik et al., 2022). Логічне моделювання застосовано для побудови причинно-наслідкових механізмів (каналів впливу) та формулювання дослідницьких пропозицій щодо взаємозв'язків між людиноцентричністю архітектури, якістю HR-сервісів, мотивацією та стійкістю, а також щодо ризиків цифрового перевантаження за відсутності належного управління й етики (Ali et al., 2026; Gong et al., 2024; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024). Для підвищення прикладної придатності результатів використано метод інструменталізації: розроблено структуру індексу людиноцентричності архітектури, чек-лист відповідності та карту метрик, що дозволяють здійснювати внутрішній аудит HRM-архітектури та моніторинг її впливу на показники мотивації, добробуту й стійкості персоналу (Ruiz et al., 2024; Mahmoud et al., 2025; Ali et al., 2026).

Отримані результати мають характер концептуального внеску і дизайн-артефактів, придатних для подальшої емпіричної перевірки на вибірках працівників або в організаційних кейсах шляхом опитувань, аналізу досвіду працівника та використання даних HR-аналітики, а також для порівняльного аналізу архітектурних конфігурацій у різних умовах організаційної турбулентності.

Основні результати.

1. Теоретичне підґрунтя людиноцентричної цифрової архітектури HRM

HRM 5.0 та людиноцентрична екосистема управління людськими ресурсами як парадигмальна рамка. Турбулентність організаційного середовища загострює дві взаємопов'язані проблеми: по-перше, зростає потреба швидко перебудувувати практики менеджменту персоналу під нові обмеження й ризики; по-друге, посилюються вимоги до збереження мотивації, добробуту та психологічної стійкості працівників. За такою логікою HRM 5.0 розглядається як перехід від інструментального «управління персоналом» до людиноцентричної системи, де технології й аналітика підтримують

розвиток людини, а не підміняють його контролем або стандартизацією заради швидкості. Саме тому в умовах турбулентності HRM має бути одночасно екосистемним і людиноцентричним: екосистемність забезпечує узгодження множини учасників, правил і сервісів, а людиноцентричність визначає пріоритет базових потреб і гідності працівника як умови результативності та утримання персоналу (Donnelly & Hughes, 2022; Kolot et al., 2023; Snell et al., 2022).

Екосистемний погляд на HRM виходить із того, що цінність для організації створюється не окремими «функціями HR», а взаємодією процесів, цифрової інфраструктури, управлінських рішень, поведінки лінійних керівників і досвіду працівника у критичних точках контакту з організацією (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022). У межах такого підходу людиноцентричність є принципом проектування: якість сервісів, прозорість рішень, справедливості процедур і безпечність цифрових практик стають не менш важливими, ніж швидкість або вартість операцій (Kolot et al., 2023; Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). Для українського контексту це додатково підсилюється дефіцитом кадрів, зростанням навантаження та потребою підтримувати працездатність команд у нестабільності; відповідно, практики стійкості, добробуту та контроль цифрових стресорів мають бути інтегровані в HRM як системна умова відтворення людського потенціалу (Daouk-Örgü et al., 2025; Vorovukov et al., 2025; Pflüger et al., 2024).

Основним питанням стає те, як забезпечити узгодженість між намірами (стратегією) і щоденною практикою (процесами, сервісами, рішеннями). У цьому контексті доречним є поняття цифрової архітектури HRM як способу зв'язати в єдину логіку: стратегія → процеси → сервіси → досвід → результати. На стратегічному рівні цифрові HR-стратегії задають напрями, пріоритети та обмеження цифрових змін і мають бути підпорядковані цінності людиноцентричного розвитку та утримання людського потенціалу (Ruiz et al., 2024; Kolot et al., 2023). На процесному рівні цифрові перетворення визначають, які дії доцільно автоматизувати, у яких точках зберігається роль людини в ухваленні рішень, а де можливе підсилення через алгоритмізовані підказки, щоб зменшувати затримки й підвищувати передбачуваність і якість управлінських рішень (Shaba et al., 2023; Mahmoud et al., 2025; Zhang & Chen, 2023). На рівні сервісів формується «вітрина» HR для працівни-

ка, тобто навчання, підтримка, самообслуговування, консультації та інші інструменти, через які працівник переживає HRM у повсякденні, особливо в умовах воєнної нестабільності (Журавльов & Каламан, 2024; Коренєва, 2024; Malik et al., 2022). На рівні досвіду узагальнюється, чи сприймає працівник взаємодію з HR як підтримку розвитку й повагу до автономії, чи як надконтроль і додаткове навантаження, що прямо пов'язано з конфігурацією сервісів і правил взаємодії (Ren & Chowdhury, 2025; Andrulli & Gerards, 2022; Kravchuk et al., 2024). На рівні результатів фіксуються зміни мотивації та стійкості, а також поведінкові й організаційні ефекти, що дає підстави оцінювати не декларації, а фактичну результативність обраної конфігурації (Nerstad et al., 2020; Ruiz et al., 2024; Daouk-Örgü et al., 2025). Таким чином, архітектура потрібна як каркас узгодженості, який переводить орієнтири людиноцентричного HRM у керовані рішення та вимірювані ефекти і знижує ризик формального впровадження цифрових інструментів без реального прийняття користувачами (Kravchuk, 2025; Theres & Strohmeier, 2024; Ali et al., 2026).

Психологічний механізм: самодетермінація та довіра до цифрових сервісів. Людиноцентричність у HRM набуває операційного змісту тоді, коли її можна пов'язати з психологічним механізмом, який пояснює, чому певні управлінські рішення підвищують мотивацію і стійкість, а інші виснажують працівників. У цій статті таким механізмом виступає SDT, у межах якої мотивація розглядається як результат підтримки трьох базових психологічних потреб: автономії (відчуття контролю над власними діями), компетентності (відчуття ефективності та розвитку) та зв'язаності (відчуття належності й підтримки) (Nerstad et al., 2020). Якщо HR-сервіси та управлінські практики проектуються так, щоб підсилювати ці потреби, мотивація стає більш стійкою, а поведінка працівника більш адаптивною в умовах змін. Якщо ж взаємодія з організацією системно підриває автономію або створює відчуття несправедливості та небезпеки, то навіть технологічно результативні рішення можуть провокувати опір і погіршення ставлень до змін, а також підсилювати напруження і техностресові реакції (Chen et al., 2025; Rajendran & Pushkeria, 2026; Pflüger et al., 2024).

Перетворення підтримки базових потреб на практичні результати не відбувається автоматично; воно проходить через дві критичні перехідні ланки: якість HR-сервісів і довіру до алгоритмізованих рі-

шень. По-перше, якість HR-сервісів визначає, чи зменшує організація «тертя» у взаємодії з працівником (прозорість процедур, зрозумілість правил, швидкість реагування, доступність підтримки), чи продукує додаткові бар'єри, які працівник сприймає як байдужість або прихований тиск (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024). Логіка результативності цифрових змін також вимагає, щоб вимірювання сервісного контуру і його наслідків було вбудоване в управлінські контури, інакше цифровізація залишається технічною та не дає очікуваних поведінкових ефектів (Ruiz et al., 2024; Mahmoud et al., 2025). По-друге, довіра до алгоритмізованих практик є умовою їх прийняття: працівник має розуміти мету використання даних, логіку рекомендацій, межі автоматизації та наявність людського контролю в рішеннях, що зачіпають можливості й права людини (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Ali et al., 2026).

Отже, згідно з логікою SDT людиноцентрична цифрова архітектура HRM має забезпечити таке проектування процесів і сервісів, щоб працівник відчував: (1) автономію через можливість вибору, зрозумілі межі цифрового моніторингу та контрольоване використання алгоритмів (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024); (2) компетентність через доступні траєкторії розвитку, навчання і практики залучення, які підсилюють досвід зростання в цифрових змінах (Alzeiby et al., 2025; Kumari et al., 2025; Zervas & Stiakakis, 2025); (3) зв'язаність через підтримку, справедливі процедури та управлінські практики, що підтримують стійкість у тривалій турбулентності, зокрема в умовах війни (Daouk-Оугу et al., 2025; Колот, 2025; Корненева, 2024). У такому підході цифрові технології та ШІ не є самоціллю; їхня роль полягає у підвищенні якості HR-сервісів і розширенні доступу працівника до ресурсів розвитку та підтримки, а не у заміщенні людяної взаємодії формальними метриками (Ruiz et al., 2024; Ali et al., 2026; Kravchuk, 2025).

Цифровий досвід працівника і добробут цифрового робочого середовища як дизайн-поле. Працівник не взаємодіє з «HRM загалом», він взаємодіє з конкретними цифровими точками контакту, які формують цифровий досвід і водночас впливають на добробут у цифровому робочому середовищі. Саме тому цифровий досвід працівника доцільно розглядати як поле проектування: набір взаємодій, у межах яких організація або створює психологічні ресурси, або продукує перевантаження та недовіру (Ren &

Chowdhury, 2025; Malik et al., 2022; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024). Підхід, орієнтований на досвід працівника, показує, що залученість і лояльність часто залежать від «відсутньої ланки» між технологіями й поведінковими результатами, а саме від того, наскільки узгоджено і людяно спроектовано цифрові сервіси у повсякденних ситуаціях роботи (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Ruiz et al., 2024).

Поле проектування можна описати через типові групи точок взаємодії.

1. Адміністративні взаємодії (запити, довідки, погодження, відпустки, графіки). Тут ризиком є бюрократичне «тертя», яке посилює відчуття безсилля. Ресурсом виступають прозорі правила, передбачуваність і швидкий зворотний зв'язок, що підсилюють довіру до сервісного контуру та зменшують напруження у взаємодії з організацією (Zhang & Chen, 2023; Mahmoud et al., 2025; Snell et al., 2022). Для українських організацій цей контур додатково пов'язаний із потребою процесної керованості HR і стабілізації взаємодій у нестабільності (Borovykov et al., 2025; Корненева, 2024).

2. Розвиток і навчання (навчальні траєкторії, оцінювання, плани розвитку). Ризиком стає формалізація і нав'язування. Ресурсом є підтримка компетентності через персоналізовані траєкторії, можливість самостійного вибору темпу й змісту розвитку, а також інклюзивні практики розвитку цифрових навичок як умова залучення (Zervas & Stiakakis, 2025; Kumari et al., 2025; Alzeiby et al., 2025). У контексті трансформацій це узгоджується з мультифакторною логікою підготовки робочих місць до цифрових змін (Trenery et al., 2021; Ipsen & Kirchner, 2024).

3. Оцінювання і рішення, що впливають на можливості (добір, просування, винагороди, продуктивність). Ризиком є непрозорість алгоритмізованих рішень і відчуття несправедливості. Ресурсом є пояснюваність, визначені межі автоматизації, людський контроль і процедури оскарження, що підвищують прийнятність цифрових рішень і зменшують опір змінам (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Ali et al., 2026). У такій логіці важливо розрізняти автоматизацію як заміщення і автоматизацію як підсилення працівника, оскільки саме це визначає реакції на зміни (Ren & Chowdhury, 2025; Chen et al., 2025).

4. Підтримка добробуту (програми добробуту, психологічна допомога, профілактика виснаження). Ризиком є «показовість»

без реальної доступності. Ресурсом виступає інтегрована підтримка та практики відновлення, що знижують технострес і ризики вигорання у цифровому середовищі (Andrulli & Gerard, 2022; Pflügner et al., 2024). Для воєнного контексту додатково важливими є HRM-практики, які підтримують стійкість через відносинність і реальну доступність допомоги, а не лише через декларації (Daouk-Öurgu et al., 2025; Колот, 2025; Журавльов & Каламан, 2024).

Отже, добробут у цифровому робочому середовищі постає не як окремий додаток до HRM, а як властивість того, як організація проектує цифрові взаємодії. У цьому сенсі взаємодії або перетворюються на ресурс, або стають джерелом перевантаження через фрагментарність сервісів, шум сповіщень, дублювання процедур і розширення моніторингу без чітких меж, що знижує довіру та підсилює виснаження (Rajendran & Pushkeria, 2026; Pflügner et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). Для українських організацій у періоди нестабільності це означає потребу в такій цифровій архітектурі HRM, яка не лише автоматизує операції, а цілеспрямовано формує якість сервісів і психологічні ресурси як умову утримання людського потенціалу

(Коренева, 2024; Черевань et al., 2024; Chernov, 2025).

HRM 5.0 і людиноцентрична HR-екосистема задають парадигмальні принципи: людина є цінністю, технології виконують підтримувальну функцію (Kolot et al., 2023; Kravchuk, 2025). Вона реалізуються через цифрову архітектуру HRM, яка узгоджує стратегію, процеси й сервіси та визначає характеристики цифрового досвіду працівника у ключових точках взаємодії (Ruiz et al., 2024; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Shaba et al., 2023). За умов узгодженості та прийнятності цифрових практик посилюються мотиваційні ресурси, а за сценарію перевантажувальної цифровізації зростають опір і ризики виснаження (Theres & Strohmeier, 2024; Rajendran & Pushkeria, 2026; Chen et al., 2025).

Для пояснення авторської логіки доцільно узагальнити причинно-наслідковий ланцюг, який поєднує засади HRM 5.0 і HR-екосистем із цифровою HR-стратегією, прийняттям цифрового HRM та цифровим досвідом працівника. Авторське бачення, сформоване на основі сучасних досліджень (Ruiz et al., 2024; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Theres & Strohmeier, 2024;

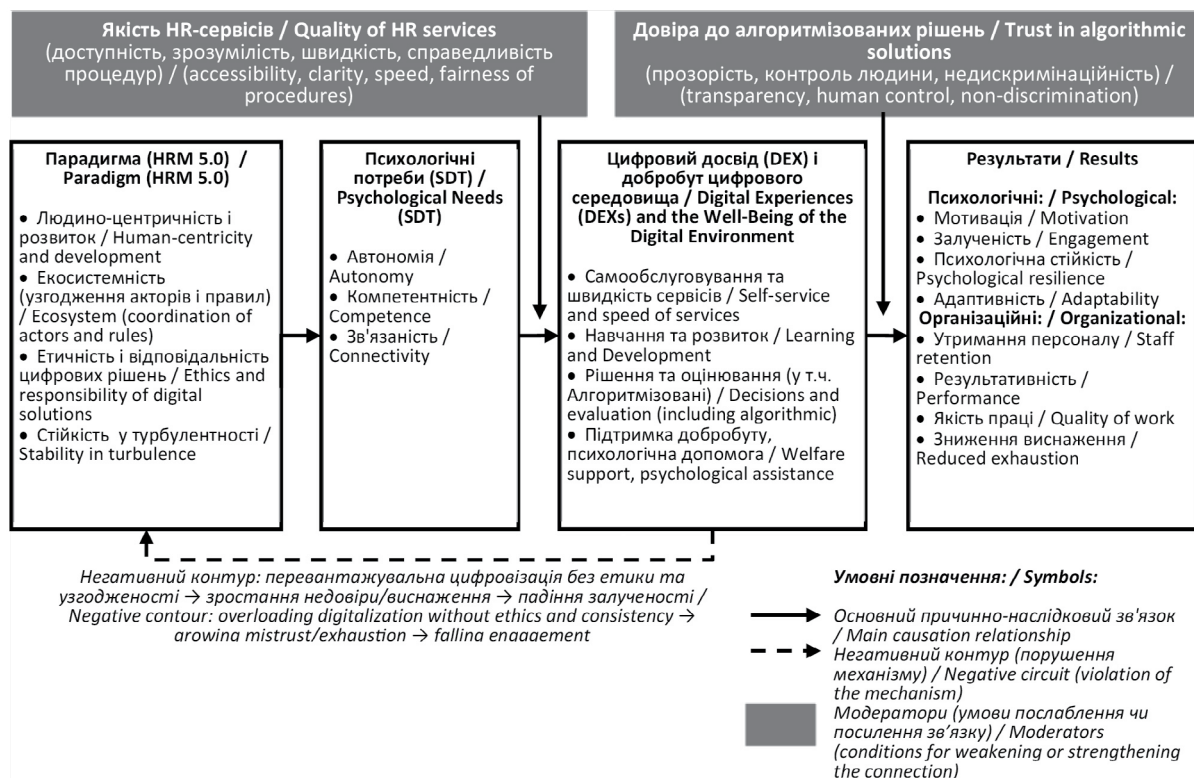


Рис.1. Логіка «парадигма → психологічні потреби → цифровий досвід → результати» у людиноцентричній цифровій архітектурі HRM

Fig.1. The logic of “paradigm → psychological needs → digital experience → results” in the human-centered digital architecture of HRM

Таблиця 1. Матриця дослідницької прогалини для обґрунтування необхідності розроблення архітектури

Table 1. Research gap matrix to justify the need to develop an architecture

Позиція / Position	Описано / Described	Описано частково / Partially described	Прогалини / Gaps	Авторські пропозиції / Author's proposals
Технології / Technologies	Інструменти цифрового управління персоналом, HRM-системи, HR аналітика, алгоритмізація окремих функцій / Tools of digital HRM, HRM systems, people analytics, and algorithmization of selected functions (Zhang & Chen, 2023; Gong et al., 2024; Mahmoud et al., 2025).	Перехід від набору інструментів до стратегічної цифрової HR-стратегії / Transition from isolated tools toward a strategic digital HR strategy (Ruiz et al., 2024; Alzeiby et al., 2025; Zervas & Stiakakis, 2025).	Бракує моделей, які пояснюють, як конфігурація цифрових рішень стабільно забезпечує мотиваційний ефект у різних умовах турбулентності / Lack of models explaining how configurations of digital solutions consistently deliver motivational effects under turbulent conditions	Узгодження цифрових рішень у складі шарів архітектури та визначення функцій кожного шару як механізму стабілізації результатів / Aligning digital solutions within architectural layers and specifying layer functions as a mechanism for stabilizing outcomes.
Психологія / Psychology	Підходи до підтримки мотивації, добробуту та стійкості в умовах війни/нестабільності, роль практик підтримки / Approaches to supporting motivation, wellbeing, and resilience in war/instability contexts (Zhuravlov & Kalamani, 2024; Korenieva, 2024; Daouk-Öyry et al., 2025; Kolot, 2025).	Пояснення психологічних ефектів цифрового HRM (автономія/контроль, реакції на зміни; SDT як інтерпретаційна оптика) / Explanations of psychological effects of digital HRM (autonomy/control, reactions to change; SDT lens) (Nerstad et al., 2020; Meijerink & Bondarouk, 2021; Chen et al., 2025).	Недостатньо розкрито механізм «перекладу» психологічних потреб у конкретні вимоги до цифрових сервісів і процедур HRM / Insufficient explanation of how psychological needs are translated into concrete requirements for digital HR services and procedures.	Запропоновано логіку «потреби - якість сервісів / довіра - мотивація/стійкість» як місток між психологічними конструкціями та архітектурними рішеннями / Proposed causal logic “needs - service quality / trust - motivation / resilience” as a bridge between psychological constructs and architectural decisions.
Досвід / Experience	Концептуалізація цифрового досвіду працівника та зв'язок із залученістю/ ставленням до цифрових змін / Conceptualization of employee digital experience and links to engagement/attitudes toward digital change (Malik et al., 2022; Kravchuk, et al., 2024; Ren & Chowdhury, 2025).	Опис взаємодій з цифровими сервісами (EX/HR-сервіси) без повної прив'язки до узгодження процесів, правил і відповідальності / Description of interaction points without full linkage to aligned processes, rules, and accountability (Malik et al., 2022; Kravchuk, et al., 2024; Ipsen & Kirchner, 2024).	Бракує інтегрованої карти «досвід -ресурси / перевантаження – мотивація / стійкість» у зв'язку з правилами, процесами та сервісними стандартами / Lack of an integrated map “experience – resources / overload – motivation / resilience” linked to rules, processes, and service standards.	Визначено дизайн-поле ключових взаємодій та окреслено ризики цифрового перевантаження як інженерно керованої загрози (технострес / вигорання як наслідок конфігурацій) / Defined the design field of key interactions and framed digital overload as an engineering-manageable threat (technostress / burnout as configurational outcomes)
Управління та етика / Governance and ethics	Етичні ризики, прозорість, прийняття/ використання цифрового HRM; умови довіри в алгоритмізованих практиках / Ethical risks, transparency, acceptance/use of digital HRM and trust conditions in algorithmic practices (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024).	Окремі етичні політики/ рекомендації без інтеграції у процеси й сервісний контур (розрив «норми-практики») / Standalone ethical guidance without integration into processes and service loops (norms–practices gap) (Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021).	Недостатньо інституціоналізовано етику в архітектурі через контролю, прозорість, розподіл відповідальності та регулярні перевірки / Insufficient institutionalization of ethics in architecture via controls, transparency, accountability, and regular checks.	Вбудовані принципи прозорості, human-in-the-loop та недискримінаційності як обов'язкові архітектурні вимоги й умова довіри (із фокусом на employee outcomes) / Embedded transparency, human-in-the-loop, and non-discrimination as mandatory architectural requirements and a condition for trust

Архітектура / Architecture	Екосистемні рамки та стратегічні напруження у HR-екосистемах (багатосуб'єктність, взаємозалежність) / Ecosystem frameworks and strategic tensions capturing multi-actor interdependencies (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kolot et al., 2023).	Опис екосистем без інженерного «прошивання» шарів «дані–процеси–сервіси–досвід», що ускладнює відтворюваність ефектів / Ecosystems described without engineering “stitching” of layers, limiting replicability (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Shaba et al., 2023).	Бракує референтної архітектури як «відсутньої ланки» між технологічними рішеннями та психологічними результатами працівників / Lack of a reference architecture as the missing link between technological solutions and employees' psychological outcomes.	Людиноцентрична цифрова архітектура HRM (модель + чек-лист + метрики) як механізм інтеграції технологій, процесів, правил і досвіду в єдину причинно-наслідкову систему / A human-centered digital HR architecture (model + checklist + metrics set) integrating technology, processes, rules, and experience into a single causal system
----------------------------	--	---	--	---

Malik et al., 2022; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024), подано на рис. 1.

Подана на рис. 1 схема задає концептуальну рамку подальшого моделювання: парадигмальні принципи HRM 5.0 реалізуються через цифрові HR-сервіси й процеси, які формують цифровий досвід працівника; саме через підтримку автономії, компетентності та зв'язаності виникають зміни у мотивації й психологічній стійкості. Водночас якість HR-сервісів і довіра до алгоритмізованих рішень виступають критичними умовами, що підсилюють або послаблюють очікувані ефекти, а «перевантажувальна» цифровізація без належного етичного та організаційного забезпечення здатна спричинити зворотний результат у вигляді зниження залученості та зростання виснаження.

2. Проблема і дослідницька прогалина: чому потрібна архітектура

У сучасній літературі зберігається стійка фрагментація: цифровізацію менеджменту персоналу здебільшого описують через упровадження цифрових HRM-систем, HR-аналітики та алгоритмізованих інструментів, які підвищують швидкість і керованість процесів (Zhang & Chen, 2023; Ruiz et al., 2024; Mahmoud et al., 2025). Паралельно мотивацію, добробут і психологічну стійкість персоналу розглядають як наслідки управлінських практик підтримки, лідерства, програм добробуту та якості робочого середовища, що набуває особливої ваги в умовах воєнних ризиків і тривалої невизначеності (Колот, 2025; Журавльов & Каламан, 2024; Черевань та ін., 2024; Коренева, 2024; Daouk-Öurgu et al., 2025). У зоні перетину цих підходів з'являються роботи, які пов'язують цифрове управління людськими ресурсами з досвідом працівника

та залученістю, а також зі ставленням до цифрових змін і тим, як працівники інтерпретують управлінські дії в процесі трансформації (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Chen et al., 2025; Ren & Chowdhury, 2025). Додатково окреслюється зв'язок цифрових практик із психологічною стійкістю та адаптивною результативністю через механізми підтримки базових психологічних потреб і динаміку прийняття цифрових рішень (Nerstad et al., 2020; Theres & Strohmeier, 2024). Водночас ці «містки» переважно залишаються описовими: технології та психологічні ефекти співвідносяться, але не розкривається узгоджувальна логіка, за якої цифрові рішення стабільно стають мотиваційним ресурсом, а не джерелом перевантаження чи недовіри. Це особливо критично в ситуаціях, коли алгоритмізація підсилює контроль, а працівники оцінюють прийнятність цифрового HRM через прозорість, пояснюваність та організаційну підтримку (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024). Саме тому дослідницька прогалина проявляється не у браку знань про цифрове HRM або мотивацію, а у відсутності системної «збірки» цих ліній у спільний причинно-наслідковий контур, придатний для відтворюваного проектування та вимірювання (табл. 1).

Архітектурний підхід у цьому дослідженні розуміється як інженерна логіка узгодження стратегії, правил, процесів, сервісів, даних і досвіду працівника в єдину структуру, яка керовано продукує потрібні поведінкові та психологічні результати. У межах HRM 5.0 та екосистемного бачення така узгодженість є критичною, оскільки HRM екосистема включає численних акторів і взаємопов'язані сервіси, а

напруження між автономією працівника, контролем, ефективністю і справедливістю посилюється в умовах турбулентності (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kolot et al., 2023; Kravchuk, 2025). За відсутності архітектурної рамки цифровізація часто розгортається як набір «точкових» інструментів, унаслідок чого працівник отримує неоднорідний досвід, зростає ризик недовіри до процедур, а потенціал мотиваційної підтримки через автономію, компетентність і зв'язаність реалізується непослідовно (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024; Pflügner et al., 2024). Натомість архітектура дає змогу зробити прозорими правила даних і використання інструментів, узгодити цифрові сервіси з потребами розвитку та інклюзивності, а також вбудувати управлінсько-етичні запобіжники алгоритмізації, щоб цифрові рішення працювали як стабільний ресурс добробуту й стійкості, а не як фактор виснаження (Zervas & Stiakakis, 2025; Daouk-Öyü et al., 2025; Ali et al., 2026; Gong et al., 2024). Матриця в табл. 1 показує, що наявні дослідження забезпечують достатню базу для опису технологій, психологічних чинників і цифрового досвіду працівника, однак не пропонують цілісного інженерного механізму їх узгодження. Саме тому у наступному розділі статті обґрунтовується людиноцентрична цифрова архітектура HRM як «відсутня ланка», що переводить екосистемні та психологічні принципи у конкретні вимоги до даних, процесів, сервісів, правил і показників результативності.

3. Авторська модель людиноцентричної цифрової HRM архітектури

Людиноцентрична цифрова HRM архітектура (далі – HCD-HRMA) у цій статті визначається як цілісна система проєктних рішень і правил, що забезпечує узгодженість між кадровою стратегією, даними, HR-процесами, сервісами, досвідом працівника та управлінням ризиками для досягнення стійких мотиваційних і адаптаційних результатів персоналу. На відміну від «просто цифровізації HR», яка часто зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів або автоматизації функцій, HCD-HRMA акцентує не на наявності технологій як таких, а на їх організованості, керованості та підтримувальності в реальних умовах праці (Snell et al., 2022; Ruiz et al., 2024; Zhang & Chen, 2023). Ідеться про те, що цифрові рішення мають бути сконструйовані як ресурс: вони повинні підсилювати автономію, компетентність і зв'язаність працівника, знижувати тран-

закційні витрати у взаємодії з HR, забезпечувати прозорість і процедурну справедливість та не породжувати надмірний контроль або цифрове перевантаження (Nerstad et al., 2020; Malik et al., 2022; Meijerink & Bondarouk, 2021; Pflügner et al., 2024).

Межі застосування HCD-HRMA визначаються контекстом турбулентності, коли організація одночасно стикається з дефіцитом кадрів і необхідністю їх утримання, гібридною зайнятістю та фрагментацією робочих взаємодій, а також посиленням тиском на добробут і психологічну стійкість персоналу (Журавльов & Каламан, 2024; Колот, 2025; Daouk-Öyü et al., 2025; Ipsen & Kirchner, 2024). У таких умовах зростає цінність швидких і якісних HR-сервісів, водночас підвищуються ризики недовіри до алгоритмізованих процедур, відчуття несправедливості, «невидимого» цифрового контролю та втрати психологічної безпеки (Theres & Strohmeier, 2024; Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). Тому HCD-HRMA задає рамку, у межах якої цифрові HR-рішення не фрагментуються, а інтегруються в причинно-наслідкову логіку підтримки мотивації та стійкості.

HCD-HRMA базується на принципі багаторівневості: кожен рівень має власні функції, показники якості та ризики, а їх узгодження забезпечує перехід від цифрових інструментів до стабільних мотиваційних і адаптаційних ефектів. Рівні архітектури розглядаються як єдина система, де зміни в одному рівні (наприклад, розширення збору даних) неминуче впливають на інші (довіру, відчуття контролю, якість досвіду, готовність користуватися сервісами).

Рівень 1. Дані. Функція рівня даних полягає у забезпеченні необхідної інформаційної основи для HR-рішень, аналітики, персоналізації сервісів і моніторингу якості процесів. Водночас людиноцентричність вимагає мінімізації даних (збір лише того, що необхідно для визначеної мети), обмеження доступів, прозорих правил використання й захисту приватності, оскільки надмірне накопичення даних у поєднанні з нечіткими правилами породжує недовіру та відчуття прихованого контролю (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024). Підґрунтям цього шару є цифрові HRM-системи та пов'язана з ними аналітика як засоби підвищення керованості й якості кадрових сервісів (Mahmoud et al., 2025; Zhang & Chen, 2023).

Рівень 2. Процеси. Цифровізація дає результат лише тоді, коли спирається на переосмислення та перепроекування HR-

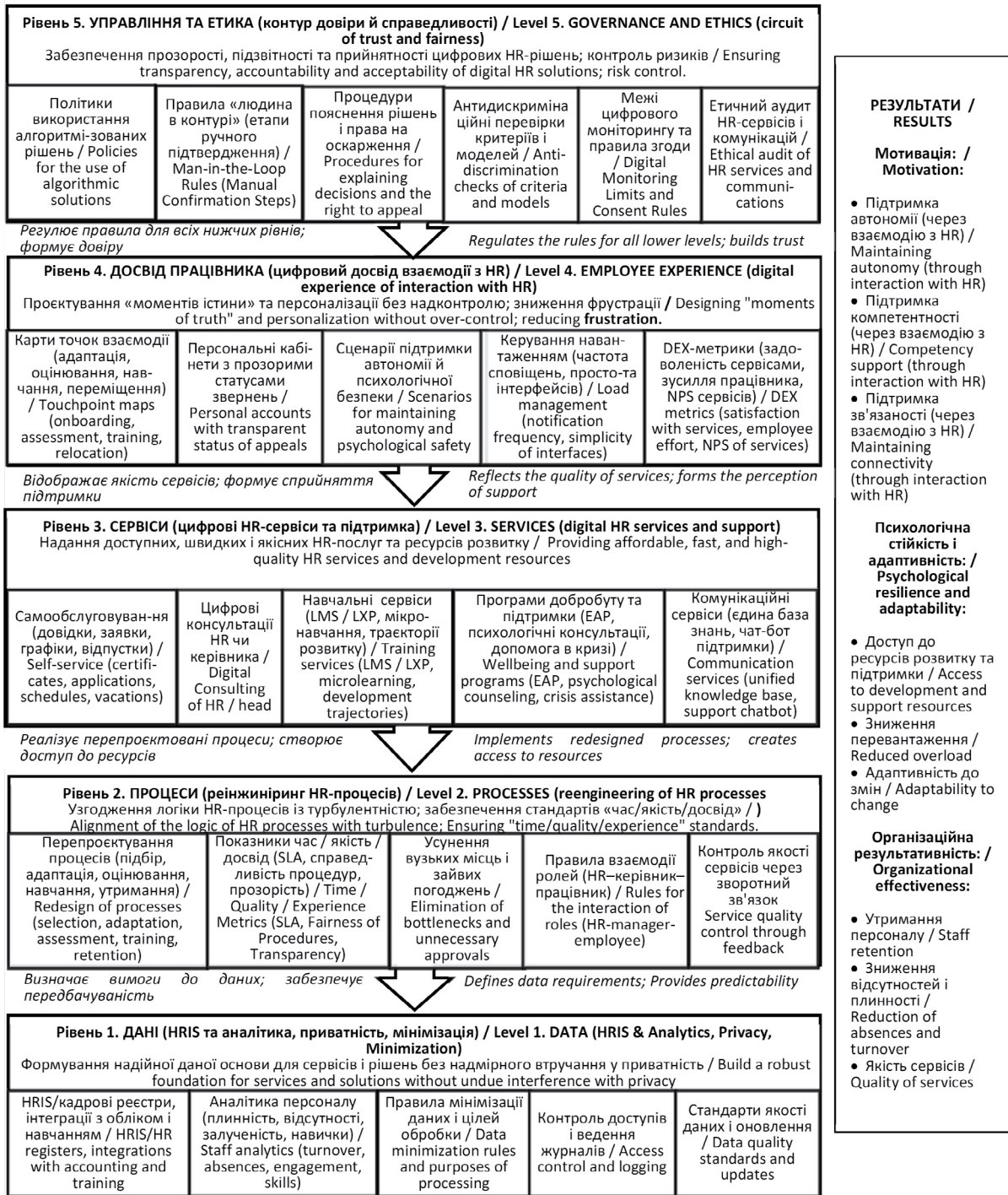


Рис. 2. Багаторівнева архітектура HCD-HRMA

Fig. 2. HCD-HRMA Multi-Layer Architecture

процесів, а не на механічне перенесення «паперової» логіки в електронний формат (Shaba et al., 2023; Trenergy et al., 2021; Zhang & Chen, 2023). У моделі HCD-HRMA процесний рівень пов'язаний із реінжинірингом ключових HR-процесів і встановленням показників, що одночасно відображають швидкість (час), надійність і процедурну справедливість (якість), а також суб'єктивну оцінку взаємодії працівника

з HR-сервісами (досвід) (Malik et al., 2022; Ren & Chowdhury, 2025). Саме триада «час, якість, досвід» забезпечує перехід від операційної ефективності до людиноцентричного ефекту, який проявляється у зменшенні фрустрації, підвищенні прозорості та передбачуваності рішень.

Рівень 3. Сервіси. Сервісний рівень є найбільш «видимою» частиною архітектури для працівника, оскільки саме через нього

реалізуються самообслуговування, доступ до навчання, консультаційна підтримка, програми добробуту та канали психологічної допомоги. Для українського контексту в умовах воєнної та економічної нестабільності підкреслюється значущість практик підтримки персоналу як інструмента утримання трудових ресурсів і збереження працездатності, а також необхідність посилення мотиваційної складової антикризового управління персоналом (Журавльов & Каламан, 2024; Черевань та ін., 2024; Коренева, 2024). У міжнародному дискурсі акцент зміщується на те, що сервісний контур цифрового HRM впливає на поведінкові результати не самою наявністю інструментів, а якістю та узгодженістю сервісів з досвідом працівника, що визначає рівень залученості та прийняття цифрових практик (Malik et al., 2022; Ren & Chowdhury, 2025; Theres & Strohmeier, 2024). Відповідно логіці HCD-HRMA сервісний рівень має проєктуватися як підтримувальний контур, який знижує «тертя» у взаємодії з HR, підсилює ресурсність працівника та створює умови для стійкості в періоди турбулентності (Daouk-Öurgu et al., 2025; Mahmoud et al., 2025).

Рівень 4. Досвід. Рівень досвіду фіксує, як працівник реально сприймає взаємодію з HR, зокрема чи відчуває він автономію, справедливість і підтримку, або навпаки тиск, надмірний контроль і непередбачуваність. У центрі уваги перебувають критичні точки взаємодії, через які працівник «переживає» HR у повсякденній роботі, а саме адаптація, оцінювання, навчання, просування, реагування на запит і кризова підтримка. Саме в цих точках узгодженість сервісів і процедур з очікуваннями працівника визначає, чи перетворюється цифровий контур на ресурс залученості, чи на джерело виснаження (Malik et al., 2022; Ren & Chowdhury, 2025; Andrulli & Gerards, 2022). Для українського контексту в попередніх роботах авторки статті узагальнено інструменти й практики цифрової трансформації управління досвідом працівника та показано, що персоналізація, яка не спирається на довіру й зрозумілі правила взаємодії, підвищує ризики фрустрації та відчуття небезпеки (Kravchuk, 2025; Kravchuk et al., 2024). Принципово важливо, що персоналізація має здійснюватися без надконтролю: інакше навіть функціонально корисні рішення сприймаються як нав'язливі, що знижує прийняття цифрового HRM і підриває психологічну безпеку працівника (Theres & Strohmeier, 2024;

Meijerink & Bondarouk, 2021).

Рівень 5. Управління та етика. Управлінсько-етичний рівень задає правила, які утримують усю архітектуру в межах людиноцентричності, а саме прозорість алгоритмізованих рішень, контроль людини у критичних точках, недискримінаційні перевірки, визначення меж моніторингу та процедури оскарження. Саме цей рівень забезпечує прийнятність цифрового управління персоналом для працівників і формує довіру до HR-сервісів як ключову умову їх використання (Theres & Strohmeier, 2024; Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). У межах дискурсу цифрової трансформації HRM підкреслюється, що без формалізованих механізмів прозорості та відповідальності цифрові рішення посилюють напруження між контролем, справедливістю та автономією працівника, що підриває легітимність цифрових практик (Zhang & Chen, 2023; Snell et al., 2022).

Структура HCD-HRMA відображається через багаторівневу референтну архітектуру, що поєднує технологічні компоненти, правила даних, процеси, сервіси й дизайн досвіду працівника з управлінням та етичним контролем (рис. 2). Рис. 2 підкреслює, що стійкий ефект цифрових HR-рішень виникає не від окремого інструмента, а від узгодженого «ланцюга» шарів, у якому дані та процеси формують якість сервісів, сервіси – досвід працівника, а управління та етика забезпечують довіру, справедливість і безпеку використання.

Щоб HCD-HRMA функціонувала як людиноцентрична система, її доцільно проєктувати на основі чітких проєктних принципів, які переводять парадигмальні вимоги HRM 5.0 у практичні правила організації даних, процесів, сервісів і процедур ухвалення рішень (табл. 2.).

Дизайн-принципи HCD-HRMA виконують подвійну функцію: по-перше, задають критерії якості управлінських і цифрових рішень; по-друге, знижують ризики переважувальної цифровізації, коли впровадження інструментів посилює формалізм, непрозорість і напруження між контролем та автономією працівника замість підтримки його ресурсів і відтворення мотивації (Ren & Chowdhury, 2025; Zhang & Chen, 2023). Для забезпечення мотиваційного та стійкісного ефекту цифрових HR-рішень HCD-HRMA має спиратися на принципи, які безпосередньо пов'язують вимоги до даних, сервісів і алгоритмізованих процедур із підтримкою базових психологічних потреб автономії, компетентності та

Таблиця 2. Дизайн-принципи HCD-HRMA
Table 2. HCD-HRMA Design Principles

Принцип / Principle	Зміст / Contents	Практична реалізація / Practical implementation	Очікуваний ефект (мотивація / стійкість) / Expected effect (motivation / resilience)
Мінімізація даних / Data minimization	Збір лише необхідних даних для визначеної мети / Collect only the data necessary for a defined purpose.	Реєстри цілей обробки; обмеження полів; ролі доступу / Registers of processing purposes; field limitations; role-based access.	Зростання довіри; зниження тривожності / Higher trust; lower anxiety.
Приватність і контроль доступу / Privacy and access control	Захист персональних даних і прозорі правила доступу / Protection of personal data and transparent access rules.	Матриця доступів; журналювання; повідомлення працівнику / Access matrix; logging; employee notification.	Психологічна безпека; стабільніша взаємодія / Psychological safety; more stable interaction.
Пояснюваність рішень / Explainability of decisions	Зрозумілі підстави рекомендацій / оцінок, особливо алгоритмізованих. / Clear grounds for recommendations/ assessments, especially algorithm-based ones.	Пояснення критеріїв; інтерпретація результатів; право на запит. / Criteria explanations; result interpretation; right to request clarification.	Зростання довіри; зменшення опору змінам. / Higher trust; less resistance to change.
Людина в контурі / Human-in-the-loop	Людина приймає остаточні рішення в критичних точках / A human makes final decisions at critical points.	Правила ескалації; ручне підтвердження; контрольні комісії / Escalation rules; manual confirmation; review committees.	Відчуття справедливості; вища стійкість / Greater perceived fairness; higher resilience.
Межі моніторингу / Monitoring boundaries	Визначені межі спостереження за поведінкою / продуктивністю / Defined limits for monitoring behavior/productivity.	Заборони на надконтроль; мінімальні показники; інформування / Prohibitions of over-monitoring; minimal indicators; informing employees.	Менше виснаження; вища залученість / Less exhaustion; higher engagement.
Недискримінаційність / Non-discrimination	Відсутність упереджень у даних і процедурах / Absence of bias in data and procedures.	Перевірки на упередженість; аудит критеріїв; тестування моделей / Bias checks; criteria audits; model testing.	Довіра; зниження конфліктності; стійкість / Trust; lower conflict; resilience.
Психологічна безпека / Psychological safety	Досвід взаємодії з HR не має бути каральним або принизливим / HR interactions should not be punitive or humiliating.	Нейтральна комунікація; підтримувальні сценарії; канали допомоги / Neutral communication; supportive scripts; help channels.	Підтримка автономії; відновлення ресурсів / Support for autonomy; resource replenishment.
Якість HR-сервісів / HR service quality	Сервіси мають бути швидкими, зручними та передбачуваними / Services should be fast, convenient, and predictable.	Стандарти часу; зворотний зв'язок; показники цифрового досвіду / Time standards; feedback loops; digital experience metrics.	Менше фрустрації; вища мотивація / Less frustration; higher motivation.
Узгодженість шарів / Layer alignment	Рішення в даних / процесах / сервісах не суперечать одне одному / Decisions across data/processes/services do not contradict each other.	Архітектурні вимоги; єдиний словник; інтеграційні правила / Architecture requirements; shared vocabulary; integration rules.	Стійкий ефект; зменшення хаосу / More sustainable effects; less chaos.
Підтримка розвитку / Development support	Сервіси мають створювати можливості навчання й саморозвитку / Services should create opportunities for learning and self-development.	Персональні траєкторії; рекомендації; доступність навчання / Personal learning paths; recommendations; accessible training.	Зростання компетентності; адаптивність / Higher competence; adaptability.

зв'язаності, а також із формуванням довіри до цифрових HR-сервісів як передумови їх прийняття та використання (Nerstad et al., 2020; Theres & Strohmeier, 2024). Ці принципи задають практичну «мову проєктування» HCD-HRMA: вони переводять людиноцентричні вимоги у конкретні правила щодо даних, процесів, сервісів і алгоритмізованих рішень, а також фіксують типові помилки, через які цифровізація може перетворюватися на фактор недовіри та перевантаження, що створює підґрунтя для подальшої операціоналізації моделі у вигляді чек-листа та метрик оцінювання людиноцентричності цифрової архітектури HRM.

4. Механізми впливу HCD-HRMA: причинно-наслідкова логіка і пропозиції

Людиноцентрична цифрова HRM-архітектура в авторській моделі описується не як набір технологій, а як система узгоджених рішень, що формує передбачувані поведінкові та психологічні ефекти персоналу через якість HR-сервісів, цифровий досвід працівника та довіру до алгоритмізованих практик. У межах цієї логіки мотивація і психологічна стійкість розглядаються як результати, що виникають унаслідок взаємодії трьох каналів: (1) людиноцентричності сервісів і процедур, (2) коректно впроваджених алгоритмізованих практик, (3) наявності або відсутності управлінсько-етичного контуру, який здатний перетворювати цифрові інструменти або на ресурси, або на стресори (Malik et al., 2022; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024; Ren & Chowdhury, 2025). Такий підхід узгоджується з екосистемним баченням HRM 5.0, у межах якого результативність визначається не фактом цифровізації, а якістю взаємодії між процесами, сервісами, правилами та досвідом працівника (Kolot et al., 2023; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kravchuk, 2025).

Канал 1: людиноцентричність → якість HR-сервісів → мотивація. Перший механізм ґрунтується на твердженні, що людиноцентричність архітектури проявляється насамперед через якість HR-сервісів у ключових точках взаємодії працівника з організацією. Йдеться про зменшення «тертя» у сервісах (надмірні кроки, неясні правила, затримки, дублювання даних, непрозорі статуси) і водночас – про підтримку психологічних потреб працівника через дизайн процедур та інтерфейсів. Згідно з такою логікою якість HR-сервісу – це не лише швидкість або зручність, а й відчуття

передбачуваності, справедливості й контрольованості власних дій, що знижує фрустрацію та підсилює внутрішню мотивацію (Nerstad et al., 2020; Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024).

Канал 2: алгоритмізовані практики → ресурси розвитку → стійкість. Другий механізм описує умови, за яких алгоритмізовані практики в HR не підривають довіру, а навпаки, розширюють доступ працівника до ресурсів розвитку і підтримки, що є критично важливим для психологічної стійкості. Алгоритмізовані практики (наприклад, рекомендаційні модулі навчання, підказки щодо кар'єрних кроків, персоналізація програм добробуту, аналітичні сигнали ризиків вигорання чи плинності) стають ресурсом лише тоді, коли вони інтегровані в архітектуру з чіткими правилами прозорості, пояснюваності та контролю людиною (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024; Ali et al., 2026). Якщо працівник розуміє, для чого збираються дані, як формується рекомендація і хто ухвалює фінальне рішення, тоді цифровий сервіс сприймається як підтримка, а не як нагляд (Theres & Strohmeier, 2024; Chen et al., 2025). За цією логікою стійкість формується через два типи ресурсів. Перший, ресурси компетентності: доступ до навчання, мікронавчання, розвитку навичок, персоналізованих траєкторій, які зменшують відчуття безпорадності в умовах змін (Trenerry et al., 2021; Zervas & Stiakakis, 2025; Ren & Chowdhury, 2025). Другий, ресурси відновлення і підтримки: практики добробуту, організаційні механізми підтримки, а також канали допомоги, що знижують ризики хронічного виснаження (Daouk-Öyü et al., 2025; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024). За наявності довіри до цифрових практик та їх прозорої інтеграції в HR-стратегію, алгоритмізовані рішення посилюють адаптивність працівника й підтримують його здатність діяти в умовах невизначеності (Ruiz et al., 2024; Ren & Chowdhury, 2025; Alzeiby et al., 2025). Звідси випливає пропозиція, що алгоритмізовані HR-практики за умов прозорості та контролю людини підвищують доступ до ресурсів розвитку й підтримки, що позитивно пов'язано зі стійкістю та адаптивною результативністю.

Канал 3: перевантажувальна цифровізація → падіння залученості / довіри. Третій механізм описує ризиковий сценарій, коли цифровізація посилює навантаження і стає джерелом стресу, а не підтримки. Перевантажувальна цифровізація вини-

кає тоді, коли цифрові сервіси множаться фрагментарно, не узгоджуються з процесами, створюють шум сповіщень, збільшують адміністративні дії працівника, а також розширюють моніторинг без чітких меж та пояснення (Kravchuk et al., 2024; Ren & Chowdhury, 2025; Pflügner et al., 2024; Ipsen & Kirchner, 2024). У такій ситуації працівник може сприймати цифрові інструменти як механізм контролю, що підриває довіру, знижує залученість і посилює опір змінам (Theres & Strohmeier, 2024; Chen et al., 2025; Rajendran & Pushkeria, 2026). З позиції архітектури, першопричиною є не цифрові технології як такі, а відсутність узгодженості між даними, процесами й сервісами та слабкість управлінсько-етичного контуру, що суперечить екосистемній логіці HRM 5.0 (Kolot et al., 2023; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022). Українські дослідження підкреслюють, що в умовах нестабільності та зростання вимог до витривалості персоналу особливо небезпечними є управлінські рішення, які збільшують навантаження без компенсаторних ресурсів підтримки і розвитку (Zhuravlov & Kalaman, 2024; Kolot, 2025; Korenieva, 2024). Тому пропозиція формулюється так: за відсутності управління та етичних правил цифровізація підвищує цифрове перевантаження, що знижує довіру та залученість і, відповідно, послаблює мотивацію та стійкість.

Узагальнення зазначених трьох каналів у єдину причинно-наслідкову модель дає змогу показати, що позитивні ефекти HCD-HRMA реалізуються через якість сервісів і ресурси розвитку, тоді як негативні ефекти виникають через цифрове перевантаження, а сила зв'язків залежить від модераторів довіри, прозорості та наявності контролю людини (рис. 3).

5. Інструментальна частина моделі HCD-HRMA

Інструментальна частина моделі HCD-HRMA спрямована на те, щоб зробити архітектуру вимірюваною і придатною для практичного застосування в організаціях. Для цього пропонується поєднати індекс людиноцентричності архітектури, перевірюваний чек-лист та карту метрик, яка пов'язує архітектурні рішення з процесними, досвідовими й результативними показниками. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям HR-аналітики, де ключовим є не накопичення даних, а формування зрозумілої логіки «що вимірюємо – навіщо – як інтерпретуємо».

Індекс людиноцентричності HRM архітектури пропонується як багатовимірна структура оцінювання, яка відображає відповідність п'яти рівнів HCD-HRMA визначеним критеріям якості. Логіка побудови індексу передбачає: (1) формування субіндексів за кожним рівнем, (2) нормування оцінок за критеріями, (3) обчислення загального індексу як середнього або зваженого середнього значення субіндексів залежно від контексту організації. Практичною є шкала 0–2 (0 – відсутнє; 1 – частково впроваджено; 2 – впроваджено та підтверджено доказами) або 1–5 (від початкового до зрілого рівня) – вибір шкали визначається наявністю даних і бажаною чутливістю вимірювання. Для уніфікації оцінювання людиноцентричності архітектури пропонується структура індексу, яка поєднує шари HCD-HRMA з критеріями якості та джерелами доказів (табл. 3). Її розроблено авторкою з урахуванням підходів до цифровізації та узгодження HR-процесів у контексті антикризового управління персоналом (Korenjeva, 2024), екосистемної логіки HRM і вимоги до «зшивання» сервісів/правил/відповідальності (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022), концептуалізації цифрової HR-стратегії та її зв'язку з результативністю (Ruiz et al., 2024), метааналітичного узагальнення чинників прийняття й використання цифрового HRM (Theres & Strohmeier, 2024), а також досліджень алгоритмізованого HRM, що задають рамку для критеріїв прозорості, контролю людини та недискримінаційності (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Kravchuk et al., 2024; Zhang & Chen, 2023).

Запропонована структура індексу дає змогу порівнювати підрозділи або організації за однаковою логікою оцінювання та визначати «вузькі місця» архітектури, які найімовірніше впливають на якість HR-сервісів, цифровий досвід працівника і довіру до алгоритмізованих практик.

Чек-лист HCD-HRMA пропонується як прикладний інструмент швидкої діагностики, який доповнює індекс: кожен пункт має бути перевірюваним і мати артефакт-доказ. Важливо, що чек-лист «прив'язаний» до шарів архітектури, а відповідь фіксується у форматі «так / частково / ні», що підвищує однозначність інтерпретації та спрощує аудит. Для забезпечення перевірюваності архітектурних практик HCD-HRMA пропонується приклад фрагменту структури чек-листа, що групує пункти за рівнями та передбачає фіксацію доказів (табл. 4).

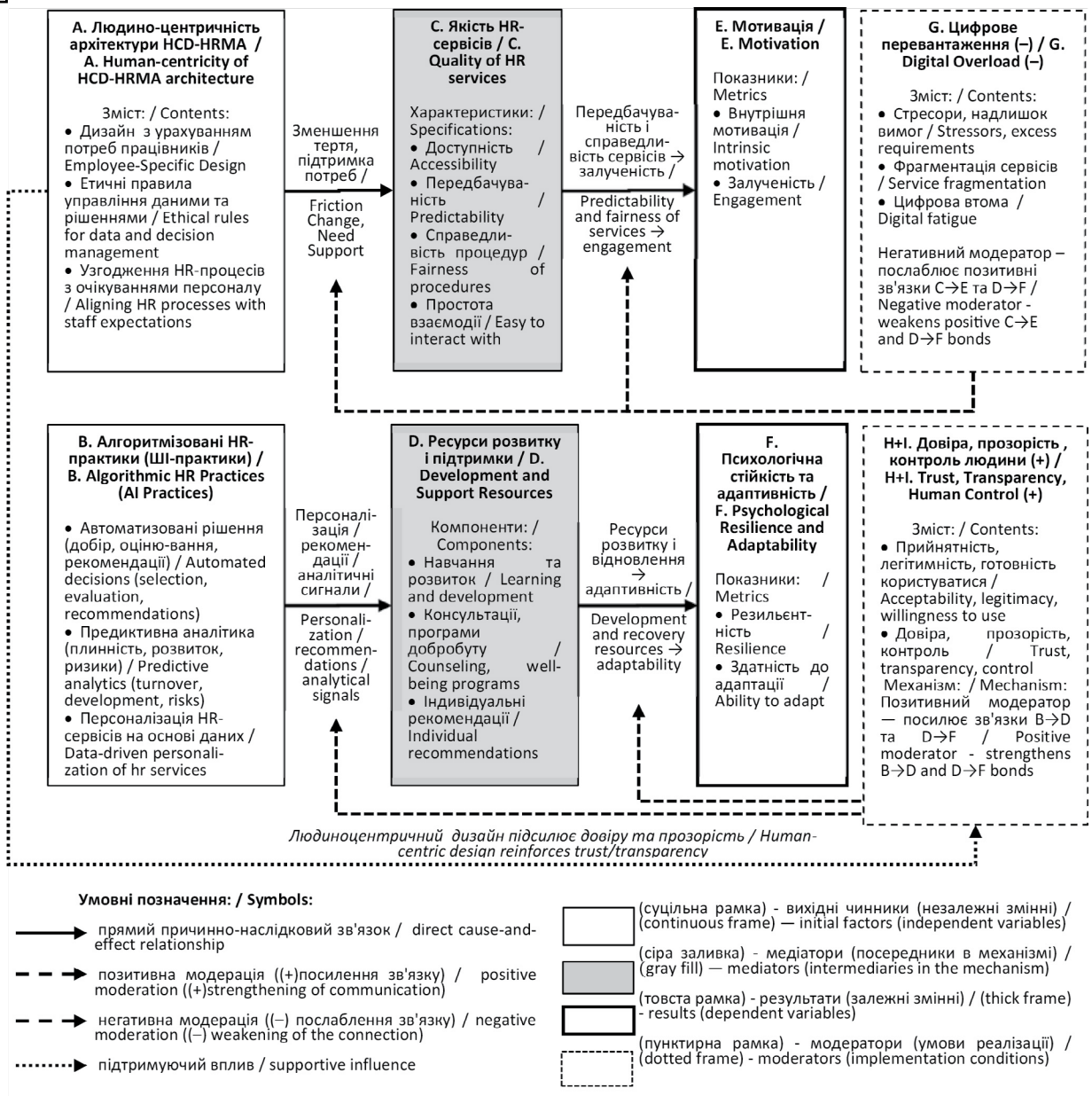


Рис. 3. Модель механізмів з модераторами в HCD-HRMA

Fig. 3. Mechanism model with moderators in HCD-HRMA

Чек-лист виконує функцію «архітектурного аудиту» і дає змогу швидко встановити, чи є в організації мінімально необхідні умови для формування довіри, підтримки добробуту та зниження цифрового перевантаження внаслідок цифровізації HR. Наведений фрагмент чек-листа демонструє принципову логіку HCD-HRMA: кожен критерій має бути не лише задекларованим, а й підтвердженим артефактами, які можна перевірити. Це зменшує ризик «вітринної цифровізації», коли наявність окремих інструментів помилково інтерпретується як системна людиноцентрична трансформація, та дає можливість пов'язати архітектурні рішення з якістю HR-сервісів і досвідом працівника в умовах турбулентності.

Для зв'язування архітектури з результатами пропонується система метрик HCD-HRMA, яка відображає: (1) чи існують правила й артефакти управління (архітектурний рівень), (2) як працюють процеси (процесний рівень), (3) як працівник переживає взаємодію з HR-сервісами (рівень досвіду), (4) які зміни відбуваються у мотивації та стійкості (результативний рівень). Така структура узгоджується з логікою HR-аналітики як системи, що поєднує метрики сервісів, поведінкові індикатори та організаційні результати (Danilenko, 2024; Margherita, 2024). Для практичного впровадження HCD-HRMA необхідно поєднати архітектурні, процесні, досвідові та результативні метрики у єдину карту вимірювання (табл. 5).

Таблиця 3. Структура індексу людиноцентричності архітектури HCD-HRMA
Table 3. Structure of the HCD-HRMA Human-Centered Architecture Index

Рівень / Level	Критерії (приклади) / Criteria (examples)	Спосіб оцінювання / Assessment method	Джерело даних / Data source
Дані / Data	Мінімізація даних; контроль доступів; якість даних; прозорість цілей обробки / Data minimization; access control; data quality; Transparency of processing purposes	0–2 або 1–5 за кожним критерієм / 0–2 or 1–5 for each criterion	Політики даних; журнали доступу; опис полів; звіти аудиту / Data policies; access logs; description of fields; Audit reports
Процеси / Processes	Реінжиніринг; показники «час/якість/досвід»; усунення затримок; стандарти справедливості процедур / Reengineering; indicators “time / quality / experience”; elimination of delays; Standards of fairness of procedures	Оцінка зрілості + факт наявності артефактів / Maturity assessment + the fact of the presence of artifacts	Регламенти; карти процесів; SLA; звіти про цикл часу / Regulations; process maps; sla; Time cycle reports
Сервіси / Services	Доступність; єдині точки входу; підтримка; якість консультацій; навчальні сервіси / Accessibility; single entry points; support; quality of consultations; Training services	Оцінка впровадження та використання / Evaluation of implementation and use	Каталог сервісів; статистика звернень; LMS/LXP звіти / Catalog of services; statistics of appeals; LMS/LXP Reports
Досвід / Experience	Простота; контроль; довіра; навантаження; персоналізація без надконтролю / Simplicity; control; trust; load; Personalization without over-control	Опитування + ux-метрики / Surveys + ux metrics	Опитування dex; nps сервісів; аналітика взаємодії / Dex surveys; NPS services; Interaction Analytics
Управління та етика / Governance and ethics	Пояснюваність; «людина в контурі»; антидискримінаційні перевірки; межі моніторингу; механізм оскарження / Explainability; “man in the circuit”; anti-discrimination checks; monitoring limits; Appeal mechanism	Наявність політик + регулярність аудитів / Availability of policies + regularity of audits	Політики ШІ; протоколи комітетів; звіти тестів; кейси оскаржень / AI policies; minutes of committees; test reports; Casey Appeal

Таблиця 4. Чек-лист HCD-HRMA
Table 4. HCD-HRMA Checklist

Рівень / Level	Пункт (перевірюваний критерій) / Item (verifiable criterion)	Відповідь / Answer	Доказ/артефакт / Proof/Artifact
Дані / Data	Визначено перелік мінімально необхідних даних для кожного HR-сервісу / A list of minimally necessary data is defined for each HR service.		Політика мінімізації; матриця даних / Data minimization policy; data matrix.
	Налаштовано контроль доступів за ролями та журналювання дій / Role-based access control and activity logging are configured.		Матриця доступів; лог-файли / Access matrix; log files.
Процеси / Processes	Описано цикл часу ключових HR-процесів і встановлено стандарти рівня сервісу / Cycle time for key HR processes is documented and service-level standards are set.		Карта процесу; стандарти рівня сервісу / Process map; service-level standards.
Сервіси / Services	Є єдина точка входу до HR-сервісів (портал/кабінет) / There is a single entry point to HR services (portal/employee cabinet).		Скріншот; опис сервісу / Screenshot; service description.
Досвід Experience	Вимірюється простота/зусилля працівника при взаємодії з HR-сервісами / Employee ease/effort in interacting with HR services is measured.		Опитування; звіт користувацького досвіду / Survey; user-experience report.
Управління та етика Governance and ethics	Визначено правила «людина в контурі» для алгоритмізованих рішень / “Human in the loop” rules are defined for algorithmized decisions.		Політика використання алгоритмізованих рішень; регламент ескалації / Policy for algorithmized decisions; escalation procedure.
	Проводяться антидискримінаційні перевірки критеріїв/моделей / Anti-discrimination checks of criteria/models are conducted.		Звіт тестування; протокол / Testing report; protocol/minutes.

Запропонована карта метрик дає змогу одночасно контролювати «вхід» (архітектурні правила та прозорість), «процес» (швидкість і якість сервісного контуру), «досвід» (довіру та навантаження) і «вихід» (мотиваційні та стійкісні результати). Карта метрик забезпечує перехід від «опису архітектури» до управління нею як системою, де зміни в правилах, процесах і сервісах відстежуються через досвід працівника та результативні індикатори, що робить HCD-HRMA придатною для практичного використання в умовах турбулентності. Така багаторівнева логіка вимірювання дозволяє відокремити ефект якісного дизайну HR-сервісів від випадкових коливань показників, спричинених зовнішньою турбулентністю, і формує основу для подаль-

шої емпіричної перевірки причинно-наслідкових зв'язків, закладених у моделі.

Підсумовуючи, запропоновані дизайн-артефакти та карта метрик дозволяють перейти від описового трактування цифровізації HRM до управління цифровою HRM архітектурою як людиноцентричною системою, де узгодженість правил, процесів і сервісів перевіряється через цифровий досвід працівника та результативні індикатори мотивації й стійкості. Такий підхід забезпечує керованість змін в умовах турбулентності та створює основу для подальшої емпіричної верифікації причинно-наслідкових зв'язків, закладених у моделі.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що в умовах турбулентності (кадровий

Таблиця 5. Карта метрик HCD-HRMA (фрагмент)

Table 5. HCD-HRMA Metrics Map (Fragment)

Метрика / Metric	Рівень / Level	Спосіб збору / Method of collection	Періодичність / Frequency	Інтерпретація / Interpretation
Наявність політик штучного інтелекту та меж моніторингу / Availability of artificial intelligence policies and monitoring boundaries	Архітектура / Architecture	Аудит документів / Document audit	1 раз/півріччя / Once per half-year	Відсутність підвищує ризик недовіри / Absence increases the risk of distrust
Частка сервісів із пояснюваними правилами / Share of services with explainable rules	Архітектура / Architecture	Реєстр сервісів + опис логіки / Service register + logic description	Квартал / Quarterly	Зростання підсилює прозорість / An increase strengthens transparency
Час циклу ключового HR-процесу / Cycle time of a key HR process	Процес / Process	HR-інформаційна система/звіти процесу / HR information system/ process reports	Місяць / Monthly	Скорочення без втрати якості = зниження «тертя» / Reduction without quality loss = lower "friction"
Частка повторної обробки звернень / Share of reworked requests	Процес / Process	Сервіс-деск/ служба управління зверненнями / Service desk/ticketing system	Місяць / Monthly	Зростання сигналізує про помилки дизайну / Increase signals design errors
Оцінка довіри до цифрових HR-сервісів / Trust score for digital HR service	Досвід / Experience	Опитування цифрового досвіду працівника / Digital employee experience survey	Квартал / Quarterly	Низькі значення потребують втручання в управління та етику / Low values require interventions in governance and ethics
Цифрове перевантаження / Digital overload	Досвід / Experience	Опитування + аналітика сповіщень / Survey + notification analytics	Квартал / Quarterly	Зростання знижує залученість / Increase reduces engagement
Мотиваційні індикатори (саморегуляція, залученість) / Motivational indicators (self-regulation, engagement)	Результат / Outcome	Опитування + показник готовності рекомендувати роботодавця / Survey + employer recommendation score	Півріччя / Semiannually	Зростання підтверджує ефект сервісів / Increase confirms the effect of services
Проксі стійкості (відсутності, плинності) / Resilience proxies (absences, turnover)	Результат / Outcome	Аналітика персоналу / People analytics	Місяць або квартал / Monthly or quarterly	Зниження ризиків свідчить про ефективність ресурсів / Lower risks indicate resource effectiveness

дефіцит, гібридні формати праці, зростання цифрових ризиків і навантаження на персонал) цифрова трансформація HRM має виходити за межі фрагментарної автоматизації та формуватися як людиноцентрична цифрова HRM архітектура (HCD-HRMA). Науково-практичний зміст такого підходу полягає в тому, що мотиваційні й адаптаційні результати персоналу залежать не від «наявності технологій», а від узгодженості кадрової стратегії, даних, HR-процесів, сервісів, цифрового досвіду працівника та управління ризиками в єдиному причинно-наслідковому контурі.

Сконструйовано концептуальну модель HCD-HRMA як багаторівневу систему, у якій стабільність мотиваційних та стійких ефектів забезпечується через взаємодію трьох каналів: (1) людиноцентричність сервісів і процедур → якість HR-сервісів → мотивація; (2) коректно впроваджені алгоритмізовані практики → ресурси розвитку / підтримки → психологічна стійкість; (3) переважувальна цифровізація за слабого управлінсько-етичного контуру → зниження довіри / залученості → демотиваційні та виснажувальні ефекти. Це дозволило перейти від описового зіставлення «цифровізація vs. психологічні наслідки» до пояснювальної логіки, яка демонструє, за яких умов цифрові HR-рішення стають ресурсом, а за яких – стресором. Як результат дослідження запропоновано пакет дизайн-артефактів, який операціоналізує людиноцентричність у практиці управління: (а) дизайн-принципи проєктування HCD-HRMA, що переводять вимоги HRM 5.0 у правила організації даних, процесів, сервісів і алгоритмізованих процедур; (б) чек-лист архітектурної відповідності для внутрішнього аудиту; (в) структура метрик та індексу

людиноцентричності як інструмент порівняння архітектурних конфігурацій і моніторингу їхнього впливу на мотивацію, залученість і психологічну стійкість персоналу. Запропоновані інструменти забезпечують керуваність людиноцентричності: вони дозволяють фіксувати фактичну якість сервісного контуру, прозорість і прийнятність алгоритмізованих практик та наявність управлінсько-етичних запобіжників.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості застосування HCD-HRMA як рамки управлінських рішень у кризових і нестабільних умовах: для діагностики «вузьких місць» у HR-сервісах, пріоритезації інвестицій у HR-технології (не за принципом модності, а за принципом впливу на якість сервісів і психологічні ресурси працівників), а також для розгортання системи раннього попередження ризиків демотивації, недовіри та цифрового перевантаження. Архітектурний підхід підсилює управлінську спроможність організацій утримувати людський потенціал і забезпечувати безперервність діяльності через проєктування цифрових взаємодій як підтримувального середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на емпіричній апробації моделі та інструментів HCD-HRMA; на тестуванні причинно-наслідкових зв'язків моделі на даних опитувань і HR-аналітики; на дослідженні способів впливу різних конфігурацій цифрових HR-рішень на цифровий досвід працівника в гібридних командах, залученість та ризики вигорання; на розвиткові підходів до оцінювання управлінсько-етичного контуру, оскільки саме він визначає легітимність цифрових практик і стабільність мотиваційних ефектів у тривалій турбулентності.

Список використаної літератури

1. Ali A., Cichoń D., Abbas A. AI-driven HRM digitization in effect: mechanisms, conditions, and employee outcomes. *Journal of innovation & knowledge*. 2026. Vol. 13. 100919. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100919>
2. Alzeiby E. A., Islam N., Shaik A. S., Yaqub M. Z. AI adoption in enterprises for enhanced strategic human resource management practices: benefiting the employee engagement and experience. *Journal of enterprise information management*. 2025. Vol. 38, no. 5. P. 1441–1464. <https://doi.org/10.1108/jeim-05-2024-0249>
3. Andrulli R., Gerards R. How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in human behavior*. 2022. Vol. 139. 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>

References

1. Ali, A., Cichoń, D., & Abbas, A. (2026). AI-driven HRM digitization in effect: Mechanisms, conditions, and employee outcomes. *Journal of Innovation & Knowledge*, 13, 100919. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100919>
2. Alzeiby, E. A., Islam, N., Shaik, A. S., & Yaqub, M. Z. (2025). AI adoption in enterprises for enhanced strategic human resource management practices: Benefiting the employee engagement and experience. *Journal of Enterprise Information Management*, 38(5), 1441–1464. <https://doi.org/10.1108/jeim-05-2024-0249>
3. Andrulli, R., & Gerards, R. (2022). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 139, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>

4. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human resources management and services*. 2025. Vol. 7, no. 3. 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
5. Chen J., Zhao Y., Cao M., Li R. Employee reactions toward change in digital transformation: the role of human resource attribution and paradoxical leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2025. Vol. 63, no. 4. e70035. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70035>
6. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 85–90. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
7. Chernov A. Development of a motivational management system at it enterprises in the context of digital transformation. *Economics. Management. Innovations*. 2025. No. 2(37). P. 280–293. [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2\(37\)-17](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2(37)-17)
8. Daouk Öyry L., Afioni F., Ghazzawi R., Alhaffar H. The role of HRM in building resilience: the relationality imperative in times of war. *Human resource management journal*. 2025. Vol. 35, no. 4. P. 833–849. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>
9. Donnelly R., Hughes E. The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human resource management*. 2022. Vol. 62, no. 1. P. 79–95. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
10. Gong Q., Fan D., Bartram T. Algorithmic human resource management: toward a functional affordance perspective. *Personnel review*. 2024. Vol. 54, no. 5. P. 1150–1177. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2024-0099>
11. Ipsen C., Kirchner K. Guest editorial: when digitalization drives workplace changes: managerial challenges in hybrid work. *International journal of workplace health management*. 2024. Vol. 17, no. 3. P. 197–199. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2024-233>
12. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 282–294. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
13. Колот А. М. «ПРАЦЯ 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
14. Коренева Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69>
15. Kravchuk O. The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. No. 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
16. Kravchuk O., Varis I., Liach I. Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of vasyi stefanyk precarpathian national university*. 2024. Vol. 11, no. 4. P. 84–100. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>
17. Kumari A., Khan M., Singh S., Niyati, Bajpai P., Nagpal M. Innovative talent management practices for a seamless digital employee experience with mediation of shared leadership in the information technology (IT) industry. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
4. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
5. Chen, J., Zhao, Y., Cao, M., & Li, R. (2025). Employee reactions toward change in digital transformation: The role of human resource attribution and paradoxical leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(4), e70035. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70035>
6. Cherevan, I., Kovalenko, Y., & Golets, S. (2024). Motivation of Personnel of Enterprises: Modern Trends under Martial Law. *Sustainable economic development*, 4(51), 85–90. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (in Ukrainian)
7. Chernov, A. (2025). Development of a motivational management system at it enterprises in the context of digital transformation. *Economics. Management. Innovations*, 2(37), 280–293. [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2\(37\)-17](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2(37)-17)
8. Daouk Öyry, L., Afioni, F., Ghazzawi, R., & Alhaffar, H. (2025). The role of HRM in building resilience: The relationality imperative in times of war. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 833–849. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>
9. Donnelly, R., & Hughes, E. (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management*, 62(1), 79–95. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
10. Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2024). Algorithmic human resource management: Toward a functional affordance perspective. *Personnel Review*, 54(5), 1150–1177. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2024-0099>
11. Ipsen, C., & Kirchner, K. (2024). Guest editorial: When digitalization drives workplace changes: Managerial challenges in hybrid work. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(3), 197–199. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2024-233>
12. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O., Shevchenko, A. S., & Babii, Y. M. (2023). The ecosystem of human resources of organizations as a conceptology and an applied platform for human-centeredness. *The Problems of Economy*, 3(57), 282–294. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> (in Ukrainian)
13. Kolot, A. M. (2025). “LABOR 5.0”: *Theoretical and applied concept of the formation of the latest platform of social and labor development*. KNEU. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> (in Ukrainian)
14. Koreneva, N. O. (2024). Motivational component of anti-crisis personnel management during the war. *Efficient economy*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69> (in Ukrainian)
15. Kravchuk, O. (2025). The digital ecosystem of human resource management 5.0: A new paradigm of human-centered development. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
16. Kravchuk, O., Varis, I., & Liach, I. (2024). Digital transformation of employee experience management: Tools, practices, and trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 84–100. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>
17. Kumari, A., Khan, M., Singh, S., Niyati, Bajpai, P., & Nagpal, M. (2025). Innovative talent management practices for a seamless digital employee experience with mediation of shared leadership in the information technology (IT)

- Journal of innovation and entrepreneurship. 2025. Vol. 14, no. 1. 96. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00574-w>
18. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 28–33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>
 19. Mahmoud M. H., Ali A. A., Alrifae A. A., Eitah R. A., AlZubi M. M. The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover sustainability*. 2025. Vol. 6, no. 1. 1038. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
 20. Malik A., Budhwar P., Mohan H., N. R. S. Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human resource management*. 2022. Vol. 62, no. 1. P. 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
 21. Meijerink J., Bondarouk T. The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human resource management review*. 2021. Vol. 33, no. 1. 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100876>
 22. Nerstad C. G. L., Caniëls M. C. J., Roberts G. C., Richardsen A. M. Perceived motivational climates and employee energy: the mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
 23. Pflügner K., Maier C., Thatcher J., Mattke J., Weitzel T. Deconstructing technostress: a configurational approach to explaining job burnout and job performance. *MIS quarterly*. 2024. Vol. 48, no. 2. P. 679–698. <https://doi.org/10.25300/misq/2023/16978>
 24. Rajendran V., Pushkeria T. Human barriers to digital transformation: technostress and employee resistance. *International journal on science and technology*. 2026. Vol. 17, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.71097/ijst.v17.i1.10116>
 25. Ren S., Chowdhury S. Employee digital transformation experience towards automation versus augmentation: implications for job attitudes. *Human resource management*. 2025. Vol. 64, no. 5. P. 1359–1379. <https://doi.org/10.1002/hrm.22313>
 26. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & management*. 2024. Vol. 61, no. 4. 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
 27. Shaba E., Guerci M., Canterino F., Gilardi S., Cagliano R., Bartezzaghi E. Adopting an ecosystem approach to digitalization-driven organizational change? Actionable knowledge from a collaborative project. *Systemic practice and action research*. 2023. Vol. 36. P. 877–896. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4>
 28. Snell S. A., Swart J., Morris S., Boon C. The HR ecosystem: emerging trends and a future research agenda. *Human resource management*. 2022. Vol. 62, no. 1. P. 5–14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
 29. Theres C., Strohmeier S. Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management review quarterly*. 2024. No. 74. P. 2683–2715. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
 30. Trenerry B., Chng S., Wang Y., Suhaila Z. S., Lim S. S., Lu H. Y., Oh P. H. Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 96. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00574-w>
 18. Litvin, O. G., & Turlo, N. P. (2025). Modern theories of motivation and their application in Ukraine. *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 36 (75)(1), 28–33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5> (in Ukrainian)
 19. Mahmoud, M. H., Ali, A. A., Alrifae, A. A., Eitah, R. A., & AlZubi, M. M. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*, 6(1), 1038. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
 20. Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R. S. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
 21. Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100876>
 22. Nerstad, C. G. L., Caniëls, M. C. J., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
 23. Pflügner, K., Maier, C., Thatcher, J., Mattke, J., & Weitzel, T. (2024). Deconstructing technostress: A configurational approach to explaining job burnout and job performance. *MIS Quarterly*, 48(2), 679–698. <https://doi.org/10.25300/misq/2023/16978>
 24. Rajendran, V., & Pushkeria, T. (2026). Human barriers to digital transformation: Technostress and employee resistance. *International Journal on Science and Technology*, 17(1). <https://doi.org/10.71097/ijst.v17.i1.10116>
 25. Ren, S., & Chowdhury, S. (2025). Employee digital transformation experience towards automation versus augmentation: Implications for job attitudes. *Human Resource Management*, 64(5), 1359–1379. <https://doi.org/10.1002/hrm.22313>
 26. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
 27. Shaba, E., Guerci, M., Canterino, F., Gilardi, S., Cagliano, R., & Bartezzaghi, E. (2023). Adopting an ecosystem approach to digitalization-driven organizational change? Actionable knowledge from a collaborative project. *Systemic Practice and Action Research*, 36, 877–896. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4>
 28. Snell, S. A., Swart, J., Morris, S., & Boon, C. (2022). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5–14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
 29. Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, (74), 2683–2715. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
 30. Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of

- multi-level factors. *Frontiers in psychology*. 2021. Vol. 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
31. Zervas I., Stiakakis E. HRM strategies for bridging the digital divide: enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative sciences*. 2025. Vol. 15, no. 7. 267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>
 32. Zhang J., Chen Z. Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*. 2023. Vol. 15. P. 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
 33. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 5. С. 27–31. <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4>
- of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
 31. Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*, 15(7), 267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>
 32. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
 33. Zhuravlev, O. O., & Kalaman, O. B. (2024). Non-Material Motivation as a Tool for Maintaining Labor Resources in Wartime. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 27–31. <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4> (in Ukrainian)

Oksana Kravchuk,

PhD (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1, Beresteyskiy Avenue, Kyiv, 03057, Ukraine

oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

HUMAN-CENTERED DIGITAL ARCHITECTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DESIGN PRINCIPLES AND METRICS FOR SUPPORTING EMPLOYEE MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE

Abstract. Human-centered digital HRM architecture (HCD-HRMA) addresses a turbulence context in which organizations face simultaneous talent shortages, employee overload, hybrid work fragmentation, and rising digital risks while still needing to sustain motivation and psychological resilience. We identify a persistent gap in the literature and practice: digital HRM often advances through isolated tools and partial automation, yet lacks an integrative logic that aligns strategy, data governance, HR processes, service delivery, and employee digital experience with ethical safeguards and measurable people-related outcomes. We develop HCD-HRMA as an integrative reference model that makes this alignment explicit and actionable. We apply a conceptual-analytical design and use design-oriented modeling to synthesize insights from digital HRM, HR ecosystem thinking, digital HR strategy, employee experience management, HR analytics, and research on digital HRM acceptance and algorithmic practices. We construct a five-layer architecture – data, processes, services, experience, and governance/ethics – and specify how each layer contributes to stable motivational and adaptive outcomes under uncertainty. We also derive a compact set of design principles that translate human-centered requirements into operational rules for digital HR decisions, including transparency and explainability, human control in critical decisions, procedural fairness, minimization of digital load, personalization without over-monitoring, and resilience-oriented service design. We translate the model into measurement artifacts to support implementation. We propose an architecture checklist and a human-centeredness index that aggregates layer-specific sub-indices and relies on evidence-based scoring to assess maturity and gaps. We also propose a metrics map that links service quality indicators, employee experience signals, trust-related markers, and organizational outcomes, enabling HR analytics to track both positive effects (resource-building, engagement, adaptive performance) and negative trajectories (digital overload, distrust, resistance to change). We show how the proposed toolkit can guide internal audits of digital HR architecture, prioritize HR-tech investments, and establish monitoring routines for demotivation and exhaustion risks in crisis conditions.

Keywords: Human-Centrism, Human Resources Management, Digital HRM Ecosystem, Digital Employee Experience, HR Analytics.

JEL Classification: M12; M15; M54; O33; J24.

In cites: Kravchuk, O. (2026). Human-centered digital architecture of human resource management: design principles and metrics for supporting employee motivation and psychological resilience. *Social Economics*, 73, 99–121. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту використовувався (Grammarly – для перевірки та стилістичного редагування тексту англійською мовою).

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest. The author confirms that an artificial intelligence tool was used in the writing of this academic article: Grammarly – for checking and stylistic editing of the text in English).

Стаття надійшла до редакції 03.02.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 05.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 27.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 03 February 2026

Revised: 05 March 2026

Accepted: 27 March 2026

Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-09>
UDC 330.3:330.4:338.2

Yuliia Medianyuk,
PhD Student
V.N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
medianik@karazin.ua
<https://orcid.org/0009-0002-8500-829X>

DIRECTIONS OF ENSURING HIGH EFFICIENCY OF THE ECOSYSTEM AND DYNAMIC DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the system-forming elements of the development of the national economic ecosystem, within which the interaction and coherence of processes at the micro-, meso- and macro-levels play a key role. It is shown that achieving high results of socio-economic development is possible only under the conditions of a consistent state policy focused on supporting innovative activity, accelerating digital transformation, forming highly qualified human capital, as well as strengthening the institutional environment and mechanisms of public administration.

The conceptual principles of interpreting the national economy as an open multi-level ecosystem are revealed, where the interaction between entities at different levels is determined by the quality of the institutional, resource and information environment. Particular attention is paid to the meso-level as a space in which clusters, regional networks and industry interactions are formed, ensuring the circulation of knowledge, technologies and resources. It is the meso-ecosystem that acts as a mechanism for leveling imbalances between local and national processes, strengthening the competitiveness of regions and creating conditions for scaling innovations. The effectiveness of the meso-ecosystem depends on the ability of actors to transform network alliances into more stable integration structures, which is critical for the steady production of innovations in the form of patents.

Much attention is paid to the micro-level of the economic ecosystem, which forms the foundation of organizational stability and determines the ability of an enterprise to function effectively in conditions of dynamic change. The importance of macroeconomic stability as a basic regulatory component is emphasized, which increases the predictability of economic decisions, builds investor confidence and minimizes systemic risks for the financial sector. It is revealed that foreign economic integration and expanded participation in global networks create opportunities for the country to scale domestic business, access to the latest technologies, attract investments and deepen international knowledge exchange.

It is proven that it is the combination of these areas that forms the strategic basis of the economic ecosystem, determines its competitiveness, adaptability and ability to long-term sustainable development.

Keywords: Ecosystem, Micro-, Meso-, Macro-Levels, Development, National Economy.

JEL Classification: O10; O30; R11; E60; F15.

In cites: Medianyuk, Yu. (2026). Directions of ensuring high efficiency of the ecosystem and dynamic development of the national economy. *Social Economics*, 73, 122–132. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-09>

Introduction. In the context of global competition and technological transformations, the formation of a comprehensive system for ensuring the sustainable development of the national economy is of particular importance. The effectiveness of economic

growth is determined by the state's ability to create conditions for innovation development, entrepreneurship support, human capital strengthening, and ensuring macro-social and macroeconomic stability.

The purpose of the article is to generalize

© Yuliia Medianyuk, 2026



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

and develop a theoretical and methodological approach to identifying key directions for ensuring the effective functioning of the economic ecosystem and creating conditions for the dynamic development of the national economy.

To achieve this goal, the following tasks need to be addressed: to systematize the structural levels of the economic ecosystem (micro, meso, macro) and determine their role in ensuring sustainable development; to substantiate the key directions of state policy aimed at increasing the efficiency of the ecosystem; to identify the interrelationships between infrastructural development, macroeconomic stability and foreign economic integration as system-forming factors.

The object of the study is the process of systemic organization and interaction of the elements of the national economic ecosystem, which determine its effectiveness and ability for sustainable development. The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of forming an effective system of directions, mechanisms and tools that ensure the increase of efficiency of the economic ecosystem and its dynamic development.

The research focuses on the integration of digital technologies as a catalyst for change, which allows not only for optimizing current processes but also for forecasting future trends, facilitating a transition from reactive to proactive ecosystem management. Thus, the article aims to propose an innovative approach that combines theoretical models with practical recommendations, taking into account the specifics of the EU and Ukrainian economies, where digitalization is becoming a key factor of competitiveness.

Literature Review. A summary of the works of Ukrainian and foreign researchers, particularly D. North, M. Porter, J. Schumpeter, A. Galchynskiy, V. Heyets, and others, allows us to identify key directions that form the basis of economic dynamics and an effective ecosystem.

The institutional theory of Douglas North (North, 1990) emphasizes that economic development is determined by the quality of institutions that set the “rules of the game” in society. An ecosystem evolves due to legal stability, rule of law, reduced transaction costs, increased transparency, and a regulatory system oriented towards innovation.

Michael Porter (Porter, 2022) argues that growth is possible only through constant innovation renewal, production modernization, and productivity increases. Creating innovative ecosystems requires cluster development,

network interaction between business and science, stimulation of innovation, formation of competitive markets, and an entrepreneurial environment.

Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1976) explains the cyclical nature of the economy through waves of innovative breakthroughs (“creative destruction”), therefore an ecosystem should stimulate entrepreneurship, startups, and mechanisms for commercializing innovations.

Ukrainian researchers A. Galchynskiy (Galchynskiy, 2017) and V. Heyets (Heyets, 2020) focus on structural restructuring oriented towards high-tech industries, combining market mechanisms and state policy, strategic management, intellectualization of production, human capital development, and the social dimension (welfare and justice).

In the study by Fimiar S. V. and Koval D. O. (Fimiar et al., 2025), an innovation ecosystem is considered as «a living social organism that is constantly changing under the influence of the actions of its agents and business units, between which there are multidimensional internal connections». It is emphasized that the functioning of such a system is based on the principles of self-development, self-organization and self-regulation, and its stability depends on the presence of an effective regulatory mechanism.

At the same time, these classical concepts, formed mainly in the era of the industrial economy, have significant limitations in the conditions of modern digital transformation. A key contradiction arises: stable evolutionary models (institutional, cluster, cyclical) cannot keep up with the accelerated, often chaotic dynamics of the digital economy, where breakthroughs in AI, Big Data, and blockchain exceed the adaptive capabilities of institutions. This leads to the productivity paradox – significant investments in digital technologies do not always convert into proportional productivity growth and economic results (Włodarczyk & Wisła, 2025).

At the same time, it is important to note the following:

- North’s institutional model faces a dilemma when data and cybersecurity regulation can stifle innovation, creating a false choice between security and the pace of progress (Bradford, 2024);

- Porter’s cluster theory partially loses relevance in a world of virtual platforms, where geographical proximity is replaced by digital integration, and network effects amplify monopolization instead of open competition;

- Schumpeter’s “creative destruction” insufficiently explains modern disruption

Table 1. Approaches to defining the concept of «ecosystem»

Author(s) / Source	Definition
A. Tansley (Tansley, 1935)	An ecosystem is a complex of living organisms and their physical environment, functioning as a single whole and being in constant interaction.
B.-Å. Lundvall (Lundvall, 2010)	An innovation ecosystem (national innovation system) is a network of interacting institutions involved in the process of creating, disseminating, and utilizing knowledge and technologies.
J. Moore (Moore, 1996)	A business ecosystem is an economic community of interconnected organizations and individuals that jointly develop innovations and create value for the market.
K. Schwab (Schwab, 2016)	A digital ecosystem is a dynamic environment for the interaction of technology, business, government, and society, shaped by digital platforms and network effects.
M. Jacobides (Jacobides, 2022)	An ecosystem is a set of complementary actors whose activities are coordinated around a shared value proposition without rigid hierarchy.

processes in the digital sphere, where new mechanisms for managing uncertainty and the risks of platform dominance are needed (Lundgaard & Rosenstand, 2019; McMullen, Jeffery, & Shepherd, 2006);

– the approaches of Galchynskiy and Heyets, developed in the context of post-Soviet transformations, insufficiently integrate digital tools for dynamic development under crisis conditions (war, pandemics), when digital infrastructure becomes critical and traditional policy lags behind. Current trends point to the transformation of social entrepreneurship into sustainable business models that ensure ecosystem inclusiveness (Fauzi et al., 2022).

This contradiction manifests in the practice of Ukraine and the EU: despite the existing theoretical base, institutions and clusters cannot keep up with the speed of technological shifts, which slows down the innovation cycle and reduces the economic effects of digital transformations.

This very contradiction justifies the need for further research. It calls for developing a theoretical and methodological approach that integrates classical concepts with digital realities, to create adaptive ecosystem management mechanisms and ensure the dynamic development of the national economy amid uncertainty and Ukraine's European integration.

Research Methodology. The methodological basis of the research consists of a complex of complementary scientific approaches and methods ensuring a comprehensive study of the current state and structural characteristics of the ecosystem. In analyzing the level of ecosystem development, a systems approach was used, which allows viewing the national economy as a set of interconnected micro-, meso-, and macro-level subsystems forming a single integrated space of economic interaction. A structural-functional approach was applied to determine the

role of individual ecosystem elements and their impact on the formation of economic development resilience and dynamics.

To assess the current state of the infrastructure, institutional, and innovation environment, methods of comparative analysis, index approach, and economic diagnostics were used, based on data from international rating systems (GII, EIS, WEF), national statistical indicators, and materials from expert-analytical reports. The method of economic-logical generalization was applied to identify key trends and problems of ecosystem effectiveness.¹

Methods of analysis and synthesis, induction and deduction made it possible to perform a theoretical generalization of approaches to identifying directions for improving ecosystem performance. Predictive methods were used to formulate possible development scenarios for the ecosystem, taking into account innovative, digital, and structural transformations. Graphic-analytical methods ensured the visualization of interconnections between key ecosystem elements and allowed for representing its development dynamics.

Generalization of the obtained data was carried out based on the method of expert assessments and content analysis, which allowed for the formulation of scientifically grounded conclusions regarding priority directions for ensuring high effectiveness of the national ecosystem.

Main Results. The classical interpretation by A. Tansley has a biological origin and lays the foundation for systems thinking, but it does not consider socio-economic and managerial aspects. The approach by B.-A. Lundvall emphasizes institutional and knowledge-based interaction but primarily considers the

1 WIPO. Global Innovation Index 2025 : Ukraine Ranking. Geneva : World Intellectual Property Organization, 2025.

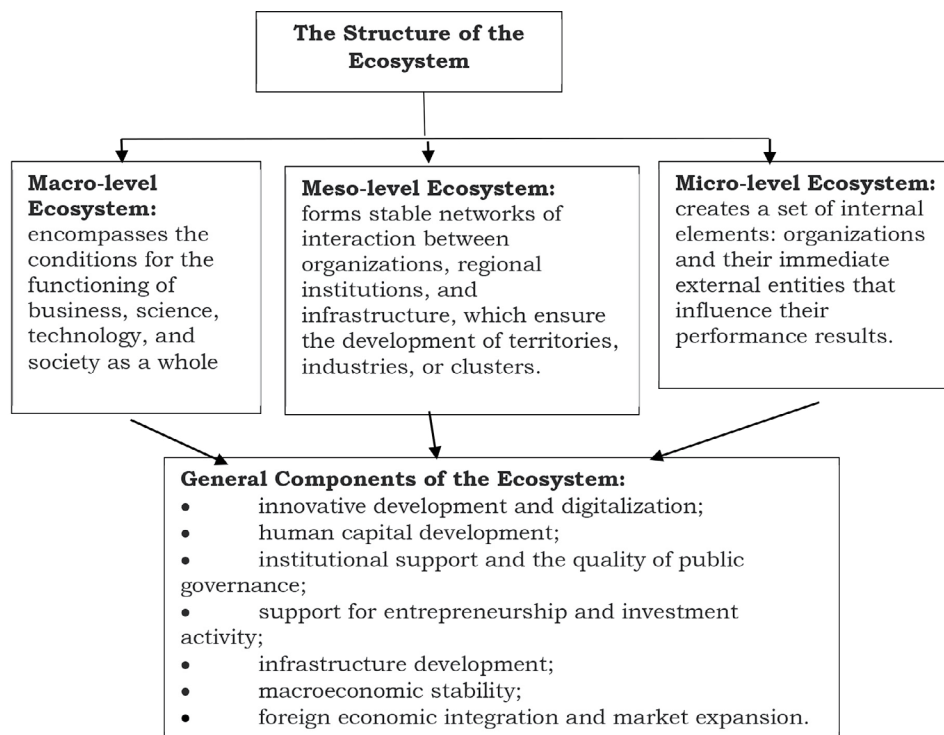


Fig. 1. Structural elements of the ecosystem of the national economy

Source: compiled by the authors based on sources Galchynskyi, (2017); Heyets, (2020).

ecosystem at the macro level. The business ecosystem concept by J. Moore shifts the focus to entrepreneurial interaction and value creation but does not sufficiently reveal internal management mechanisms. Modern approaches (Jacobides, 2022) emphasize the network, platform, and digital nature of ecosystems, which is fundamentally important in the context of the digital economy. At the same time, this creates the need for further research aimed at developing and substantiating key strategic vectors aimed at ensuring stable and effective functioning of the innovation ecosystem. The presented definitions (see Table 1) differ in their object of analysis and the logic of interaction between ecosystem elements.

The structure of the national economy's ecosystem will be considered at the macro-, meso-, and micro-levels (see Fig. 1), and its components will be characterized.

The macro-level ecosystem is the highest level of economic and social interaction. In innovation, entrepreneurship, and digital studies, the macro-level always reflects national and global factors that shape the development environment. Ukraine's innovation potential remains limited. According to the Global Innovation Index, Ukraine ranks 60th-66th, significantly lagging behind world innovation leaders, indicating weak institutional structures and insufficient levels of research

and technological investment¹. Data from Ukrpatent confirms low dynamics in patent activity, correlating with general trends in the country's innovation capacity (Ukrainian Institute, website <https://ukrpatent.org>).

According to the European Innovation Scoreboard, Ukraine's innovation ecosystem is only 32.5% of the EU average, explained by low structural readiness, an insufficient share of innovative SMEs, and weak design innovation potential².

Nevertheless, certain segments show positive dynamics. The European Commission notes a relatively high level of broadband internet development and knowledge-intensive services, creating a foundation for the growth of digital startups and the IT sector. This gap in the innovation potential of small and medium-sized enterprises (SMEs) necessitates a deeper understanding of the mechanisms behind digital transformation. As synthesized by Ramdani et al. (2022), digital innovation in SMEs is a complex process that requires the alignment of technological capabilities with organizational readiness and ecosystem sup-

1 WIPO. Global Innovation Index 2025 Ukraine Ranking. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2025.

2 European Commission. European Innovation Scoreboard 2025. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (date of access: 01.02.2026).

port to overcome structural barriers.

Given this situation, a targeted policy is necessary. To approach EU standards, Ukraine needs to strengthen R&D, support innovative SMEs, venture financing, institutional support, and digital infrastructure.

When analyzing Ukraine's innovation ecosystem, it is important to consider its macro-level constraints, i.e., low indicators in GII and DESI, which indicate systemic obstacles. But existing strengths - the potential of the IT sector, digital services, continuous high-speed internet - can be growth points.

To improve the macro-level ecosystem, institutional reforms, innovation incentive policies, startup and R&D support, digital transformation, and infrastructure are needed. This is a complex of factors that form the operating conditions for businesses and innovation development. The development of regional startup ecosystems is a key indicator of the effectiveness of the meso-level of the national economy (Smachilo et al., 2023) Therefore, the macro-level ecosystem includes state policy, institutional framework, economic conditions, infrastructure, human capital, culture, natural resources, and international connections.

The meso-level ecosystem encompasses the totality of interconnected actors, institutions, infrastructural, and resource components that ensure the functioning of economic processes within a specific region, industry, or territorial-economic formation. Unlike the macro-level, dominated by national institutions, or the micro-level, covering the activities of individual enterprises, the meso-level acts as an intermediate link, determining the real dynamics of national economic development. Specifically, the effectiveness of these interactions is grounded in user-producer relationships, which, as Lundvall argues, are fundamental for interactive learning and the successful internationalisation of the national innovation system (Lundvall, 2010).

Key actors form the core of the ecosystem, ensuring production, innovation, and organizational processes. The main actors include: small, medium, and large enterprises that create the main regional economic product; industry companies and production associations that ensure regional economic specialization; clusters and industrial groups that form network models of interaction and increase competitiveness; innovative enterprises, startups, knowledge-intensive companies; research institutes, scientific centers; universities as basic knowledge generators, creating a "triad" of business-science-govern-

ment interaction. The role of universities as key meso-level actors extends beyond knowledge generation; their own institutional sustainability and global standing are critical indicators of ecosystem health. As Alberti et al. (2025) highlight in their critical review of sustainability rankings, such metrics provide a framework for assessing how higher education institutions contribute to long-term environmental and social stability, which ultimately reinforces regional competitiveness.

In this context, higher education institutions (HEIs) function as strategic co-innovation partners that enhance ecosystem efficiency by compensating for internal resource gaps within firms and facilitating co-innovation processes, effectively helping enterprises reach their optimum possibility frontier (Vailant & Lafuente, 2025). Modern approaches suggest viewing the university at the heart of the city not merely as an educational hub, but as an active subject of community impact, necessitating the development of new scales to assess such interaction (Rieviezzo et al., 2025).

The efficiency of the meso-ecosystem is determined not only by economic indicators but also by the level of integration of social innovations. Social entrepreneurship acts as a connecting link that transforms philanthropic initiatives into sustainable business models, ensuring inclusive growth and social resilience of regional networks (Fauzi et al., 2022).

Thus, meso-level actors form a polycentric model where different economic sectors perform specific functions and interact through market and non-market mechanisms.

Meso-level institutions set the rules of the game for all ecosystem participants. They shape resource access conditions, define permissible forms of economic activity, and ensure the predictability of interactions, thus creating a favorable regulatory environment for innovation and stable regional development. The institutional environment includes: regional authorities (regional state administrations, local councils); industry regulators and agencies; local regulatory and legal acts; regional development strategies and socio-economic growth programs; mechanisms for supporting innovative entrepreneurship, clusters, and SMEs.

Meso-level infrastructure provides resource, technological, and organizational support to ecosystem actors. It includes: business incubators, entrepreneurship support centers; technoparks, scientific and engineering

parks; industrial parks and production hubs; technology transfer and knowledge commercialization centers; logistics networks, transport corridors, warehouse centers; regional digital transformation centers.

Thus, this infrastructure forms a spatial-organizational framework that determines the speed of innovation diffusion and the efficiency of economic processes.

Financial mechanisms play a key role in ensuring the stability of the meso-ecosystem, providing capital inflow, supporting innovative projects, and stimulating regional development. Financial infrastructure includes: regional development and investment agencies; venture funds, business accelerators; grant programs of international organizations; local budgets and special targeted programs; banking institutions, credit unions, and other financial intermediaries.

The meso-level is the scale at which competencies, entrepreneurial ability, and innovation are best manifested. Human potential determines the quality of economic growth and innovation capacity, namely: educational programs of universities, colleges, and professional business schools; professional associations and industry unions; staffing agencies and employment centers; innovation communities, entrepreneurial networks; local labor resources and demographic potential.

Digitalization has become a basic element of modern regional ecosystems. It ensures the speed of information exchange, management quality, access to electronic services, and improves the efficiency of interaction between meso-system actors. Key components: telecommunications networks, broadband internet access; regional e-government platforms; digital services for business – electronic registries, e-services; data centers, cloud computing; data collection and monitoring systems.

A developed network of partnerships ensures rapid knowledge dissemination and creates synergy between actors, realized in the form of: interregional and industry cooperation networks; consortia – scientific, educational, industrial; public-private partnerships; cooperation agreements between business and science; cluster and industry associations.

The meso-level ecosystem is a complex multi-component system combining economic, institutional, social, and digital elements. Its effectiveness is determined by the balance between actors, resources, and the regional institutional environment.

The micro-level ecosystem encompasses the immediate environment of an entity (enterprise, organization, individual) that

directly influences its functioning, development, and performance results. This is the level where interaction is direct, regular, and intensive.

The micro-level ecosystem is formed as the immediate operating environment of an organization or individual economic agent and encompasses the totality of internal and external factors that directly determine behavioral models, operational efficiency, and development dynamics. Unlike macro- and meso-ecosystems, which set general frameworks and rules of operation, the micro-ecosystem reflects the specific configuration of interactions at the enterprise, work collective, or individual entity level, where each element has a direct and rapid impact on performance results.

The central component of the micro-level is the internal environment of the organization, covering personnel potential, staff competencies, management structure, established values and behavioral norms, as well as material-technical and financial resources. The interrelation of these elements determines the level of organizational capacity and the enterprise's ability to adapt, innovate, and function productively. Corporate culture plays an integrative role: it sets interaction norms, shapes communication styles, and influences internal staff motivation, thereby determining decision-making quality and responsiveness to environmental changes.

In the micro-ecosystem structure, external actors of direct interaction occupy an important place, i.e., those stakeholders with whom the organization contacts systematically and regularly. These include suppliers of material resources and technologies, clients, logistics and service partners, as well as competitors, collectively shaping local market dynamics. The presence of stable cooperative ties, trust, and mutual adaptability between actors determines business process stability and flexibility in responding to risks. Furthermore, the micro-environment includes local institutions – local self-government bodies, professional associations, local educational and scientific institutions, which shape personnel flows, enhance competency potential, and promote firm innovativeness. In this context, recent studies by Liu et al. (2025) further emphasize that the effectiveness of an enterprise's micro-ecosystem is fundamentally contingent upon the depth of its integration into such professional networks. Specifically, these professional connections among small and medium-sized enterprises (SMEs) serve as a critical catalyst for digital innovation, enabling firms to adapt more rapidly to

Table 2. Structuring the main directions of ensuring the development of the national economy

Strategic Block	Substantive Directions	Expected Effect
Innovation-Technological Development	Innovations, Digitalization, Infrastructure	Productivity growth, technological renewal
Human-Institutional Development	Human Capital, Institutions, Governance	Increased labor efficiency, reduction of transaction costs
Macroeconomic and Global Integration	Macroeconomic Stability, Foreign Economic Integration	Strengthening positions on global markets, development stability

Source: compiled by the authors based on sources Heyets (2020); Bradford, (2024)

technological shifts and enhancing overall organizational resilience.

The leading structural component of the modern micro-ecosystem is the communication-information environment, which integrates all internal and external processes. The use of digital tools – from CRM and ERP systems to cloud services and online communication – creates a foundation for operational decision-making, continuous document flow, transparent interaction between employees, and effective customer flow management. In the digital ecosystem, information becomes a key resource, and its circulation speed determines organizational competitiveness.

A special dimension of the micro-level is the personnel ecosystem, encompassing the totality of individual social, professional, and psychological factors. This includes personal connections, working conditions, level of professional workload, opportunities for training and development, as well as the non-work environment – family, friends, social institutions of the immediate surroundings. The interaction of these elements shapes individual motivation, stress resilience, readiness for change, and the employee's ability to integrate into organizational processes. Thus, the personnel micro-ecosystem acts as a transitional link between the internal organizational environment and the broader socioeconomic space.

Collectively, all these components create a complex, multi-level micro-ecosystem structure where internal organizational resources, external stakeholders, information flows, and the human factor function as interconnected and interdependent elements. The effectiveness of this system determines the enterprise's adaptability to market challenges, capacity for innovation, productivity, and development stability. That is why the micro-ecosystem is a key analytical level for modern strategic management, organizational dynamics, and the study of competitive advantages.

Characterizing the significance of key de-

velopment directions of the ecosystem in the national economy allows summarizing the presented directions into three substantive blocks (see Table 2).

The development of the national economy depends on a comprehensive combination of macroeconomic stability, institutional quality, innovation potential, and the efficient use of resources. Several key directions are critical for ensuring sustainable economic growth.

The formation of a competitive national ecosystem requires the coordinated development of an environment in which state institutions, business structures, scientific and educational organizations, financial institutions, and civil society interact. The generalization of theoretical approaches shows that ensuring high results in the development of the national economy is possible only under the conditions of a comprehensive approach to the formation of economic policy. The most significant are the directions related to innovation-technological renewal. Innovation development and digitalization ensure technological renewal, growth in labor productivity, and production competitiveness. To mitigate the «productivity paradox» – where substantial investments in digital technologies fail to convert into proportional economic growth – the ecosystem must focus on the development of adaptive human capital. The effectiveness of digitalization at the micro- and meso-levels is contingent upon the capacity of institutions and management structures to rapidly capitalize on technological implementations by updating business processes (Fauzi et al., 2022).

The development of human capital is also of paramount importance. It includes education, vocational training, healthcare, and social support, which enhance labor potential.

Simultaneously, institutional quality and macroeconomic stability serve as fundamental prerequisites for the effective implementation of other directions. Effective institutions are a guarantee of the predictability of economic

decisions, reduction of transaction costs, and increased investment attractiveness.

Support for entrepreneurship and investment activity creates conditions for the development of small, medium, and innovative businesses.

In an integrated economic ecosystem, each element performs a certain system-forming function, and the stability of this interaction depends on the quality of three basic subsystems: infrastructure, macroeconomic, and foreign economic. It is they that shape the environment in which micro- and meso-level entities gain the opportunity for development, innovation, cooperation, and scaling of their activities.

Infrastructure, in a modern understanding, is considered not only as a set of material objects but as a network framework of the national ecosystem that ensures the circulation of resources, information, and knowledge among all its elements. Transport, energy, digital, and logistics systems perform the role of a “fabric of connections,” which ensures the reduction of transaction costs for enterprises at various levels and expands the space of economic opportunities through the rapid movement of goods, data, people, and capital. Furthermore, this integrated infrastructure promotes more balanced regional development by integrating peripheral territories into national production and logistics chains, while also enhancing innovation capacity through the development of digital infrastructure, which creates prerequisites for the formation of startup hubs, technological clusters, and new business models (North, 1990).¹

In a systemic dimension, the infrastructure subsystem performs a connecting function in the ecosystem, ensuring synergy between actors at the micro-, meso-, and macro-levels.

Macroeconomic stability ensures the predictability of ecosystem participants' behavior and minimizes risks associated with economic turbulence. Inflation stability, budget balance, and consistent monetary policy form a regulatory environment that guarantees the protection of the value of economic resources and savings and stimulates long-term investment, as low volatility makes investment decisions predictable.

Macroeconomic stability creates a

foundation for the development of a financial ecosystem, which includes banks, investment funds, venture capital, insurance, and credit institutions. This contributes to the competitiveness of the private sector, as a predictable environment lowers the cost of credit and promotes enterprise modernization.

In the context of the ecosystem approach, macro-stability performs the role of an institutional field within which micro- and meso-agents operate, and the quality of this field determines their ability to adapt and innovate.

Foreign economic integration ensures the inclusion of the national ecosystem in global flows of resources, technologies, information, and knowledge. Expanding sales markets, participating in international production chains, and deepening trade and economic ties perform several key functions. Firstly, it allows for the scaling of internal innovations and the commercialization of industrial and agricultural products in foreign markets, as well as attracting an inflow of technologies and capital, which strengthens the national innovation potential. Secondly, such integration contributes to increased productivity of enterprises integrated into global value chains, disseminates international standards that stimulate production modernization, and forms a competitive environment that enhances the efficiency of the domestic market (Porter, 2022; Tiesheva, 2021).

In the structure of the ecosystem, international economic interaction serves as an exchange channel through which the circulation of technologies, knowledge, investments, and management practices occurs, directly influencing the development of micro- and meso-levels.

The conducted analysis of the system-forming elements of the national ecosystem, taking into account the interaction of micro-, meso-, and macro-levels, as well as data from international rankings (GII, EIS, DESI) for 2025, revealed that economic efficiency depends on a balance of institutional reforms, digital transformation, and global integration. Studying the experience of the EU and Ukraine showed that, despite progress in digital services (Ukraine ranks 66th in GII 2025 with improvement in innovation output), gaps in productivity persist due to insufficient adaptation of classical models to digital dynamics, which requires proactive strategies for sustainable growth².

Strategic directions and instruments identified based on the analysis focus on

1 European Commission. European Innovation Scoreboard 2025. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. – URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (date of access: 01.02.2026).

2 WIPO. Global Innovation Index 2025: Ukraine Ranking. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2025.

digital integration and reforms to overcome productivity paradoxes, taking into account EU-Ukraine plans for 2025-2026 (e.g., Ukraine Facility and the government action plan). They ensure dynamism through resource synergy and adaptation to challenges.

1. Innovation-Technological Development: Direction on digitalization and infrastructure (energy, transport). Instruments: R&D grants, technoparks, AI analytics for monitoring (e.g., ITU Digital Profile 2025 for Ukraine).

2. Human-Institutional Development: Focus on human capital and governance. Instruments: Educational programs (e-learning), public administration reforms (ESBU), venture financing for SMEs.

3. Macroeconomic and Global Integration: Stability and foreign trade. Instruments: Updating the EU-Ukraine DCFTA, investment agencies, blockchain for transparency, with an emphasis on recovery (economy, security).

These elements form an adaptive ecosystem where instruments (grants, platforms) accelerate growth, as seen in the EU Green Deal and the Ukrainian plan for 2025-2029, ensuring a transition to sustainable dynamics.

Conclusion. As a result of the conducted research, it was found that today, global changes are taking place in the national economy. Infrastructure development is a key element in ecosystem formation, as it ensures spatial integrity, resource mobility, and the integration of all levels of economic activity. Macroeconomic stability acts as a critical institutional factor, creating an environment of predictability, stimulating investment, and contributing to the sustainable development of the private sector. Foreign economic integration enhances the openness of the ecosystem, forms channels for technological renewal, and creates conditions for market expansion.

The obtained theoretical propositions form a methodological basis for developing state strategies for infrastructure and innovation development, as well as policies for integration into global economic spaces. Thus, to ensure the sustainable development of the national economy, it is important to combine investments in technology, people, institutions, and integration into global economic processes. It is precisely the comprehensive combination of these directions that forms a resilient, competitive, innovative national economy in the long term.

Список використаної літератури

1. Гальчинський А. С. Теорія грошей. Київ: Основи, 2017. 350 с.
2. Геєць В. М. Модернізація економіки та напрямки структурних реформ. Київ: НАН України, 2020. 412 с.
3. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Черних М. І. Стан та тенденції розвитку стартап-екосистем міст України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8761>
4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
5. Смачило В. В., Димченко О. В., Рудаченко О. О., Черних М. І. Стан та тенденції розвитку стартап-екосистем міст України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8761>
6. Стратегія посткризового розвитку зовнішньоекономічного сектора України: монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 652 с.
7. Тешева Л. В. Оцінювання ризиків при формуванні портфелю проєктів інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 1. С. 19-23. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-1-3>
8. Alberti C., Civera A., Lehmann E. та ін. University sustainability rankings: a critical literature review on the

References

1. Galchynskiy, A. S. (2017). *Teoriya groshej*. Osnovi. (in Ukrainian)
2. Heyets, V. M. (2020). *Modernizaciya ekonomiki ta napryamki strukturnih reform*. NAN Ukraini. (in Ukrainian)
3. Dimchenko, O. V., Rudachenko, O. O., & Chernih, M. I. (2023). Stan ta tendenciyi rozvitku startup-ekosistem mist Ukraini. *Internauka. Ekonomichni nauki*, (4). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8761> (in Ukrainian)
4. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. (Republished with a new introduction, 1998)
5. Smachilo, V. V., Dimchenko, O. V., Rudachenko, O. O., & Chernih, M. I. (2023). Stan ta tendenciyi rozvitku startup-ekosistem mist Ukraini. *Internauka. Ekonomichni nauki*, (4). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8761> (in Ukrainian)
6. Mazaraki, A. A., Melnik, T. M., Yuhimenko, V. V., et al. (2014). *Strategiya postkrizovogo rozvitku zovnishnoekonomichnogo sektora Ukraini* (A. A. Mazaraki, Ed.). Kiyiv. nac. torг.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
7. Tesheva, L. V. (2021). Risk assessment in the formation of a portfolio of innovative development projects of agricultural enterprises. *Actual problems of innovative economy and law*, (1), 19-23. (in Ukrainian)
8. Alberti, C., Civera, A., & Lehmann, E., et al. (2025). University sustainability rankings: A critical literature

- UI GreenMetric ranking system. *Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. Pp. 2752–2801. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10223-9>
9. Bradford A. The false choice between digital regulation and innovation. *Northwestern University Law Review*. 2024. Vol. 118, Issue 2. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4753107>
 10. Fauzi M. A., Muhamad Tamyez P. F., Kumar S. Social entrepreneurship and social innovation in ASEAN: past, present, and future trends. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2022. Vol. 16, Issue 1. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2143870>
 11. Jacobides M. G. How to compete when industries digitize and collide: an ecosystem development framework. *California Management Review*. 2022. Vol. 64. № 3. Pp. 99–123. <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
 12. McMullen J. S., Shepherd D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, № 1. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
 13. Liu J., Zhao M., Wang K. Professional connections and digital innovation of SMEs. *Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. Pp. 2896–2927. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10201-1>
 14. Stine L., Rosenstand S., Foss C. A. Investigating disruption: a literature review of core concepts of disruptive innovation theory. Aalborg : Aalborg University Press, 2019. 1st ed. <https://savearchive.zbw.eu/handle/11159/3118>
 15. Lundvall B.-Å. User-producer relationships, national systems of innovation and internationalisation. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. 2010. Pp. 47–70. <https://doi.org/10.7135/UPO9781843318903.004>
 16. McCarthy K., Aalbers R., Kearney C. Organising for innovation: alliance-to-acquisition transitions and patent production. *Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. Pp. 2837–2866. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10199-6>
 17. Włodarczyk M., Wisła R. The digital economy and the productivity paradox. October 2025. <https://doi.org/10.4324/9781003662181>
 18. Moore J. *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York : HarperBusiness, 1996.
 19. North D. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
 20. Ramdani B., Raja S., Kayumova M. Digital innovation in SMEs: a systematic review, synthesis and research agenda. *Information Technology for Development*. 2022. Vol. 28(1). Pp. 56–80. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1893148>
 21. Rieviezzo A., Mason M. C., Zamparo G. та ін. The university at the heart of the city: developing a new scale to assess the community impact of university activities. *Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. Pp. 2928–2965. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10197-8>
 22. Schumpeter J. *Capitalism, socialism and democracy*. London : Routledge, 1976. 460 p. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>
 23. Tansley A. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935. Vol. 16(3). Pp. 284–307. <https://doi.org/10.1177/0309133307083297>
 - review on the UI GreenMetric ranking system. *Journal of Technology Transfer*, 50, 2752–2801. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10223-9>
 9. Bradford, A. (2024). The false choice between digital regulation and innovation. *Northwestern University Law Review*, 118(2). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4753107>
 10. Fauzi, M. A., Muhamad Tamyez, P. F., & Kumar, S. (2022). Social entrepreneurship and social innovation in ASEAN: Past, present, and future trends. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(1). <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2143870>
 11. Jacobides, M. G. (2022). How to compete when industries digitize and collide: An ecosystem development framework. *California Management Review*, 64(3), 99–123. <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
 12. McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
 13. Liu, J., Zhao, M., & Wang, K. (2025). Professional connections and digital innovation of SMEs. *Journal of Technology Transfer*, 50, 2896–2927. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10201-1>
 14. Stine, L., Rosenstand, S., & Foss, C. A. (2019). *Investigating disruption: A literature review of core concepts of disruptive innovation theory* (1st ed.). Aalborg University Press. <https://savearchive.zbw.eu/handle/11159/3118>
 15. Lundvall, B.-Å. (2010). User-producer relationships, national systems of innovation and internationalisation. In *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning* (pp. 47–70). <https://doi.org/10.7135/UPO9781843318903.004>
 16. McCarthy, K., Aalbers, R., & Kearney, C. (2025). Organising for innovation: Alliance-to-acquisition transitions and patent production. *Journal of Technology Transfer*, 50, 2837–2866. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10199-6>
 17. Włodarczyk, M., & Wisła, R. (2025). *The digital economy and the productivity paradox*. <https://doi.org/10.4324/9781003662181>
 18. Moore, J. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness.
 19. North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
 20. Ramdani, B., Raja, S., & Kayumova, M. (2022). Digital innovation in SMEs: A systematic review, synthesis and research agenda. *Information Technology for Development*, 28(1), 56–80. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1893148>
 21. Rieviezzo, A., Mason, M. C., Zamparo, G., et al. (2025). The university at the heart of the city: Developing a new scale to assess the community impact of university activities. *Journal of Technology Transfer*, 50, 2928–2965. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10197-8>
 22. Schumpeter, J. (1942/2008). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>
 23. Tansley, A. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284–307. <https://doi.org/10.1177/0309133307083297>

24. Vaillant Y., Lafuente E. Higher education institutions as co-innovation partners: compensating, complementing, and facilitating firms' co-innovation to their optimum possibility frontier. *Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. Pp. 2725–2751. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10196-9>
24. Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2025). Higher education institutions as co-innovation partners: Compensating, complementing, and facilitating firms' co-innovation to their optimum possibility frontier. *Journal of Technology Transfer*, 50, 2725–2751. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10196-9>

Юлія Геннадіївна Медяник,

аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

medianik@karazin.ua

<https://orcid.org/0009-0002-8500-829X>

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОСИСТЕМИ ТА ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стаття присвячена комплексному аналізу системоутворюючих елементів розвитку національної екосистеми, у межах якої ключову роль відіграють взаємодія та узгодженість процесів на мікро-, мезо- й макрорівнях. Показано, що досягнення високих результатів соціально-економічного розвитку можливе лише за умов послідовної державної політики, орієнтованої на підтримку інноваційної діяльності, прискорення цифрової трансформації, формування висококваліфікованого людського капіталу, а також зміцнення інституційного середовища та механізмів державного управління.

Розкрито концептуальні засади трактування національної економіки як відкритої багаторівневої екосистеми, де взаємодія між суб'єктами різних рівнів визначається якістю інституційного, ресурсного та інформаційного середовища. Особливу увагу приділено мезорівню як простору, у якому формуються кластери, регіональні мережі та галузеві взаємодії, що забезпечують циркуляцію знань, технологій і ресурсів. Саме мезоекосистема виступає механізмом вирівнювання дисбалансів між локальними та національними процесами, підсилюючи конкурентоспроможність регіонів і створюючи умови для масштабування інновацій.

Велику увагу приділено мікрорівню екосистеми, яка формує фундамент організаційної стійкості та визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах динамічних змін. Підкреслено значення макроекономічної стабільності як базового регулятивного компонента, що підвищує передбачуваність економічних рішень, формує довіру інвесторів та мінімізує системні ризики для фінансового сектору. Розкрито, що зовнішньоекономічна інтеграція та розширення участі в глобальних мережах створюють для країни можливості масштабування вітчизняного бізнесу, доступу до новітніх технологій, залучення інвестицій і поглиблення міжнародного обміну знаннями.

Доведено, що саме сукупність цих напрямів формує стратегічну основу екосистеми, визначає її конкурентоспроможність, адаптивність і здатність до довгострокового стійкого розвитку.

Ключові слова: екосистема, мікро-, мезо-, макрорівні, розвиток, національна економіка.

JEL Classification: O10; O30; R11; E60; F15.

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті не використано штучного інтелекту.

Conflict of Interest: The author declares that there is no conflict of interest.

The author confirms that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article.

Received: 15 January 2026

Revised: 20 February 2026

Accepted: 14 March 2026

Published: 31 March 2026

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 20.02.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 14.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-10>
UDC 330.3:502/504(479.22)

Nino Samchkuashvili,

PhD (Economics), Associate Professor
Georgian National University SEU,
9, Tsinandali Str., Tbilisi, 0144, Georgia
n.samchkuashvili@seu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0002-4978-171X>

Tamar Dudaury,

PhD (Economics), Associate Professor
Caucasus International University,
73, Chargali Str., Tbilisi, 0141, Georgia
tamar.dudaury@ciu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0000-3775-1754>

MANAGING GREEN GROWTH FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT: EVIDENCE FROM GEORGIA

Abstract. The increasing intensity of climate change, environmental degradation, and the challenges of post-crisis economic recovery have significantly reshaped global development priorities, placing greater emphasis on models that integrate economic growth with environmental sustainability. Within this context, green growth has emerged as a strategic development paradigm that promotes economic expansion while simultaneously ensuring efficient resource utilization, low-carbon development, eco-innovation, and the preservation of natural capital. Unlike traditional growth models that often externalize environmental costs, green growth seeks to internalize these costs and align long-term economic performance with ecological resilience.

This article examines the conceptual foundations and practical implications of green growth as a pathway toward sustainable economic development, with a specific focus on Georgia as a transition economy. Georgia represents a relevant case study due to its ongoing structural reforms, increasing integration into European and global economic systems, and its exposure to both environmental vulnerabilities and development constraints. The study draws on established theoretical frameworks of sustainable development, green economy transition models, and international policy initiatives promoted by institutions such as the OECD, the World Bank, and the European Union. In addition, composite measurement tools such as the Green Growth Index are utilized to support the analytical perspective.

Methodologically, the research adopts a qualitative–quantitative analytical approach, combining secondary data analysis, policy review, and comparative assessment techniques. The study evaluates Georgia's progress in key dimensions of green growth, including environmental efficiency, natural resource management, climate policy integration, and institutional readiness. The findings indicate that although Georgia has demonstrated formal commitment to sustainability through strategic alignment with EU environmental directives and participation in international climate agreements, there remain substantial structural gaps. These include limited financial mechanisms for green investment, weak enforcement of environmental regulations, insufficient technological innovation capacity, and institutional fragmentation.

The article contributes to the ongoing academic and policy discourse by positioning green growth as an operational bridge between economic development and environmental sustainability. It further argues that for transition economies like Georgia, successful implementation of green growth requires not only policy alignment but also strong institutional coordination, targeted investment in green infrastructure, and enhanced public–private cooperation. The study concludes with context-specific recommendations aimed at strengthening Georgia's green growth trajectory and improving its long-term sustainable development outcomes.

Keywords: *Green Growth, Sustainable Economic Development, Environmental Governance, Green Growth Index, Georgia, Transition Economies.*

JEL Classification: Q01; Q56; O44.

In cites: Samchkuashvili, N., & Dudauri, T. (2026). Managing green growth for sustainable economic development: evidence from Georgia. *Social Economics*, 73, 133–140. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-10>

Introduction. At the modern day, humanity is facing urgent global challenges such as climate change and global warming, which are largely driven by the increasing concentration of carbon dioxide (CO₂) in the atmosphere and the consequent rise in global temperatures. In addition, the world economy continues to struggle with the long-term consequences of the COVID-19 pandemic, which significantly disrupted production systems, employment, and fiscal stability across countries. Furthermore, ongoing geopolitical conflicts and wars create additional pressure on global economic systems, energy markets, and environmental sustainability. All of these issues, among many others, directly and indirectly damage the natural environment and complicate the preservation of natural resources. As a result, the relevance of studying development models that support sustainable economic growth has significantly increased.

In today's interconnected world, economic and environmental challenges are deeply interlinked. Economic recessions are often associated with a temporary decline in the consumption of natural resources; however, during periods of economic expansion, resource use typically increases rapidly, often surpassing pre-recession levels. This cyclical pattern places even greater long-term pressure on ecosystems and highlights the structural imbalance between economic growth and environmental protection. Therefore, it is increasingly important to develop long-term policy solutions that ensure a balance between economic development and environmental sustainability. In response to these challenges, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) has developed the Green Growth Strategy, which provides a framework for achieving economic progress while preserving environmental quality and natural capital.

Green growth promotes environmentally sustainable practices across all sectors of the economy by emphasizing efficiency in the use of resources, labor, and technology, while simultaneously ensuring environmental benefits and reducing ecological risks. This approach aims to support long-term prosperity by integrating environmental considerations into economic decision-making and fostering sustainable development pathways for future generations.

This article aims to analyze green growth as a pathway toward sustainable economic

development by combining theoretical insights with empirical observations. Special emphasis is placed on Georgia, a small open transition economy that has formally committed to sustainability goals but continues to face structural and institutional challenges.

The subject of the research is the theoretical and conceptual framework of green growth and its role in ensuring sustainable economic development.

The object of the research is the green growth process and its practical implementation in Georgia's economic development system.

The study addresses the following objectives: (1) to clarify the conceptual relationship between green growth and sustainable development; (2) to review key theoretical and empirical contributions in the literature; (3) to assess measurement approaches for green growth; and (4) to evaluate Georgia's green growth prospects and policy implications.

Literature Review. Green growth is commonly defined as a form of economic growth that fosters development while ensuring that natural assets continue to provide the resources and environmental services on which human well-being depends. Unlike traditional growth models, green growth internalizes environmental constraints and promotes eco-innovation, renewable energy, and low-carbon technologies.

Sustainable economic development, as articulated by the World Commission on Environment and Development, refers to development that meets present needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs (WCED, 1987)¹. The concept rests on three interdependent pillars: economic viability, environmental protection, and social equity. While sustainable development is normative and comprehensive, green growth is more operational, focusing primarily on the economic–environmental nexus.

The Environmental Kuznets Curve hypothesis further explains the dynamic relationship between economic growth and environmental degradation, suggesting that pollution initially increases with income but declines after a certain development level (Dinda, 2004). This relationship highlights

¹ World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Oxford University Press, 1987.

the complex interaction between development stages and environmental quality.

Several scholars argue that green growth functions as a practical mechanism for advancing sustainable development, particularly in its economic and environmental dimensions (Kasztelan, 2017; Dogaru, 2021). Others, however, caution that green growth alone may be insufficient if structural inequalities and ecological limits are not adequately addressed (Barbier, 2011). The debate over whether green growth represents a true paradigm shift or an extension of existing growth models remains ongoing in the literature (Bowen & Fankhauser, 2011).

The literature consistently emphasizes governance quality, innovation capacity, and access to finance as critical determinants of successful green growth. Walz (2017) highlights innovation as a key driver of sustainability transitions, enabling firms to decouple growth from environmental degradation. Similarly, Acemoglu et al. (2012) emphasize the role of directed technological change in shifting economies toward cleaner production paths. Renewable energy consumption has also been identified as an important driver of sustainable economic growth in both developed and emerging economies (Apergis & Payne, 2010). In addition, Fankhauser et al. (2013) and Hallegatte et al. (2012) emphasize the importance of financial mechanisms and policy frameworks in mobilizing resources for sustainable investments.

Recent contributions by Samchkuashvili (2024) focus on the role of strategic leadership and institutional coordination in promoting sustainable and green-oriented development in emerging and transition economies. These studies underline the importance of aligning national development strategies with environmental objectives and international standards, particularly in small open economies.

Research Methodology. The study employs a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative analysis. First, a qualitative review of academic literature, international policy documents, and country reports is conducted to establish a conceptual and institutional framework for green growth and sustainable development. Second, a comparative analytical method is applied to assess Georgia's performance relative to European benchmarks.

For the quantitative component, the article draws on the Green Growth Index methodology proposed by Šneiderienė (2020), which aggregates economic, social, and environmental indicators into a composite index using a min-max normalization technique. Secondary data sources include

national statistics, World Bank indicators¹, IMF databases, and Eurostat. Equal weighting is assigned to each pillar, reflecting their equal importance in achieving sustainable development.

Main Results.

Green Growth Frameworks and Measurement

Sustainable development is a broader term that describes the goals of effective long-term development, which makes it hard to measure. It is also noteworthy that different countries focus on specific dimension of SD and thus they may use different measurements and indicators. Countries that yet have to start moving towards sustainable development, have their own methodologies to measure SD. Studies have been conducted to try and make measurement system that includes all dimensions of sustainable development and also takes into account countries specifics.

One of the studies conducted by Šneiderienė, (2020), in order to obtain the data to better evaluate green growth, developing a consolidative index to evaluate patterns of green growth. This study aimed to give countries in Europe that move towards sustainable development, their corresponding evaluation. According to the author, this index is based on the Asian Development Bank's (2018)² inclusive Green Growth Index, and afterwards is ...enhanced by additional economic and environmental variables widely discussed in the sustainability literature (e.g., Sachs et al., 2019; Steffen et al., 2015). The Green Growth index's design includes best characteristics of the current framework and indices into one combined index that covers a larger range of metrics. This metrics contain all three dimensions of sustainable development: social, environmental and economic, which helps to better understand and measure countries SD path. This indicator can be applicable to both developed and developing countries.

Author took into consideration three pillars of Green Growth Index, which as mentioned above are Economy, Society, and Environment. Afterwards author took corresponding indicators, in total 32 of them, matched by each pillar. Since this indicators are expressed in different units, for instance percentages, euro, and number,

1 Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development. World Bank, 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29123> (date of access: 15.01.2026).

2 Inclusive Green Growth Index. Asian Development Bank, 2018. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/462801/inclusive-green-growth-index.pdf> (date of access: 15.01.2026).

Economy	Society	Environment
<ul style="list-style-type: none"> • Real GDP per capita • GDP per capita growth rate • Trade openness • Age dependency rate • Gross general government debt • R&D expenditures • Adjusted net savings 	<ul style="list-style-type: none"> • Unemployment rate • Employment rate • Life expectancy gender gap • Pupils enrolled in primary education • Labor force participation gender gap • Life expectancy at birth • Infant mortality rate • Access to improved sanitation • Access to improved water • Gini coefficient on inequality • Poverty gap • Mean years of schooling • Population with secondary education • Students in tertiary education • Number of beds in hospitals and health centers 	<ul style="list-style-type: none"> • Natural resource rent • Renewable freshwater resources • Water productivity • Air pollution • Greenhouse gas emission • Primary energy consumption • Use of renewable energy • Share of environmental taxes in total tax revenues • Resource productivity and domestic material consumption • Recycling rate of municipal waste

Fig. 1. Pillars and Indicators of the designed Green Growth Index (Šneiderienė, 2020)

and etc., author gave them ranking from 0 to 1, by using min-max approach. This method assigns indicators by dividing the difference between a country's indicator performance and sample minimum value by difference between the sample minimum and sample maximum values of indicators of 27 countries.

$$\text{New variable} = \frac{\text{Variable} - \min_x}{\max_x - \min_x} \quad (1)$$

Indicators where higher their value the worse outcome or for instance where the impact direction is negative like government debt or air pollution, are expressed by

$$\text{New variable} = \frac{\max_x - \text{Variable}}{\max_x - \min_x} \quad (2)$$

Afterwards author assigned each pillar with equal weights, stating that all three pillars are equally important, to which I totally agree. Based on this methods countries are ranked according to each pillar group.

$$GGI = \frac{1}{3} * (\text{average economy}) + \frac{1}{3} * (\text{average society}) + \frac{1}{3} * (\text{average environment}) \quad (3)$$

Prospects of Green Growth in Georgia

Past few decades Georgia underwent huge changes politically as well as environmentally. In 2014 Georgia approved of development strategy "Georgia 2020", which included the promotion of green growth as one of the main aspects. In 2016 Georgia and European Union signed an association agreement that encompasses objectives related to sustainable economic development. Introducing a preferential trade regime through deep and comprehensive Free Trade Area, EU4Environment¹² is helping Georgia to facilitate national policy dialogues on green economy.

The study conducted by Ellie Martus (2023), analyses the possibility of green growth in non-western countries. Author makes emphasis on post-Soviet countries' ability to adapt and follow sustainable development plan. Using case of Georgia,

1 The European Green Deal. European Commission, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> (date of access: 15.01.2026).

2 EU International Partnerships and Sustainable Development. European Commission, 2021. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/index_en (date of access: 15.01.2026).

author evaluated environmental governance capacity of Georgia in a transition state, identifying key issues focusing on three main external factors: international organizations, businesses and domestic players.

Author underlined the ineffectiveness of new legislation due to huge dependency of domestic priorities on short-term international donor support, which leads to outdated pollution standards and poor enforcement mechanisms. A critical concern is donor fatigue, since environmental programs that focus on biodiversity and forest protection heavily rely on international funding, raising concerns for long-term policy effectiveness.

Due to lack of regulatory pressures, business entities operate with low accountability, with few of them publishing CSR reports or even engaging in regulatory discussions. Thus, it can be said that there is a lack of awareness or prioritizations of environmental problems within business sector.

Recent European policy frameworks, including the Green Deal, further reinforce the importance of integrating environmental sustainability into economic development strategies (Adamowicz, 2022).

NGO's and international donor associations have an immense impact by offering expertise or financial support for policy development. However, due to their short-term project based approach, it poses a challenge for long-term environmental sustainability plans.

Despite efforts to align with EU regulations, Georgia's environmental governance is fragile due to heavy dependence on external funding. The persisting issues remain in policy implementation and business compliance that hinders progress toward green growth. To overcome this issue author argues that it is important to develop long-term capacity building, with which I definitely agree. The existence of capacity building mechanism will enhance the ability to achieve long-term sustainable goals, to promote eco-friendly technology and transition to green economy.

Discussion

The Georgian case illustrates the broader challenges faced by transition and emerging economies in implementing green growth strategies. While policy alignment and international cooperation are necessary conditions, they are not sufficient without strong domestic institutions, regulatory enforcement, and investment capacity. The findings support the argument that green growth must be embedded within a coherent national development strategy that integrates economic, environmental, and social

objectives.

Conclusion. The growing urgency of global environmental challenges, including climate change, resource depletion, and ecological degradation, has fundamentally reshaped the discourse on economic development. Within this evolving context, the concept of green growth has emerged as a pragmatic and policy-oriented approach that seeks to reconcile economic expansion with environmental sustainability. This article has examined green growth both as a theoretical construct and as a practical development strategy, with particular emphasis on its applicability to transition economies such as Georgia.

The analysis confirms that green growth represents an important operational mechanism for advancing sustainable economic development. While sustainable development provides a broad, normative framework encompassing economic, social, and environmental objectives, green growth offers a more focused and actionable pathway that emphasizes efficiency, innovation, and low-carbon transformation. By internalizing environmental costs and promoting resource-efficient production and consumption patterns, green growth contributes to long-term economic resilience and ecological balance.

From a methodological perspective, the study demonstrated the relevance of composite indicators such as the Green Growth Index in assessing national progress toward sustainability goals. The integration of economic, social, and environmental dimensions into a single analytical framework allows for a more holistic evaluation of development trajectories. At the same time, the findings highlight the inherent limitations of measurement systems, particularly in capturing country-specific characteristics and institutional dynamics, which are especially pronounced in transition economies.

The case of Georgia provides valuable insights into both the opportunities and constraints associated with the implementation of green growth strategies. On the one hand, Georgia has made notable progress in aligning its policy framework with international sustainability standards, particularly through its cooperation with the European Union and participation in global environmental initiatives. These efforts demonstrate a clear political commitment to advancing a green development agenda and integrating environmental considerations into economic planning.

On the other hand, the study identifies several structural and institutional

challenges that continue to hinder the effective implementation of green growth policies. These include limited access to long-term green finance, weak enforcement of environmental regulations, insufficient technological and innovation capacity, and a high degree of dependence on external donor funding. Furthermore, the lack of strong coordination among public institutions and the relatively low level of engagement from the private sector constrain the development of a fully functioning green economy ecosystem.

The findings suggest that policy alignment alone is insufficient to ensure successful green growth. Instead, it must be complemented by robust institutional frameworks, effective governance mechanisms, and sustained investment in green infrastructure and human capital. In particular, strengthening regulatory enforcement, enhancing transparency, and promoting accountability are essential for improving environmental governance. Equally important is the development of domestic financial instruments and incentives that can mobilize private investment in sustainable projects and reduce reliance on external funding sources.

In addition, the role of innovation and technology should not be underestimated. The transition to a green economy requires not only policy reforms but also structural transformation driven by technological advancement, digitalization, and the diffusion of environmentally friendly practices across sectors. Supporting research and development, fostering entrepreneurship in green industries, and facilitating knowledge transfer are critical components of this process.

Another important implication of the study is the need to enhance public-private partnerships and stakeholder engagement. Sustainable development cannot be achieved solely through government action; it requires the active participation of businesses, civil society, and international partners. Raising awareness of environmental issues, encouraging corporate social responsibility, and integrating sustainability into business strategies can significantly contribute to the success of green growth initiatives.

In conclusion, the experience of Georgia illustrates that while the transition toward green growth is complex and multifaceted, it is both necessary and achievable. Green growth should be understood not as an alternative to traditional development models, but as their evolution toward a more sustainable and resilient paradigm. For transition economies, this transformation requires a long-term strategic vision, strong institutional capacity, and coordinated efforts across all sectors of society.

Future research could further explore sector-specific pathways for green growth in Georgia, assess the effectiveness of particular policy instruments, and develop more refined measurement tools that capture the dynamic nature of sustainability transitions. By addressing these areas, scholars and policymakers can contribute to a deeper understanding of how green growth can be effectively implemented in diverse economic contexts.

Ultimately, advancing green growth is not only an economic imperative but also a societal and environmental necessity, ensuring that development today does not compromise the well-being of future generations.

Список використаної літератури

1. Acemoglu, D., Aghion, P., Bursztyn, L., & Hemous, D. (2012). The environment and directed technical change. *American Economic Review*, 102(1), 131–166. <https://doi.org/10.1257/aer.102.1.131>
2. Apergis, N., & Payne, J. E. (2010). Renewable energy consumption and growth in Eurasia. *Energy Economics*, 32(6), 1392–1397. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2010.06.001>
3. Barbier, E. B. (2011). The policy challenges for green economy and sustainable economic development. *Natural Resources Forum*, 35(3), 233–245. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2011.01397.x>
4. Bowen, A., & Fankhauser, S. (2011). The green growth narrative: Paradigm shift or just spin? *Global Environmental Change*, 21(4), 1157–1159. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.007>
5. Adamowicz, M. (2022). Green deal, green growth and green economy as a means of support for attaining the sustainable development goals. *Sustainability*, 14(10), 5901. <https://doi.org/10.3390/su14105901>

References

1. Acemoglu, D., Aghion, P., Bursztyn, L., & Hemous, D. (2012). The environment and directed technical change. *American Economic Review*, 102(1), 131–166. <https://doi.org/10.1257/aer.102.1.131>
2. Apergis, N., & Payne, J. E. (2010). Renewable energy consumption and growth in Eurasia. *Energy Economics*, 32(6), 1392–1397. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2010.06.001>
3. Barbier, E. B. (2011). The policy challenges for green economy and sustainable economic development. *Natural Resources Forum*, 35(3), 233–245. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2011.01397.x>
4. Bowen, A., & Fankhauser, S. (2011). The green growth narrative: Paradigm shift or just spin? *Global Environmental Change*, 21(4), 1157–1159. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.007>
5. Adamowicz, M. (2022). Green deal, green growth and green economy as a means of support for attaining the sustainable development goals. *Sustainability*, 14(10), 5901. <https://doi.org/10.3390/su14105901>

6. de Sousa, L. O., Richter, B. W., & Raath, S. P. (2017). Sustainable environmental management indicators in South African primary schools. *Sustainability*, 9(5), 854. <https://doi.org/10.3390/su9050854>
7. Dinda, S. (2004). Environmental Kuznets curve hypothesis: A survey. *Ecological Economics*, 49(4), 431–455. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.02.011>
8. Dogaru, L. (2021). Green economy and green growth—Opportunities for sustainable development. *Proceedings*, 70(1), 1–7. <https://doi.org/10.3390/proceedings2020063070>
9. Fankhauser, S., Bowen, A., Calel, R., Dechezleprêtre, A., Grover, D., Rydge, J., & Sato, M. (2013). Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation. *Global Environmental Change*, 23(5), 902–913. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.05.007>
10. Grossman, G. M., & Krueger, A. B. (1995). Economic growth and the environment. *Quarterly Journal of Economics*, 110(2), 353–377. <https://doi.org/10.2307/2118443>
11. Hallegatte, S., Heal, G., Fay, M., & Treguer, D. (2012). From growth to green growth—A framework. *The World Bank Research Observer*, 27(2), 177–208. <https://doi.org/10.1093/wbro/lks007>
12. Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*. Earthscan. <https://doi.org/10.4324/9781849774338>
13. Kasztelan, A. (2017). Green growth, green economy and sustainable development: Terminological and Relational Discourse. *Prague Economic Papers*, 26(4), 487–499. <https://doi.org/10.18267/j.pep.626>
14. Martus, E. (2023). Building a green state? Environmental politics in Georgia. *Eurasian Geography and Economics*, 64(3), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15387216.2023.2169949>
15. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805–814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
16. Samchkuashvili, N., & Dudaui, T. (2024). Current issues of financing green projects. *Economic & Political Thought*, 80(1), 1–15. <https://mysl.lazarski.pl/mysl/en/article/view/2101/1389>
17. Šneiderienė, A., Viederytė, R., & Abele, L. (2020). Green growth assessment discourse on evaluation indices in the European Union. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 360–369. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(21\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(21))
18. Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
19. Tariq, M., Xu, Y., Ullah, K., & Dong, B. (2023). Toward low-carbon emissions and green growth. *Sustainable Development*, 32(1), 959–978. <https://doi.org/10.1002/sd.2711>
20. Walz, U. (1997). Innovation, foreign direct investment and growth. *Economica*, 64, 63–79. <https://doi.org/10.1111/1468-0335.00064>

Ніно Самчуашвілі,

доктор філософії з економіки, доцент, Грузинський національний університет SEU, вул. Цінандалі, 9, Тбілісі, 0144, Грузія
n.samchkuashvili@seu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0002-4978-171X>

Тамар Дудаурі,

доктор філософії з економіки, доцент, Кавказький міжнародний університет, вул. Чаргалі, 73, Тбілісі, 0141, Грузія
tamar.dudauri@ciu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0000-3775-1754>

УПРАВЛІННЯ «ЗЕЛЕНИМ» ЗРОСТАННЯМ ДЛЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ГРУЗІЇ

Зростання інтенсивності кліматичних змін, погіршення стану довкілля та виклики, пов'язані з післякризовим економічним відновленням, суттєво змінили глобальні пріоритети розвитку, зробивши більший акцент на моделях, що поєднують економічне зростання з екологічною стійкістю. У цьому контексті «зелене зростання» стало стратегічною парадигмою розвитку, яка сприяє економічному зростанню, одночасно забезпечуючи ефективне використання ресурсів, низьковуглецевий розвиток, екоінновації та збереження природного капіталу. На відміну від традиційних моделей зростання, які часто екстерналізують екологічні витрати, зелене зростання прагне інтерналізувати ці витрати та узгодити довгострокові економічні показники з екологічною стійкістю.

У цій статті розглядаються концептуальні основи та практичні наслідки зеленого зростання як шляху до сталого економічного розвитку, з особливим акцентом на Грузії як країні з перехідною економікою. Грузія є актуальним прикладом для дослідження завдяки своїм поточним структурним реформам, зростаючій інтеграції в європейські та глобальні економічні системи, а також вразливості до екологічних викликів та обмежень розвитку. Дослідження базується на усталених теоретичних засадах сталого розвитку, моделях переходу до зеленої економіки та міжнародних політичних ініціативах, що просуваються такими інституціями, як ОЕСР, Світовий банк та Європейський Союз. Крім того, для підкріплення аналітичної точки зору використовуються комплексні інструменти вимірювання, такі як Індекс зеленого зростання.

З методологічної точки зору в дослідженні застосовується якісно-кількісний аналітичний підхід, що поєднує аналіз вторинних даних, огляд політик та методи порівняльної оцінки. У дослідженні оцінюється прогрес Грузії у ключових аспектах зеленого зростання, зокрема в екологічній ефективності, управлінні природними ресурсами, інтеграції кліматичної політики та інституційній готовності. Результати дослідження свідчать, що, хоча Грузія продемонструвала офіційну прихильність до сталого розвитку шляхом стратегічного узгодження з екологічними директивами ЄС та участі в міжнародних кліматичних угодах, залишаються суттєві структурні прогалини. До них належать обмежені фінансові механізми для зелених інвестицій, слабе дотримання екологічних норм, недостатній потенціал технологічних інновацій та інституційна фрагментація.

Ця стаття вносить свій внесок у поточну наукову та політичну дискусію, позиціонуючи «зелене зростання» як практичний міст між економічним розвитком та екологічною стійкістю. У ній також стверджується, що для країн з перехідною економікою, таких як Грузія, успішна реалізація концепції «зеленого зростання» вимагає не лише узгодження політик, а й потужної інституційної координації, цільових інвестицій у «зелену» інфраструктуру та посилення співпраці між державним і приватним секторами. Дослідження завершується рекомендаціями, що враховують конкретні умови, спрямованими на зміцнення курсу Грузії на «зелене зростання» та покращення результатів її довгострокового сталого розвитку.

Ключові слова: *зелене зростання, сталий економічний розвиток, екологічне врядування, Індекс зеленого зростання, Грузія, країни з перехідною економікою.*

JEL Classification: Q01; Q56; O44.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. Автори підтверджують, що під час написання наукової статті використовувалися засоби штучного інтелекту. Для вичитки та стилістичного редагування тексту англійською мовою використовувався сервіс Grammarly.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

The author confirm that artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article. Grammarly was used for proofreading and stylistic editing of the text in English.

Received: 29 January 2026
 Revised: 02 March 2026
 Accepted: 21 March 2026
 Published: 31 March 2026

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 р.
 Стаття пройшла рецензування 02.03.2026 р.
 Стаття рекомендована до друку 21.03.2026 р.
 Стаття опублікована 31.03.2026 р.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-11>
УДК 630; 68.001.76

Оксана Анатоліївна Седашова

кандидат педагогічних наук, доцент
Бізнес Школа «КРОК»
вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна
SedashovaOA@krok.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

Микола Миколайович Лаврук

заступник начальника відділу
ПрАТ«НВО«Практика»
LavrukNN@outlook.com
<https://orcid.org/0009-0002-8967-4919>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ Й НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИМІР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

У статті досліджено особливості управління проєктними командами в умовах війни та високої невизначеності з акцентом на резильєнтність як здатність організації, команди й окремого працівника зберігати керованість, адаптуватися до шоків і відновлювати продуктивність після збоїв. Метою дослідження є обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління проєктними командами в умовах воєнних загроз шляхом поєднання адаптивного проєктного менеджменту, кризового реагування та практик організаційної стійкості. Методологічну основу становлять системний аналіз наукових публікацій, порівняльний аналіз традиційних і адаптивних моделей управління, узагальнення міжнародних та українських кейсів, а також структурно-функціональний аналіз інструментів підтримання безперервності роботи команд. Уточнено відмінність між управлінням ризиком і управлінням невизначеністю: якщо ризик допускає попередню оцінку ймовірностей, то невизначеність вимагає коротких циклів планування, сценарного мислення, резервування ресурсів і децентралізованого прийняття рішень. Доведено, що в умовах війни традиційні лінійні підходи втрачають ефективність через високу мінливість зовнішнього середовища, тоді як адаптивні підходи забезпечують швидшу реакцію на зміну пріоритетів, підвищують операційну гнучкість і зменшують втрати від переривань. На основі аналізу міжнародного досвіду та української практики виділено чинники стійкості проєктних команд: психологічна безпека, дублювання критичних ролей, багатоканальна кризова комунікація, короткі горизонти планування, цифрове резервування даних, диверсифікація постачання та наявність планів безперервності бізнесу і відновлення. Запропоновано двоконтурний набір практичних рекомендацій: на людському та командному рівні - формалізація протоколів безпеки, підтримка ментального здоров'я, крос-навчання та розвиток емпатійного лідерства; на операційно-процесному рівні - rolling-wave planning, децентралізація оперативних рішень, резервування інфраструктури, сценарне планування і регулярне оновлення Business Continuity Plan та Disaster Recovery Plan. Практичне значення результатів полягає у можливості безпосереднього використання запропонованих рекомендацій підприємствами, державними структурами та проєктними офісами, які працюють у середовищі повторюваних кризових порушень.

Ключові слова: управління проєктними командами, війна, невизначеність, резильєнтність, адаптивне управління, кризовий менеджмент, психологічна безпека, безперервність бізнесу.

JEL Classification: D81; M12; O22.

Як цитувати: Седашова, О. А., & Лаврук, М. М. (2026). Особливості управління проєктними командами в умовах війни й невизначеності: вимір резильєнтності. *Соціальна економіка*, 73, 141–150. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-11>

Вступ. У сучасному світі управління проєктами та процесами стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими геополітичними конфліктами, економічною нестабільністю та глобальною невизначеністю. Повномасштабна війна, розпочата

Росією проти України у 2022 році, актуалізувала потребу в докорінному переосмисленні традиційних підходів до управління. У середовищі з високою турбулентністю воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні перебої та кадрові втрати продемонстрували вразливість класичних моделей проєктного менеджменту, побудованих на припущенні відносної стабільності зовнішніх умов.

Українські проєктні команди опинилися в ситуації екзистенційної загрози, коли до звичних проєктних обмежень додалися фізична небезпека для працівників, мобілізація ключових фахівців, релокація бізнесу, руйнування інфраструктури, перебої зі зв'язком та електропостачанням. Ігнорування цих чинників і спроба працювати за довоєнними алгоритмами спричиняють зриви строків, втрати ресурсів і зниження результативності команд. Отже, наукового осмислення потребує не лише адаптація процедур планування, а й формування організаційної, командної та індивідуальної резильєнтності як передумови безперервності роботи.

Дослідження з проблематики проєктної невизначеності та адаптивного управління доводять, що докладне попереднє планування не забезпечує належної керованості в умовах швидких зовнішніх змін, натомість ключового значення набувають адаптивність, короткі цикли ухвалення рішень і постійне переоцінювання цінності проєкту (Lechler & Edington, 2013; Pich et al., 2002). У цьому зв'язку метою статті є обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління проєктними командами в умовах війни й невизначеності через інтеграцію адаптивного проєктного менеджменту та практик резильєнтності. Об'єктом дослідження є процес управління проєктними командами в організаціях, що функціонують в умовах війни. Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські рішення, які забезпечують адаптивність і стійкість проєктних команд. Завдання статті полягають у: 1) розмежуванні ризику та невизначеності як різних управлінських ситуацій; 2) порівнянні традиційних і адаптивних підходів до управління; 3) узагальненні міжнародного та українського досвіду; 4) формулюванні практичних рекомендацій для підвищення резильєнтності проєктних команд.

Огляд літератури. Для розкриття поставленої проблеми було проаналізовано наукові публікації, присвячені управлінню невизначеністю, адаптивному проєктному менеджменту, організаційній резильєнтності та функціонуванню команд у кри-

зових середовищах. У сучасній науковій дискусії невизначеність розглядається не як розширена форма ризику, а як окрема управлінська ситуація, що потребує інших механізмів координації, навчання та перерозподілу відповідальності (Perminova et al., 2008; Pich et al., 2002). Саме тому в центрі уваги дедалі частіше опиняються адаптивні формати управління, які дають змогу коригувати дії в міру надходження нової інформації.

Дослідження Nowińska та Olesen (2025) демонструє, що навіть у середовищі міждержавного конфлікту економічні актори не припиняють інвестиційну активність, але змінюють критерії оцінювання проєктів, підсилюючи вимоги до гнучкості й локальної спроможності. Праця Shu, Fan, Zhang та Li (2025) показує, що компанії, які мають ширшу клієнтську базу, запас ресурсів і можливість швидко перебудувувати операції, краще витримують геополітичні шоки.

У роботах, присвячених глобальним ланцюгам постачання, війна в Україні описується як фактор каскадних порушень, що змінює не лише логістику, а й принципи управління проєктами та програмами. Зокрема, Toygar та Yildirim (2023) обґрунтовують ефект доміно у світових supply chains, а Bas (2025) показує, що реакцією на цю нестабільність стає поєднання глобальної ефективності з локальною адаптацією, тобто рух у бік глокалізації.

Окремий блок літератури стосується безпосередньо управління кризами в проєктно-орієнтованих організаціях. Iftikhar, Majeed і Drouin (2023) доводять, що кризовий процес у таких організаціях має бути інтегрований у звичайний цикл управління, а не існувати у вигляді ізольованого плану реагування. Gutheil (2021) підкреслює, що адаптивне управління є особливо релевантним для середовищ із нестійкими цілями, змінними ресурсами та високою соціальною чутливістю.

Дослідження організаційної резильєнтності також акцентують на багаторівнево-му характері стійкості. Su і Junge (2023) показують, що резильєнтність формується на індивідуальному, командному, організаційному та мережевому рівнях, а її забезпечення пов'язане з навчанням, ресурсною надлишковістю, якістю лідерства та здатністю до адаптації. Поглиблюють цей підхід роботи Jiao і Vu (2024), а також Hua із співавторами (2025), у яких наголошено на ролі організаційного навчання, управлінського мислення та цифрових спроможностей у формуванні стійкості проєктних організацій.

Український контекст підтверджує висновки міжнародної літератури та водночас виявляє власну специфіку. Аналітичні матеріали про стан малого і середнього бізнесу в Україні під час війни засвідчують, що для команд критичними стали непередбачуваність попиту, кадровий дефіцит, логістичні збої, потреба у швидкому бюджетному коригуванні та посилення уваги до безпеки персоналу.

Практичні напрацювання щодо управління проектами в українських умовах також акцентують на посиленні локального лідерства, сценарному плануванні, гнучкому бюджетуванні та інтеграції безпекових рішень у щоденну роботу команди. Саме поєднання наукових результатів і прикладних спостережень створює підґрунтя для формування рекомендацій, релевантних для організацій, що працюють у середовищі повторюваних кризових порушень.

Отже, сучасний стан наукової розробленості проблеми свідчить про трансформацію управлінської парадигми: від жорсткого планово-контрольного підходу - до моделей, у яких ключовими стають адаптивність, короткі цикли координації, розподілене лідерство, психологічна безпека та безперервність функціонування команди.

Методологія дослідження. У межах статті поняття «невизначеність» операционалізовано як стан, у якому команда не може надійно оцінити перелік можливих подій та ймовірності їх настання, тоді як «резильєнтність» трактується як здатність системи зберігати керованість, адаптуватися і відновлювати функціонування після збурень. Для досягнення мети використано системний аналіз, порівняльний аналіз, метод узагальнення кейсів і структурно-функціональний аналіз.

Системний аналіз дав змогу узагальнити наукові підходи до розуміння невизначеності, адаптивності та резильєнтності; порівняльний аналіз забезпечив зіставлення традиційної та адаптивної логіки управління й став основою для побудови таблиці 1; узагальнення міжнародних та українських кейсів дозволило виокремити типові механізми стійкості команд у воєнних умовах; структурно-функціональний аналіз використано для розроблення практичних рекомендацій, згрупованих у людський і операційно-процесний контури. Отже, кожний застосований метод пов'язаний із конкретним науковим результатом: уточненням дефініцій, порівнянням моделей, виявленням емпіричних закономірностей та формуванням інструментальних рекомендацій.

Основні результати. Традиційні підходи до управління проектами, що ґрунту-

ються на лінійному плануванні, детальній попередній специфікації та жорсткій фіксації параметрів, були сформовані для відносно стабільного середовища. За таких умов ефективність забезпечується через повноту плану та контроль відхилень. Однак у середовищі війни й високої волатильності переваги такого підходу різко зменшуються, оскільки зміни в зовнішньому середовищі виникають швидше, ніж цикл оновлення самого плану (Lechler & Edington, 2013; Dong et al., 2024).

У проектному менеджменті принципово важливо розрізняти ризик і невизначеність. Ризик передбачає, що хоча результат і не є наперед відомим, команда може оцінити перелік можливих подій та їхню ймовірність. Невизначеність означає іншу ситуацію: частина подій є новими, неоднозначними або настільки контекстозалежними, що статистична оцінка стає ненадійною або взагалі неможливою (Perminova et al., 2008; Pich et al., 2002).

Саме тому довгострокове детальне планування в умовах війни втрачає пояснювальну й управлінську силу. Коли для команди неможливо наперед коректно оцінити безпекові, логістичні, кадрові та інфраструктурні збурення, пріоритет переноситься з оптимізації плану на побудову системи, здатної швидко переорієнтувати ресурси, переоцінювати пріоритети та зберігати керованість під час розривів процесу (Perminova et al., 2008; Lechler & Edington, 2013).

Усвідомлення цієї відмінності змінює саму управлінську парадигму. Якщо за умов ризику домінує логіка прогнозування та контролю, то за умов невизначеності переважає логіка адаптації, навчання в процесі дії, локальної автономії та прийняття рішень на основі найактуальнішої доступної інформації. У такому середовищі роль менеджера зміщується від контролера виконання до координатора змін і носія цілісного бачення цінності проекту.

У таблиці 1 узагальнено концептуальні відмінності між управлінням ризиками та управлінням невизначеністю.

Як унаочнюють наведені дані, фундаментальна відмінність полягає у зміні управлінської логіки. Традиційне управління ризиками працює в парадигмі «відомих невідомих», де менеджер може будувати сценарії на основі історичних даних і ймовірнісних оцінок. Натомість війна занурює організацію в режим істотної невизначеності, за якого самі параметри події, часові межі порушення та доступність ресурсів залишаються нестабільними. Саме тому ефективність проекту дедалі більше залежить не від

точності початкового плану, а від швидкості адаптації та спроможності команди підтримувати керованість під час розривів.

Agile Project Management (APM) та інші гнучкі методології є стратегічною відповіддю на середовище, де домінує невизначеність. Їхня сила полягає в ітеративності, регулярному зворотному зв'язку, обмеженні горизонту детального планування та підвищеній автономії команди. У воєнних умовах це набуває не лише управлінського, а й безпекового значення: короткі цикли роботи дають змогу швидше переформатовувати задачі, мінімізувати втрати від переривання процесу та частіше доставляти проміжну цінність.

Важливо наголосити, що адаптивне управління не означає відмову від дисципліни. Навпаки, воно потребує чітко визначених ролей, прозорих правил ескалації, швидкого оновлення інформації та узгоджених критеріїв перегляду пріоритетів. Таким чином, замість жорсткої структури формується «гнучкий каркас» управління, який підтримує команду в мінливому середовищі.

Впровадження адаптивних моделей управління є критично важливим, проте недостатнім для довгострокового успіху в умовах війни. Фундаментом, на якому базується адаптивність, виступає резильєнтність – здатність організації, команди та працівника не лише витримувати порушення, а й відновлювати дієздатність без втрати керованості.

Резильєнтність доцільно розглядати не як пасивне «виживання», а як динамічну спроможність системи передбачати потре-

сіння, поглинати їхній вплив, адаптуватися до нових умов і, за можливості, виходити з кризи в оновленому стані (Hamel & Välikangas, 2003; Su & Junge, 2023).

Організаційний рівень резильєнтності передбачає наявність стратегічних резервів, механізмів швидкого перерозподілу ресурсів, культури навчання та управлінських процедур, які дають змогу оновлювати рішення в міру зміни обставин. Дослідження свідчать, що організаційне навчання, управлінське мислення та цифрові спроможності прямо впливають на стійкість проєктних організацій (Koilkonda, 2023; Jiao & Bu, 2024; Hua et al., 2025).

Командний рівень резильєнтності пов'язаний із якістю взаємодії між учасниками, здатністю до взаємозаміщення, спільною відповідальністю за результат і наявністю психологічно безпечного середовища. Команди, у яких працівники можуть відкрито повідомляти про проблеми, помилки й ризики, швидше навчаються, краще координують дії та демонструють вищу стійкість у складних умовах (Edmondson, 1999; Kim et al., 2020; Siddiquei et al., 2025).

Індивідуальний рівень резильєнтності стосується здатності менеджера чи співробітника зберігати працездатність під тиском, підтримувати надію, самоефективність та внутрішню зібраність. У науковій літературі цей ресурс пов'язують із психологічним капіталом особистості, а в кризових ситуаціях - з потребою в організаційній підтримці та коротких відновлювальних інтервенціях після травматичних подій (Luthans, 2002; Hobfoll et al., 2007).

Отже, розвиток резильєнтності до-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика управління ризиками та невизначеністю
Table 1. Comparative analysis of risk and uncertainty management

Ознака / Nature	Управління ризиком / Risk management	Управління невизначеністю / Uncertainty management
Визначення / Definition	Вимірювана невизначеність / Measurable uncertainty	Невимірювана або слабо формалізована невизначеність / Unmeasurable or weakly formalized uncertainty
Імовірність / Probability	Може бути кількісно оцінена / Can be quantified	Не може бути надійно оцінена / Cannot be reliably quantified
Результати / Outcomes	Відомі або описувані через сценарії / Known or scenario-based	Частково невідомі та непередбачувані / Partly unknown and unpredictable
Підхід до управління / Management approach	Мінімізація, уникнення, передача / Minimization, avoidance, transfer	Адаптація, гнучкість, стійкість / Adaptation, flexibility, resilience
Типові інструменти / Typical tools	Реєстр ризиків, матриця ймовірність-вплив / Risk register, probability-impact matrix	Rolling-wave planning, scenario planning, agile practices / Rolling-wave planning, scenario planning, agile practices

Джерело: складено авторами на основі Perminova et al. (2008), Pich et al. (2002), Lechler & Edington (2013), Highsmith (2009) та Dong et al. (2024)

Source: compiled by the authors based on Perminova et al. (2008), Pich et al. (2002), Lechler & Edington (2013), Highsmith (2009) and Dong et al. (2024)

зволяє організаціям не лише реагувати на окремі порушення, а інтегрувати кризову готовність у повсякденну проектну діяльність. Саме в цьому полягає перехід від управління «після інциденту» до управління, здатного працювати всередині тривалої нестабільності.

Сучасні дослідження проектно-орієнтованих організацій показують, що криза вже не може розглядатися як рідкісна й зовнішня аномалія. Для середовищ із повторюваними шоками доцільно поєднувати проектне планування з кризовими процедурами моніторингу, ескалації, комунікації та відновлення (Iftikhar et al., 2023; Gutheil, 2021).

Така інтеграція означає, що системи раннього попередження, короткі оглядові цикли, сценарні альтернативи та резервні маршрути виконання завдань повинні бути вбудовані в звичайний ритм роботи проектною командою. За цих умов управління проектом перетворюється на безперервний процес координації в режимі турбулентності.

Український контекст і механізми адаптації

Для глибшого розуміння цих процесів важливо проаналізувати, як наведені принципи реалізуються в українських умовах, де війна поєднує прямі безпекові загрози з економічними, логістичними та кадровими порушеннями.

Повномасштабне вторгнення в Україну створило екстремальні умови для українського бізнесу, вимагаючи негайної адаптації до безпрецедентних викликів. До ключових з них належать фізична загроза активам і персоналу, руйнування інфраструктури, зростання витрат, порушення виробничих і логістичних контурів, а також різке звуження горизонтів планування¹.

Війна створила потужне навантаження на українські компанії, змусивши їх терміново пристосовуватися до загроз фізичній безпеці, відключень електроенергії, зміни поведінки споживачів і нестійкості попиту. Логістика, яка раніше сприймалася як стандартизована функція, перетворилася на складний процес із постійними коригуваннями маршрутів, строків і умов постачання².

У відповідь українські бізнеси впровадили адаптивні стратегії, спрямовані на підвищення стійкості логістичних процесів:

1. Трансформація методів інвентаризації, що характеризується переходом від

стратегічного довгострокового прогнозування до тактичного короткострокового з урахуванням імовірних зривів постачання та різкої зміни попиту.

2. Розподіл ланцюгів постачань. Виявляється у розосередженні запасів з огляду на рівень ризику для зберігання, транспортні плечі та доступність альтернативних маршрутів.

3. Оперативне управління транспортом. Застосовується як використання кількох варіантів доставки, регулярний перегляд умов Incoterms, резервування перевізників та швидке перепланування відвантажень.

Ці заходи демонструють перехід від логіки мінімізації витрат до логіки забезпечення стійкості й безперервності постачання як базової умови виживання бізнесу. Одночасно саме фізична безпека активів і персоналу змусила компанії переглянути конфігурацію своїх бізнес-процесів.

Саме в контексті таких загроз українська держава запровадила програму релокації підприємств із зон активних бойових дій та підвищеного ризику. Наявність інституційної підтримки у вигляді перевезення обладнання, пошуку майданчиків і координації з регіонами стала важливим фактором збереження виробничого потенціалу³.

Перший сценарій - проактивна релокація. Підприємства з вищим рівнем цифровізації, підготовленими Business Continuity Plans та відпрацьованими схемами резервування змогли швидше відновити продуктивність після переміщення. Такий сценарій показує, що превентивне планування й цифрова інфраструктура підвищують шанси на швидке відновлення.

Другий сценарій - вимушена релокація. Виробничі компанії з матеріальними активами ухвалювали рішення в умовах прямої загрози, однак навіть за цих обставин часткове транспортування обладнання та підтримка з боку державних і регіональних структур дозволяли зберегти ядро операційної спроможності.

Контраст між цими сценаріями демонструє, що резильєнтність бізнес-організації формується як результат взаємодії внутрішньої підготовленості та зовнішньої інституційної підтримки. Для України це означає особливу модель партнерства держави й бізнесу, у якій маневреність підприємства підсилюється наявністю координаційної інфраструктури.

Аналізуючи досвід IT-сектору, варто відзначити непоодинокі прояви витривалості,

1 UNDP Ukraine. Assessment of the Impact of the War on MSMEs in Ukraine. 2024.

2 NIRAS. Managing Complexity: Lessons from Project Management in Ukraine. 2024.

3 World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2024.

приспосовування та прямої участі галузі в оборонній підтримці. Українська ІТ-галузь демонструє, як комерційні структури можуть не лише зберігати діяльність у воєнний час, а й перетворювати професійні компетенції на стратегічний ресурс країни.

Витривалість сектору зумовлена його базовими рисами. По-перше, це маневреність і розподілені команди: значна частина ІТ-компаній ще до війни працювала з дистанційною координацією, що полегшило релокацію та безперервність роботи. По-друге, галузь органічно інтегрувала гнучкі підходи до управління, які дали змогу швидко переглядати пріоритети та формати взаємодії.

Внесок ІТ-сектору в загальну оборону є багатограним: він охоплює кіберзахист, технічну підтримку, волонтерські ініціативи та безпосередню участь фахівців у діяльності сил оборони. Ця практика є показовою для інших галузей, оскільки демонструє, як кризове середовище може стати каталізатором швидкої мобілізації компетенцій¹.

Практичні рекомендації щодо підвищення резильєнтності проєктних команд

Аналіз досвіду українського бізнесу дозволяє сформулювати не загальні побажання, а конкретні практичні рекомендації для підвищення резильєнтності проєктних команд. Доцільно групувати їх у два взаємопов'язані контури: людський і командний, а також операційно-процесний. Такий поділ усуває змішування соціально-психологічних та організаційно-технологічних заходів і полегшує їх запровадження.

По-перше, на людському та командному рівні організаціям слід створити контур збереження керованості команди, сфокусувавшись на їх захисті, психологічній допомозі та оптимальному обміні інформацією. Фундаментом цього комплексного підходу є визнання людського виміру як головного пріоритету операційної діяльності. Адже в умовах війни персонал стає найціннішим і найуразливішим активом. Забезпечення фізичної безпеки є основним завданням керівництва (Stroiko & Burkun, 2024). Для цього вважаємо доцільним імплементувати такі підходи та механізми, окрім:

1. **Формування атмосфери психологічної безпеки.** Для цього будуть корисні моделі відвертого та емпатійного обміну думками. Наприклад, Radical Candor (Радикальна щирість) – концепція управління та зворотного зв'язку, яку розробила Кім Скотт (Scott, 2017). Це стиль лідерства й комунікації, який поєднує дві ключові осі:

Care Personally – щире піклування про людину та Challenge Directly – пряма комунікація, навіть коли це незручно. Цей підхід застосовується при управлінні командами, performance reviews, під час складних розмов, у культурі зворотного зв'язку, у сферах Agile, ІТ, креативних командах.

2. **Інклюзивність, різноманітність та стандарти продуктивного обговорення.** Врахування різноманітності поглядів співробітників і запровадження зрозумілих норм для продуктивного обговорення забезпечить гнучкість у роботі. Сьогодні слід розуміти, що пріоритетом працівників часто можуть бути особисті обставини, пов'язані з захистом родин. І тому варто демонструвати еластичність у графіках та дедлайнах, а також навчати менеджерів фасилітації та мистецтву управління обговореннями.

3. **Доступ до фахівців.** Надання можливості скористатися програмами допомоги працівникам та іншими послугами для підтримки ментального здоров'я. Цей принцип сьогодні в Україні забезпечують платформи психологічної підтримки працівників, як-от платформа корпоративного добробуту «Розумію» та інші.

4. **Перебудова комунікаційних підходів.** Результативний діалог у кризових умовах відіграє вирішальну роль. Він зменшує сумніви та посилює взаємну довіру. Для команд, що функціонують у розподіленому режимі з урахуванням сирен, повітряних тривог та відключень електроенергії, слід модифікувати стратегії обміну інформацією. Коли особистої взаємодії замало, рекомендується збільшити частоту комунікації для збереження єдності колективу. Цьому сприятимуть регулярні онлайн-зустрічі в реальному часі та альтернативні шляхи зв'язку.

5. **Нові типи лідерства** (емпатійне, підтримувальне, екзистенційне). Лідерство сьогодні має людиноорієнтований контур. Лідери мають визнавати труднощі, обговорювати їх відверто та показувати єдність із колективом.

6. **Особливості впровадження нововведень.** Управління проєктами в воєнний період передбачає фундаментальні зміни в стратегії, спрямовані на диверсифікацію, технологічну стійкість та забезпечення безперервності бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно сформулювати систему практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення резильєнтності проєктних команд в умовах війни та невизначеності, які водночас відображають виконання поставлених завдань статті.

Передусім, принципового значення набуває чітке розмежування управлінських

1 IT Ukraine Association. Do IT Like Ukraine. 2023.

ситуацій ризику та невизначеності. Якщо в умовах ризику управління може спиратися на інструменти прогнозування, кількісної оцінки та контролю, то в умовах невизначеності ефективність забезпечується через застосування адаптивних підходів, зокрема скорочених горизонтів планування, сценарного мислення та ітеративного перегляду рішень. Відтак, ключовою управлінською компетенцією стає здатність до гнучкого поєднання різних логік управління залежно від характеру середовища.

По-друге, результати аналізу підтверджують доцільність інтеграції традиційних і адаптивних підходів до управління проектами. Зокрема, поєднання структурованості класичних методологій із гнучкістю Agile-практик дозволяє забезпечити одночасно керованість і адаптивність проектною діяльністю. Практичну ефективність у цьому контексті демонструють інструменти rolling-wave planning, сценарного перепланування та регулярного оновлення пріоритетів, що дає змогу мінімізувати втрати від застарілих управлінських рішень.

По-третє, особливого значення набуває людський вимір управління, який виступає ключовим чинником формування резильєнтності команд. Встановлено, що формалізація психологічної безпеки як управлінського принципу, зокрема через впровадження практик відкритого зворотного зв'язку та нормалізацію обговорення помилок і ризиків, сприяє підвищенню якості взаємодії, швидкості навчання та узгодженості дій у команді. Водночас регулярний моніторинг стану команди за допомогою коротких опитувань (pulse-check) дозволяє своєчасно ідентифікувати зони перевантаження та зниження функціональної спроможності.

Важливим напрямом є також розвиток нових моделей лідерства, орієнтованих на поєднання емпатійності та управлінської визначеності. У кризових умовах лідер має не лише координувати діяльність, а й виступати джерелом психологічної стабільності, визнавати обмеження членів команди, адаптувати вимоги до об'єктивних обставин, водночас зберігаючи фокус на досягненні ключових результатів. Додатково, забезпечення інклюзивності та гнучкості взаємодії, з урахуванням різноманітності життєвих ситуацій працівників, підсилює адаптивний потенціал команди.

Окрему роль відіграє інституціоналізація підтримки ментального здоров'я, що передбачає надання доступу до професійних сервісів психологічної допомоги та інтеграцію відповідних практик у систему управління персоналом. Такий підхід сприяє зниженню ризиків емоційного вигоран-

ня та втрати працездатності в умовах тривалого стресу.

На операційно-процесному рівні резильєнтність проектних команд забезпечується через впровадження інструментів, спрямованих на підвищення безперервності діяльності. Зокрема, доцільним є використання матриць критичних ролей і крос-навчання, що знижує залежність від окремих виконавців і підвищує стійкість до кадрових втрат. Важливим є також запровадження багатоканальної системи кризової комунікації з визначенням основних і резервних каналів зв'язку, регламентацією форматів обміну інформацією та підвищенням частоти взаємодії в умовах нестабільності.

Додатково, ефективність управління підвищується через децентралізацію оперативного прийняття рішень, що дозволяє зменшити затримки в реагуванні на зміни середовища. Паралельно з цим, критично важливими є заходи з диверсифікації постачання, резервування ресурсів і даних, а також регулярного оновлення планів безперервності бізнесу та відновлення діяльності.

Нарешті, управління інноваціями в умовах війни трансформується у напрямі забезпечення технологічної стійкості та адаптивності організації. Інноваційна діяльність у цьому контексті виконує не лише функцію розвитку, а й виступає інструментом підтримання функціональності та виживання організації в умовах тривалої нестабільності.

Таким чином, резильєнтність проектних команд формується як інтегральна характеристика, що поєднує управлінську гнучкість, людський потенціал та операційну стійкість. Саме синергія цих компонентів визначає здатність організацій не лише адаптуватися до умов війни та невизначеності, а й зберігати ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що управління проектними командами в умовах війни та високої невизначеності зазнає суттєвої трансформації, що пов'язана з переходом від лінійно-прогностичної до адаптивно-резильєнтної управлінської парадигми. Ключовим теоретичним і прикладним результатом є обґрунтування принципової відмінності між ризиком і невизначеністю як різними управлінськими ситуаціями: якщо перша допускає використання інструментів кількісної оцінки та контролю, то друга вимагає гнучких механізмів координації, коротких циклів планування, сценарного мислення та децентралізованого прийняття рішень.

Порівняльний аналіз традиційних і адаптивних підходів засвідчив, що в умовах воєнної турбулентності класичні моделі управління втрачають ефективність через обмежену здатність враховувати динамічні зміни середовища. Натомість інтеграція адаптивних практик, зокрема rolling-wave planning, ітеративного перегляду пріоритетів та підвищеної автономії команд, забезпечує більшу гнучкість, скорочує втрати від переривань і підвищує загальну керованість проєктної діяльності.

Аналіз міжнародного та українського досвіду дозволив виокремити системні чинники резильєнтності проєктних команд, серед яких визначальними є психологічна безпека, здатність до взаємозаміщення через крос-навчання, наявність багатоканальної кризової комунікації, скорочені горизонти планування, цифрове резервування даних, диверсифікація постачання та інституціоналізація планів безперервності діяльності. Український контекст додатково підкреслює роль поєднання внутрішньої організаційної готовності та зовнішньої інституційної підтримки як чинника збереження функціональності бізнесу.

Сформульовані у статті практичні рекомендації мають двоконтурний характер. На людському та командному рівні першочергового значення набуває формування психологічно безпечного середовища, під-

тримка ментального здоров'я працівників, розвиток емпатійного та водночас результат-орієнтованого лідерства, а також забезпечення гнучких форматів взаємодії. На операційно-процесному рівні критичними є впровадження адаптивного планування, децентралізація оперативних рішень, резервування ресурсів і даних, сценарне управління та регулярне оновлення планів безперервності бізнесу і відновлення діяльності.

Таким чином, резильєнтність проєктних команд постає як інтегральна характеристика, що формується на перетині управлінської гнучкості, людського потенціалу та операційної стійкості. Саме синергія цих компонентів визначає здатність організації ефективно функціонувати в умовах тривалої нестабільності, зберігати продуктивність та забезпечувати відновлення після криз.

Досвід України має сьогодні особливе значення для сучасного менеджменту, оскільки демонструє, що невизначеність стає новою нормою, а ефективність проєкту дедалі більше вимірюється не лише дотриманням бюджету й строків, а й здатністю команди зберігати керованість, створювати цінність і відновлюватися. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці запропонованих інструментів у різних секторах, а також на розробленні коротких індикаторів командної резильєнтності, придатних для регулярного health-check моніторингу.

Список використаної літератури

1. Nowińska A., Olesen T. R. Inter-state war dynamics and investment: Insights from the Russia-Ukraine war. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 186. Art. 114911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114911>
2. Shu W., Fan D., Zhang X., Li G. Operations locked-in amid geopolitical conflicts: A study of the 2022 Russo-Ukrainian war. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2025. Vol. 199. Art. 104147. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104147>
3. Toygar A., Yildirim U. Examining the Effects of the Russia-Ukraine Conflict on Global Supply Chains. In: *Handbook of Research on War Policies, Strategies, and Cyber Wars*. Hershey, PA: IGI Global, 2023. Pp. 184-199. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6741-1.ch010>
4. Bas T. G. Globalization vs. Glocalization: Learn Lessons from Two Global Crises, Such as the Russia-Ukraine Conflict and the COVID-19 Pandemic, for the Agro-Food and Agro-Industrial Sector. *Agriculture*. 2025. Vol. 15, no. 2. Art. 155. <https://doi.org/10.3390/agriculture15020155>
5. Lechler T., Edington B. The silver lining of project uncertainties: Discovering opportunities to enhance project value. Paper presented at PMI Global Congress 2013 - North America. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.
6. Perminova O., Gustafsson M., Wikström K. Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26, no. 1. Pp. 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
7. Pich M. T., Loch C. H., De Meyer A. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management.

References

1. Nowińska, A., & Olesen, T. R. (2025). Inter-state war dynamics and investment: Insights from the Russia-Ukraine war. *Journal of Business Research*, 186, 114911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114911>
2. Shu, W., Fan, D., Zhang, X., & Li, G. (2025). Operations locked-in amid geopolitical conflicts: A study of the 2022 Russo-Ukrainian war. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 199, 104147. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104147>
3. Toygar, A., & Yildirim, U. (2023). Examining the effects of the Russia-Ukraine conflict on global supply chains. In *Handbook of Research on War Policies, Strategies, and Cyber Wars* (pp. 184-199). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6741-1.ch010>
4. Bas, T. G. (2025). Globalization vs. glocalization: Learn lessons from two global crises, such as the Russia-Ukraine conflict and the COVID-19 pandemic, for the agro-food and agro-industrial sector. *Agriculture*, 15(2), 155. <https://doi.org/10.3390/agriculture15020155>
5. Lechler, T., & Edington, B. (2013). The silver lining of project uncertainties: Discovering opportunities to enhance project value. Paper presented at *PMI Global Congress 2013 - North America*. Project Management Institute.
6. Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
7. Pich, M. T., Loch, C. H., & De Meyer, A. (2002). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project

- Management Science. 2002. Vol. 48, no. 8. Pp. 1008-1023. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>
8. Iftikhar R., Majeed M., Drouin N. Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16, no. 8. Pp. 100-125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>
 9. Gutheil L. Adaptive project management for the civil society sector: Towards an academic research agenda. *International Development Planning Review*. 2021. Vol. 43, no. 3. Pp. 393-418. <https://doi.org/10.3828/idpr.2020.17>
 10. Kim S., Lee H., Connerton T. P. How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Art. 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
 11. Jiao P., Bu W. The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. *Buildings*. 2024. Vol. 14, no. 4. Art. 975. <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>
 12. Hua Y., Kang M., Yao H., Fu Y. How to Foster Project Organization Resilience in the Construction Industry: The Role of Data Governance Capabilities. *Buildings*. 2025. Vol. 15, no. 8. Art. 1219. <https://doi.org/10.3390/buildings15081219>
 13. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, no. 6. Pp. 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
 14. Stroiko T., Burkun V., Medvedov R. Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, no. 1. Pp. 91-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
 15. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002. Vol. 23, no. 6. Pp. 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
 16. Hobfoll S. E. et al. Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*. 2007. Vol. 70, no. 4. Pp. 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
 17. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley Professional, 2009.
 18. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, no. 9. Pp. 52-63.
 19. Koilakonda R. R. Resilience in project management: Strategies for overcoming challenges. *International Journal of Core Engineering & Management*. 2023. Vol. 7, no. 6. Pp. 10-18. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27012.13442>
 20. Siddiquei A. N., Ahmad S., Asmi F. Fostering team resilience with servant leadership: A multi-level study of the construction industry. *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 253. Art. 104732. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104732>
 21. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55, no. 6. Pp. 668-688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
 22. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, no. 2. Pp. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
 - management. *Management Science*, 48(8), 1008-1023. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>
 8. Iftikhar, R., Majeed, M., & Drouin, N. (2023). Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 100-125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>
 9. Gutheil, L. (2021). Adaptive project management for the civil society sector: Towards an academic research agenda. *International Development Planning Review*, 43(3), 393-418. <https://doi.org/10.3828/idpr.2020.17>
 10. Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
 11. Jiao, P., & Bu, W. (2024). The impact of organizational learning on organizational resilience in construction projects. *Buildings*, 14(4), 975. <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>
 12. Hua, Y., Kang, M., Yao, H., & Fu, Y. (2025). How to foster project organization resilience in the construction industry: The role of data governance capabilities. *Buildings*, 15(8), 1219. <https://doi.org/10.3390/buildings15081219>
 13. Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
 14. Stroiko, T., Burkun, V., & Medvedov, R. (2024). Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 91-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
 15. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
 16. Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., Friedman, M., Gersons, B. P. R., de Jong, J. T. V. M., Layne, C. M., Maguen, S., Neria, Y., Norwood, A. E., Pynoos, R. S., Reissman, D., Ruzek, J. I., Shalev, A. Y., Solomon, Z., Steinberg, A. M., & Ursano, R. J. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
 17. Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.
 18. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
 19. Koilakonda, R. R. (2023). Resilience in project management: Strategies for overcoming challenges. *International Journal of Core Engineering & Management*, 7(6), 10-18. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27012.13442>
 20. Siddiquei, A. N., Ahmad, S., & Asmi, F. (2025). Fostering team resilience with servant leadership: A multi-level study of the construction industry. *Acta Psychologica*, 253, 104732. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104732>
 21. Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*, 55(6), 668-688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
 22. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Oksana Sedashova,

PhD (Pedagogy), Associate Professor, KROK Business School, 30-32, Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine
 SedashovaOA@krok.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

Mykola Lavruk,

Deputy Head of Department, Practika RPA PJSC
LavrukNN@outlook.com
<https://orcid.org/0009-0002-8967-4919>

FEATURES OF PROJECT TEAM MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF WAR AND UNCERTAINTY: THE RESILIENCE DIMENSION

Abstract. The article examines the specific features of project team management under conditions of war and heightened uncertainty, with a focus on resilience as the capacity of an organization, a team, and an individual employee to preserve controllability, adapt to shocks, and restore performance after disruptions. The purpose of the study is to substantiate approaches to improving the effectiveness of project team management under wartime threats by combining adaptive project management, crisis response, and organizational resilience practices. The methodological framework includes a systems analysis of scholarly publications, a comparative analysis of traditional and adaptive management models, a synthesis of international and Ukrainian cases, and a structural-functional analysis of instruments used to maintain operational continuity. The paper clarifies the distinction between risk management and uncertainty management: while risk allows prior probability estimation, uncertainty requires short planning cycles, scenario-based thinking, resource redundancy, and decentralized decision-making. It is demonstrated that in wartime environments traditional linear approaches lose effectiveness because of extreme volatility, whereas adaptive approaches provide faster responses to changing priorities, strengthen operational flexibility, and reduce losses caused by interruptions. Based on the analysis of international experience and Ukrainian practice, the study identifies the main drivers of resilient project teams: psychological safety, backup for critical roles, multi-channel crisis communication, short planning horizons, digital data redundancy, supply chain diversification, and the existence of business continuity and recovery plans. A two-track set of practical recommendations is proposed. At the human and team level, organizations should formalize safety protocols, support mental health, introduce cross-training, and develop empathetic leadership. At the operational and process level, they should apply rolling-wave planning, decentralize operational decisions, create infrastructure redundancy, use scenario planning, and regularly update Business Continuity Plans and Disaster Recovery Plans. The practical value of the study lies in the possibility of directly applying these recommendations in enterprises, public institutions, and project offices operating in an environment of repeated crisis disruptions.

Keywords: Project Teams, War, Uncertainty, Resilience, Adaptive Management, Crisis Management, Psychological Safety, Business Continuity.

JEL Classification: D81; M12; O22.

In cites: Sedashova, O., & Lavruk, M. (2026). Features of project team management under conditions of war and uncertainty: the resilience dimension. *Social Economics*, 73, 141–150. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-11> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.
 Автори підтверджують, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. The authors confirm that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.
 Стаття пройшла рецензування 26.02.2026 р.
 Стаття рекомендована до друку 19.03.2026 р.
 Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 20 January 2026
 Revised: 26 February 2026
 Accepted: 19 March 2026
 Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-12>
UDC 004.8: 330.15

Nadiia Shapa*,
PhD (Economics)
shapa.nadia@pdaba.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-7745-222X>

Anatoliy Parinov*,
Master's degree
anatoliiparinov88@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-1388-0013>

Anzhela Cherchata*,
PhD (Economics), Associate Professor
acherchataya@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6753-2891>

* Ukrainian State University of Science and Technology,
2, Lazariana Str., Dnipro, 49010, Ukraine

INTEGRATION OF DIGITAL MANAGEMENT AND RESOURCE EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. In this study, we examine the integration of digital management and resource efficiency within the framework of sustainable development and the concept of natural resource efficiency (NRE). We analyze how enterprises can move from fragmented management practices toward integrated, data-driven systems that simultaneously increase productivity and reduce environmental pressure. We argue that digital transformation should not be treated as a purely technological shift but as a structural reconfiguration of managerial models that embeds sustainability into operational decision-making. We systematize the core characteristics of digital management, including process digitalization, the creation of new value propositions, and the development of digital partnerships. We evaluate modern approaches to measuring resource efficiency, such as Data Envelopment Analysis (DEA), benchmarking, Life Cycle Assessment (LCA), and Carbon Footprint Analysis. We demonstrate how enterprises can combine these methods with digital twins and artificial intelligence tools to construct a real-time monitoring and adaptive management system. We show that digital twins enable continuous data collection and process modeling, DEA and benchmarking provide quantitative efficiency diagnostics, and AI algorithms generate dynamic optimization scenarios. Unlike existing studies that consider digital transformation and resource efficiency separately, this article proposes for the first time an integrated three-level model that combines digital twins (for monitoring and modeling processes), DEA and benchmarking (for quantitative performance assessment), and artificial intelligence (for dynamic adjustment of management decisions). We find that this integrated architecture strengthens operational resilience, reduces waste, optimizes energy consumption, and improves ESG indicators. We illustrate the practical applicability of the model through the case of a large telecommunications enterprise operating under conditions of infrastructural risk and rapid digital expansion. We also identify the rebound effect as a critical risk, arguing that enterprises must monitor behavioral responses alongside technical indicators to avoid offsetting environmental gains. We conclude that enterprises need to develop rational models for integrating digital management platforms with AI-based resource efficiency assessment tools in order to minimize waste, reduce costs, and strengthen the synergy between digital transformation and sustainable development.

Keywords: *Digital Management, Resource Efficiency, Enterprise, Sustainable Development, Artificial Intelligence.*

JEL Classification: O33; M15; Q01.

© Nadiia Shapa, Anatoliy Parinov, Anzhela Cherchata, 2026



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

In cites: Shapa, N., Parinov, A., & Cherchata, A. (2026). Integration of digital management and resource efficiency of enterprises in the context of sustainable development. *Social Economics*, 73, 151–160. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-12>

Introduction. The evolution of the scientific discourse on the efficiency of the use of resources in the activities of enterprises and organizations in recent times reflects a paradigm shift from economic growth without taking into account the consequences on society, the environment, the economy to sustainable development (SD) - a concept that emphasizes the need to build economic growth taking into account the impact on the future, which means the optimal use of limited resources and use of environmentally friendly, energy- and material-saving technologies, including the extraction and processing of raw materials, the creation of environmentally acceptable products, minimization, processing and destruction of production waste.

The rapid growth rate of digital management of enterprise processes gives an impetus to consider ways to use resources and find new ways to evaluate and optimize them according to the SD concept. This concept is closely related to resource conservation (NRE), since achieving a balance between current needs and future generations is impossible without the efficient and responsible use of natural resources, which includes minimizing waste and consumption.

Scientific research highlights that NRE integrates environmental and social dimensions, becoming the basis for a “double transformation” that requires organizations and regions not only to access resources, but also to optimize them taking into account the environment.

In this context, digital business management, which has become widespread among 28% of businesses in Ukraine due to access to the Internet and digital platforms, is able to provide flexibility and automation of sustainable resource management (Vyshnevskiy, 2025¹).

There is a need to find the most rational model of combining digital management platforms, artificial intelligence capabilities to evaluate the efficiency of resource use, reducing waste and costs, which enhances synergy with NRE. This synergy is critical

to Ukraine’s post-war recovery, where sustainability and technology are driving economic growth. In addition, rational use of enterprise resources and improvement of environmental performance can be a competitive advantage.

The object of research is the processes of digital transformation of enterprise management systems in the context of transition to a sustainable development model.

The subject of research is the theoretical and methodological foundations and applied mechanisms for integrating digital management platforms, artificial intelligence tools, and analytical models for assessing resource efficiency.

The purpose of the article is to scientifically substantiate the relationship between digital transformation and resource efficiency indicators, as well as to develop an integration model that allows enterprises to simultaneously increase productivity and meet the requirements of sustainable development.

To achieve the goal, you need to complete the following tasks:

- 1) to determine the main characteristics of digital control;
- 2) to analyze methods for assessing resource efficiency;
- 3) to propose a model of their synergy on the basis of the concept of sustainable development and to determine the prospects for further research.

Literature Review. Modern scientific research treats digital transformation as a systemic reconfiguration of business models and governance mechanisms rather than a simple technological upgrade. Vial (2019) conceptualizes digital transformation as a process in which digital technologies generate strategic imbalances that require organizational responses. Verhoef et al. (2021) extend this perspective by emphasizing strategic renewal and value creation. However, resource efficiency remains an implicit rather than explicit objective.

Elkington (2018) revisits the triple bottom line framework, advocating the integration of economic, environmental, and social dimensions. Yet, these approaches do not provide operational mechanisms for embedding digital technologies into resource management systems.

1 Vyshnevskiy I. Cloud technologies are used by about 28% of Ukrainian businesses, and AI — by more than 24%. What else the survey shows. November 20, 2025. URL: <https://dev.ua/news/khmarni-tekhnologii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422> (date of access: 15.01.2026).

Recent international studies highlight the concept of “twin transition,” integrating digital and environmental transformation. Aklilu, Dussaux & Verrier (2025) and Calvino, Dechezleprêtre & Haerle (2025) provide empirical evidence that digital innovation supports net-zero transitions. The authors argue that digital innovations directly correlate with the growth of environmental performance of enterprises. This idea is further developed by other researchers (Ben Youssef A., 2025; Schallmo D. et al., 2025; Chen Hanqin, 2025), who study the mechanisms of integrating sustainable innovations, emphasizing that digital tools act as catalysts for creating new, resource-saving business models. Despite these advances, most studies focus on macro-level indicators, while enterprise-level measurement frameworks for resource efficiency remain underdeveloped.

Applied research (Bresciani et al., 2018; Bag et al., 2021) shows that IoT and AI enhance operational efficiency. Iranshahi et al. (2025) highlight the potential of Digital Twins for real-time modeling and resource optimization. Zhang & Zhou (2025) analyze macroeconomic resource constraints, emphasizing the need for integrated efficiency assessment tools.

However, existing research rarely integrates digital modeling tools with comprehensive enterprise-level resource efficiency evaluation systems.

Ukrainian studies primarily examine digital transformation as a driver of competitiveness. Holushko (2025) explores digital management trends in Ukraine. Bobro et al. (2025) use empirical data to demonstrate that the introduction of cloud computing and business process automation significantly reduces costs for companies in various sectors of the economy and increases productivity. Buiak (2024) analyzes the impact of digitalization on the agricultural sector, emphasizing its importance for the innovative development of the country as a whole. Rybak & Garafonova (2025) argue that digital tools increase the adaptability of enterprises to changes in the external environment, promoting flexible resource management and process optimization. Shashyna & Kocherga (2024) consider digital technologies as a strategic resource for the long-term development of an enterprise.

Overall, the literature review indicates a consistently positive impact of digital technologies on resource optimization, productivity improvement, and support for sustainable development. However, much of the research either focuses on specific

aspects (e.g., productivity or ESG) or considers general conceptual frameworks without specific models for integrating digital platforms with resource use assessment and waste management systems in terms of environmental, social, and economic impacts. In addition, there is a gap between theoretical concepts (overview models) and practical recommendations for implementing digital platforms in real organizations. Thus, there is a need to find the most rational model for combining digital management platforms and artificial intelligence capabilities to assess resource efficiency, reducing waste and costs at the individual enterprise level.

Research Methodology. The methodological basis of the study is a wide range of general scientific methods: generalization, analysis and synthesis – for reviewing international scientific research and works of scientists on the digitalization of business processes, assessing the efficiency of the use of resources on the basis of the concept of sustainable development. The following methods for evaluating the efficiency of the enterprise as a whole and the use of resources in particular: Data Envelopment Analysis (DEA), Benchmarking, Life Cycle Assessment (LCA) and Carbon Footprint Analysis are analyzed. For modeling and optimization of enterprise management processes and efficiency analysis, the analysis of digital twins and artificial intelligence tools are used. For data processing and visualization tabular and graphical methods were used

Main Results.

1. Digital business management is characterized by three key aspects: digitization of processes, creation of new forms of value, and digital partnerships.

Digitization automates operations, for example, through CRM systems, which 15% of Ukrainian companies use for customer service (OECD Economic Surveys: Ukraine 2021¹).

New forms of value are emerging from personalized offerings, and digital partnerships such as B2B platforms are optimizing supply chains. These characteristics form digital twins – virtual models of business processes that reflect the functioning, basic business and its support, creating a holistic ecosystem.

Research (Ben Youssef, 2025) shows that digital platforms increase the efficiency of resource allocation in industry, reducing waste by 15–20% through environmental awareness. This integration with NRE allows

1 OECD economic surveys: Ukraine 2021. OECD: OECD Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1687/27653a1a-en>

Table 1. Comparative analysis of methods for assessing resource efficiency

Method	Scope of application	Key contribution
Data Envelopment Analysis (DEA)	Assessment of the efficiency of enterprises taking into account environmental factors	Identification of the most efficient technologies and processes
Benchmarking	Comparison of departments or companies to optimize resources	Identifying best practices and reducing waste
Life Cycle Assessment (LCA)	Analysis of the environmental impact of a product during the life cycle	Identification of critical steps to reduce environmental burden
Carbon Footprint Analysis	Estimating greenhouse gas emissions	Development of decarbonization strategies

Source: compiled by the authors

businesses to adapt to a “twin transformation” where technology is combined with sustainability.

The practice of managing modern corporations confirms the effectiveness of the use of digital platforms. One of the leading companies in Ukraine, Kyivstar Group, in its Q3 2025 reporting, reports that its “direct digital revenue increased by 526% to USD 35 million, reaching 11.9% of total income”; and “the number of users connecting to at least one digital service increased by 24.8% year-on-year to 6.6 million, which now represents 31.7% of active mobile customers within one month.” The report focuses on the fact that digital platforms allow expanding and transforming Kyivstar into an exemplary digital ecosystem that is increasingly integrated into the daily lives of customers (Kyivstar Group Ltd., 2025¹; Annex A).

2. Resource estimation methods in 2025 are moving from purely economic calculations to integrated approaches that take into account environmental impact and sustainability – this is the «evolution to sustainability». Let’s analyze some broad methodologies for evaluating the effectiveness of activities in general and the use of resources in particular.

Data Envelopment Analysis (DEA) allows you to evaluate the performance of business entities in multiple inputs and outputs without the need for factor pricing; well suited to environmental and resource assessments (including «undesirable» emissions). This methodology allows the comparison of productivity through the ratio of resources and results, integrating environmental factors, such as CO₂ emissions in the energy sector. For example, research by scientists (Koronakos, Dula, & Despotis, 2024; Wang & Zelenyuk, 2024) shows that DEA can be

dominant in large and high-density data sets.

Another common methodology for evaluating and comparing activity processes is benchmarking. Internal benchmarking optimizes resources at the regional level by comparing units for the rational allocation of budgets, which is especially important for decentralized communities in Ukraine. Papers published in the OECD (Aklilu et al., 2025; Calvino et al., 2025) emphasize the role of benchmarking in the circular economy, which contributes to reducing waste by comparing best practices for resource conservation and rational use of natural resources of a country/region/community.

The above techniques, as well as the Life Cycle Assessment and Carbon Footprint Analysis methods, complement digital management, allowing the integration of data from digital twins for accurate estimation (Table 1).

Digital transformation and artificial intelligence act as catalysts for changing resource management systems, enabling their transition from traditional, fragmented approaches to integrated, data-centric, real-time models. This increases resource allocation efficiency, improving ESG performance in industry, where environmental awareness reduces waste by 15–20% (Aklilu et al., 2025). AI streamlines solutions, reducing customer support costs to 30%, and promotes the circular economy through big data analysis.

As shown in the study (Zhang & Zhou, 2025), the use of artificial intelligence is one of the key factors contributing to reducing the technological gap between developed and resource-limited regions. This happens through several mechanisms that are directly related to the digital transformation of enterprises and management systems.

First, machine learning algorithms provide access to high-level optimization solutions without the need for significant infrastructure investments. AI technologies allow small businesses and regional governments to use

¹ Financial results Q3 2025. Kyivstar Group Ltd. 2025. URL: <https://investors.kyivstar.ua> (date of access: 04.12.2025).

analytics models that were previously only available to large corporations with extensive resources. This reduces barriers to entry into modern resource management and energy efficiency practices.

Second, the use of AI compensates for the shortage of qualified analysts and data scientists, because models automate the collection, cleaning, and analysis of large amounts of information. In this way, regions with limited human resources are able to make data-driven decisions, increasing the overall performance of management systems.

Thirdly, AI-based systems create adaptive recommendations in real time, which is especially important for industries dependent on changes in external factors – agriculture, water resources, energy, and logistics. Adaptive models allow you to increase the accuracy of forecasting and respond quickly to risks, reducing dependence on outdated methods and local experience.

Finally, the development of cloud platforms, digital twin services, and open AI tools ensures the scalability of technologies even in regions with low digital maturity. Businesses and communities can innovate quickly without significant upfront costs by applying off-the-shelf models and APIs, accelerating digital transformation and leveling access to modern technologies.

Together, these mechanisms allow AI to act as a catalyst for improving efficiency and forming a new resource-efficient management paradigm, which is important for the sustainable development of Ukraine's regions. In businesses like digital platforms, AI drives entrepreneurial opportunities. This synergy supports where technology is combined with sustainability, allowing businesses to adapt to change.

3. Based on the analysis, it is proposed to combine the capabilities of digital twins, DEA and AI to create a closed cycle of continuous improvement of enterprise management processes (Fig. 1).

The relevance of developing an integration model of digital management and resource efficiency on the basis of the SD concept is best

illustrated by the example of large enterprises, for which “Twin Transition” is not just a trend, but a critical need. As the flagship of digital governance in the telecommunications industry of Ukraine and the leading digital operator in the Eastern European region,

Kyivstar PJSC is an ideal object for testing innovative approaches. The company, founded in 1994 and part of the international VEON group, serves more than 22.5 million mobile subscribers and 1.2 million fixed Internet users as of September 2025 (Kyivstar Group Ltd., Financial results Q3, 2025¹).

Kyivstar is the recognized leader in terms of mobile Internet coverage and speed according to Ookla (Speedtest Awards for the second half of

2024 and the first half of 2025), providing 4G access for 95.9% of the population of the government-controlled territory of Ukraine. In 2024, the company invested UAH 10.225 billion in the network (an increase of 60.7% compared to 2023), including the installation of more than 2.6 thousand generators and 176 thousand batteries to ensure the stability of communication in the face of military challenges and energy crises. This investment will not only maintain operational efficiency, but also optimize the energy consumption of base stations, reducing CO₂ emissions by 15–20% through the integration of energy-efficient technologies such as GPON and solar power plants (for example, the acquisition of a stake in a solar power plant with a capacity of 12.95 MW in 2025).

For Kyivstar, which is constantly facing the challenges of war - modernization of damaged infrastructure (828 new base stations in the first quarter of 2025), the introduction of 5G and the integration of AI (the development of a national Ukrainian-language LLM in partnership with the Ministry of Digital Transformation of Ukraine) - improving NRE processes is key to competitiveness, sustainability and security of operation. A large-scale network of base

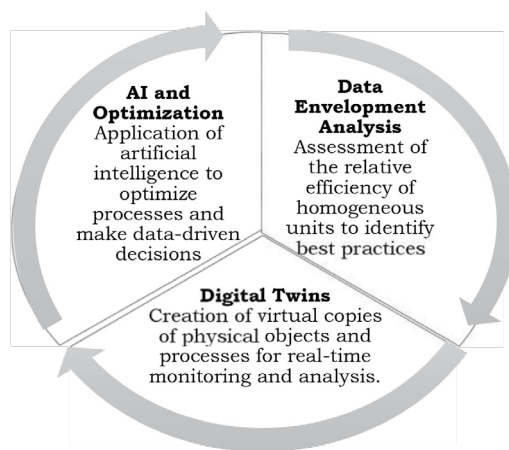


Fig. 1. Integration of digital technologies and resource efficiency in enterprise management

Source: compiled by the authors

¹ Financial results Q3 2025. Kyivstar Group Ltd. 2025. URL: <https://investors.kyivstar.ua> (date of access: 04.12.2025).

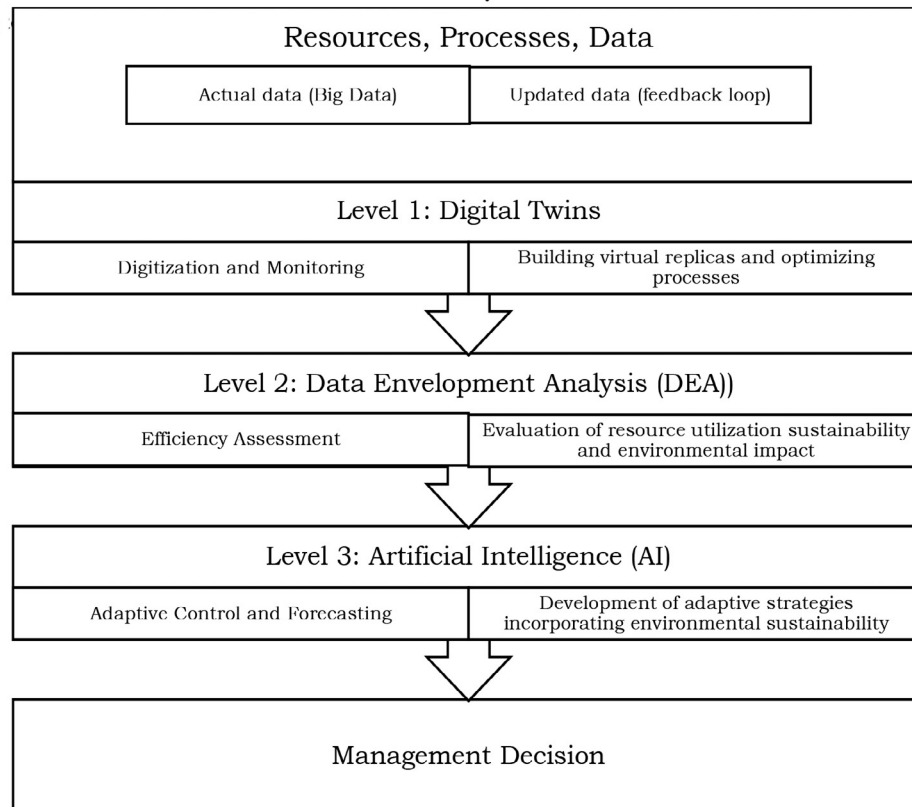


Fig. 2. Model of integration of digital management and resource efficiency of enterprise in the context of the concept of sustainable development

stations (the largest in Ukraine in terms of the number of 4G sites) requires constant optimization of resources: energy (for backup power), material (for antenna-feeder systems) and financial (capital investments in 2025 are projected at the level of 30–33% of revenues). Without an effective NRE, the risks increase: from operational losses due to outages (as in 2024 due to cyberattacks and blackouts) to environmental consequences such as excessive energy consumption. For example, in 2024, Kyivstar strengthened its energy independence by investing UAH 2.3 billion, but the transition to net-zero requires real-time tools for monitoring and correction (Kyivstar Group Ltd., 2025¹)

A three-level model of integration of digital management and resource efficiency, based on the SD concept, is proposed (Fig. 2). The model was developed taking into account the specifics of Kyivstar: its architecture covers a closed cycle of monitoring, evaluation and adjustment, adapted to the management of large infrastructure projects, optimization of energy consumption of base stations and modernization of the network in the post-war period.

Let's comment on the pain in detail levels 1-3, which are shown in Fig. 2, and their features using the example of Kyivstar.

Level 1 (Digital twins): Process monitoring and modeling. Digital twins create a virtual model of Kyivstar's infrastructure – base stations, antenna-feeder systems, and backbone networks—to predict load, coverage areas, and risks in real time. For the company, this means integrating sensor data from 4G/5G networks (power consumption, signal stability, local environmental parameters), which in 2024 made it possible to optimize the reconstruction of damaged networks in the regions, reducing costs by 15%. Twins provide a continuous flow of data for further analysis, minimizing operational losses.

Level 2 (DEA/Benchmarking): Quantitative assessment of achieved efficiency. The Data Envelopment Analysis (DEA) method and internal benchmarking allow comparing the efficiency of Kyivstar's divisions (e.g., regional base station clusters) across multiple inputs (energy, materials) and outputs (productivity, CO₂ emissions). In the context of the company, this identifies bottlenecks such as inefficient energy consumption in rural areas where 4G is expanding (139 new settlements in Q1 2025). Benchmarking against global standards (e.g.,

1 Financial results Q3 2025. Kyivstar Group Ltd. 2025. URL: <https://investors.kyivstar.ua> (date of access: 04.12.2025).

VEON) promotes rational budget allocation by integrating environmental factors to meet ESG criteria.

Level 3 (Artificial Intelligence): Dynamic adjustment of management strategies. AI algorithms analyze data from twins and DEA, offering adaptive recommendations: traffic optimization, resource reallocation, or modernization scenarios. For Kyivstar, this is implemented through IEPMS (Integrated Enterprise Project Management System), where AI coordinates recovery projects (as in 2024), reducing support costs by 30% and promoting a circular economy. The closed loop feeds the updated data back, ensuring continuous improvement.

The proposed model is an applied basis for Kyivstar, where its implementation can increase the NRE by 20–25%, especially in the context of investments of USD 1 billion from VEON for 2023–2027. At the same time, its versatility makes it a tool for a wide range of companies in Ukraine and abroad, moving to sustainable business formats: from industrial enterprises (energy optimization) to service enterprises (logistics). The model scales through cloud platforms, compensating for the scarcity of resources in regions with low digital maturity, and integrates with global standards (LCA, Carbon Footprint), contributing to the “double transformation” at the level of the national economy.

It should be noted that implementing the proposed model may require organizational changes in corporate management, particularly in cases where processes have been digitized only in a piecemeal fashion or where the corporate culture lacks a focus on the application of the latest digital management technologies. Implementing necessary changes may encounter resistance from employees, who may be reluctant to adopt new, innovative ways of working. In such cases, it would be helpful to apply the methodology proposed by researchers

for identifying staff attitudes toward organizational change and measuring the level of motivation for change (Shapa et al., 2025).

In a business context, in particular in digital ecosystems, the application of such models can increase entrepreneurial viability. The main idea is that the combination of digital platforms, AI analytics, and agile collaboration models allows companies to adapt faster to market changes, create new forms of value, and reduce uncertainty in decision-making. Such integration strengthens ecosystems through the dynamic circulation of resources, knowledge and data between market participants.

Conclusion. The study confirms the feasibility of integrating digital management with resource efficiency based on NRE and “dual transformation”. Digital twins optimize business processes, DEA and benchmarking ensures sustainability and AI and digital transformation, enhanced by environmental awareness, maximize the effect.

The key results of the work are the development and analytical substantiation of a three-level model for the integration of digital management and resource efficiency of the enterprise in the context of the concept of sustainable development. The scientific novelty of the proposal lies in combining three separate elements (digital twins for process optimization, DEA for sustainability assessment and AI for dynamic adaptation) into a single integration mechanism with a closed loop. The practical value of the model is that it provides businesses with a tool to simultaneously achieve operational efficiency (through doubles) and meet NRE criteria (through DEA and AI).

Prospects for further research include the analysis of behavioral factors and mechanisms of the circular economy within the framework of the proposed model.

Список використаної літератури

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. Pp. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Elkington J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> (дата звернення: 28.12.2025).

References

1. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

4. Aklilu A., Dussaux D., Verrier A. Quantifying digital innovation for the twin transition: Historical trends, current landscape and links with environmental innovation. *OECD Environment Working Papers*. 2025. Vol. 261. <https://doi.org/10.1787/8cc4cff0-en>
4. Aklilu, A., Dussaux, D., & Verrier, A. (2025). Quantifying digital innovation for the twin transition: Historical trends, current landscape and links with environmental innovation. *OECD Environment Working Papers*, 261. <https://doi.org/10.1787/8cc4cff0-en>
5. Calvino F., Dechezleprêtre A., Haerle D. How can the digital transformation affect the net-zero transition?: A conceptual framework for the «twin» transition. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2025. No. 2025/17. <https://doi.org/10.1787/4ee71f6d-en>
5. Calvino, F., Dechezleprêtre, A., & Haerle, D. (2025). How can the digital transformation affect the net-zero transition?: A conceptual framework for the «twin» transition. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2025/17. <https://doi.org/10.1787/4ee71f6d-en>
6. Ben Youssef A. Twin transition: Digital transformation pathways for sustainable innovation. *Sustainability*. 2025. Vol. 16, No. 21. <https://doi.org/10.3390/su17219491>
6. Ben Youssef, A. (2025). Twin transition: Digital transformation pathways for sustainable innovation. *Sustainability*, 16(21). <https://doi.org/10.3390/su17219491>
7. Schallmo D., Kolb J., Schuster T., Athanassopoulou N., Sepetis A. Twin transformation: Understanding the nature and combination of digital and sustainability transformation. *International Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 29, No. 5–6. Article 2501001. <https://doi.org/10.1142/S1363919625010017>
7. Schallmo, D., Kolb, J., Schuster, T., Athanassopoulou, N., & Sepetis, A. (2025). Twin transformation: Understanding the nature and combination of digital and sustainability transformation. *International Journal of Innovation Management*, 29(5–6), 2501001. <https://doi.org/10.1142/S1363919625010017>
8. Chen H. How digital transformation impacts corporate green innovation? *arXiv*. 2025. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.16260>
8. Chen, H. (2025). How digital transformation impacts corporate green innovation? *arXiv preprint arXiv:2509.16260*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.16260>
9. Bresciani S., Ferraris A., Del Giudice M. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 136. Pp. 331–338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.002>
9. Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.002>
10. Bag S., Pretorius J. H. C., Gupta S., Dwivedi Y. K. Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 163. Article 120420. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120420>
10. Bag, S., Pretorius, J. H. C., Gupta, S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120420. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120420>
11. Iranshahi K., Brun J., Arnold T., Sergi T., Müller U. C. Digital twins: Recent advances and future directions in engineering fields. *Intelligent Systems with Applications*. 2025. Vol. 26. Article 200516. <https://doi.org/10.1016/j.iswa.2025.200516>
11. Iranshahi, K., Brun, J., Arnold, T., Sergi, T., & Müller, U. C. (2025). Digital twins: Recent advances and future directions in engineering fields. *Intelligent Systems with Applications*, 26, 200516. <https://doi.org/10.1016/j.iswa.2025.200516>
12. Zhang Z., Zhou Y. Economic growth vs environmental sustainability: Examining resource extraction in the world's largest economies. *Frontiers in Environmental Science*. 2025. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1586619>
12. Zhang, Z., & Zhou, Y. (2025). Economic growth vs environmental sustainability: Examining resource extraction in the world's largest economies. *Frontiers in Environmental Science*, 13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1586619>
13. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємствами України: світові тренди та українська практика. *Економіка і суспільство*. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
13. Holushko, D. (2025). Digital transformation of enterprise management: global trends and Ukrainian practice. *Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102> (in Ukrainian)
14. Bobro N., Lisova R., Parfentjeva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital Transformation for Cost Optimisation and Sustainable Business Operations. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 2. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>
14. Bobro, N., Lisova, R., Parfentjeva, O., Dmytrovska, V., & Kyrylenko, S. (2025). Digital Transformation for Cost Optimisation and Sustainable Business Operations *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 158. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>
15. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6. С. 50–62. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5>
15. Buiak, L. A. (2024). Modern trends and main theoretical approaches to the digital transformation of agribusiness. *Journal of Strategic Economic Research*, (6), 50–62. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5> (in Ukrainian)
16. Рыбак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 5 (346). С. 93–98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-12>
16. Rybak, I., & Garafonova, O. (2025). Digital transformation as a tool for improving the management of strategic enterprise development. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5(346), 93–98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-12> (in Ukrainian)
17. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2. С. 33–47. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3>
17. Shashyna, M., & Kocherga, O. (2024). Efficiency of enterprise resource potential utilization under conditions of digitalization. *Economic Synergy*, 2, 33–47. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3> (in Ukrainian)

18. Koronakos G., Dula J. H., Despotis D. K. Competing DEA procedures: Analysis, testing, and comparisons (arXiv:2407.15585 [math.OC]). *arXiv*. 2024. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.15585>
19. Wang Z., Zelenyuk V. Data Envelopment Analysis: From Foundations to Modern Advancements. *Foundations and Trends in Econometrics*. 2024. Vol. 13, No. 3. Pp. 170–282. <https://doi.org/10.1561/08000000040>
20. Shapa N., Ufimtseva O., Skrypnyk N., Zamlynskyi V., Reznik N. Exploring employee perceptions of organizational changes and approaches to measuring motivation levels. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape*. 2025. Pp. 397–411. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_32
18. Koronakos, G., Dula, J. H., & Despotis, D. K. (2024). Competing DEA procedures: Analysis, testing, and comparisons (arXiv:2407.15585 [math.OC]). *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.15585>
19. Wang, Z., & Zelenyuk, V. (2024). Data envelopment analysis: From foundations to modern advancements. *Foundations and Trends in Econometrics*, 13(3), 170–282. <https://doi.org/10.1561/08000000040>
20. Shapa, N., Ufimtseva, O., Skrypnyk, N., Zamlynskyi, V., & Reznik, N. (2025). Exploring employee perceptions of organizational changes and approaches to measuring motivation levels. In *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape* (pp. 397–411). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_32

Надія Миколаївна Шапа*,
кандидат економічних наук
shapa.nadia@pdaba.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-7745-222X>

Анатолій Володимирович Парінов*,
магістр
anatoliiparinov88@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-1388-0013>

Ангела Олексіївна Черчата*,
кандидат економічних наук, доцент
acherchataya@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6753-2891>

* Український державний університет науки і технологій, вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕСУРСЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено взаємозв'язок цифрової трансформації управління підприємством та підвищення ресурсоефективності в контексті концепції сталого розвитку. Авторами обґрунтовано, що сучасні виклики економіки, зокрема повоєнне відновлення та екологічні обмеження, потребують переходу від фрагментарних підходів до інтегрованих моделей управління ресурсами, заснованих на цифрових технологіях, аналітиці даних та принципах ресурсозбереження (NRE). У роботі систематизовано ключові характеристики цифрового управління, зокрема оцифровку процесів, формування нових моделей створення вартості та розвиток цифрових партнерств. Проведено порівняльний аналіз сучасних методів оцінки ресурсоефективності, включаючи Data Envelopment Analysis (DEA), бенчмаркінг, Life Cycle Assessment (LCA) та Carbon Footprint Analysis. Обґрунтовано доцільність їх інтеграції з цифровими двійниками та інструментами штучного інтелекту для формування системи безперервного моніторингу й адаптивного управління. На відміну від існуючих досліджень, що розглядають цифрову трансформацію та ресурсоефективність окремо, у статті вперше запропоновано інтегровану трирівневу модель, що поєднує цифрові двійники (для моніторингу й моделювання процесів), DEA та бенчмаркінг (для кількісної оцінки ефективності) і штучний інтелект (для динамічного коригування управлінських рішень). Запропонована модель формує замкнутий цикл управління, що забезпечує одночасне підвищення операційної продуктивності, зменшення відходів, оптимізацію енергоспоживання та покращення ESG-показників. Практичну апробацію підходу продемонстровано на прикладі телекомунікаційної компанії, що функціонує в умовах воєнних ризиків та масштабної інфраструктури. Показано, що інтеграція цифрових платформ, аналітики ШІ та методів ресурсної оцінки дає можливість забезпечити безперервний моніторинг, оцінювання та оптимізацію використання ресурсів і дозволяє усувати як операційні втрати, так і екологічні небажані наслідки. Доведено, що синергія цифрового управління та ресурсоефективності виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств і формування нової парадигми сталого розвитку.

Ключові слова: цифрове управління, ресурсоефективність, підприємство, сталий розвиток, штучний інтелект.

JEL Classification: O33; M15; Q01.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. The authors confirm that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

Автори підтверджують, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Received: 12 February 2026

Revised: 15 March 2026

Accepted: 28 March 2026

Published: 31 March 2026

Стаття надійшла до редакції 12.02.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 15.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 28.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Appendix A Kyivstar Group Ltd. Financial Results Q3 2025¹

Earnings Release
3Q25



KYIVSTAR: 3Q25 KEY HIGHLIGHTS

	Unit	3Q25	3Q24	YoY	9M25	9M24	YoY
Operating highlights							
Total customer base							
Mobile	mn	22.5	23.3	-3.6%			
Fixed broadband	mn	1.2	1.1	2.9%			
Multiplay users	mn	6.6	5.3	24.8%			
Total digital monthly active users	mn	13.5	9.0	49.4%			
ARPU	UAH	153.1	134.2	14.0%			
Churn rate annualised	%	9.9%	16.2%	(6.3p.p.)			
4G penetration	%	66.5%	62.6%	3.9p.p.			
Multiplay penetration	%	31.7%	24.8%	6.9p.p.			
Data usage	GB/user	13.0	10.9	18.3%			
Total employees	no.	5,058	3,957	27.8%			
Financials Highlights (UAH)							
Revenue	mn	12,332	10,203	20.9%	34,773	26,577	30.8%
Digital revenue	mn	1,464	232	531.3%	3,056	594	414.6%
EBITDA ¹	mn	7,100	5,842	21.5%	19,840	14,858	33.5%
Operating Profit ¹	mn	4,733	4,114	15.1%	13,393	9,852	35.9%
EBIT ¹	mn	4,858	4,114	18.1%	13,684	9,971	37.2%
Net Profit ¹	mn	3,031	3,373	-10.1%	8,140	7,548	7.8%
Capex	mn	3,695	2,304	60.4%	9,275	5,204	78.2%
Capex intensity	%	30.0%	22.6%	7.4p.p.	26.7%	19.6%	7.1p.p.
Equity Free Cash Flow (before Leases & License)	mn	7,225	2,674	170.2%	14,017	7,269	92.8%
Operating cash flow	mn	5,977	5,102	17.2%	16,888	12,871	31.2%
Cash & cash equivalents	mn	19,502	21,036	-7.3%	19,502	21,036	-7.3%
Shareholder's equity	mn	51,069	-	n.m	51,069	-	n.m
Key ratios							
Digital % of Revenue	%	11.9%	2.3%	9.6p.p.	8.8%	2.2%	6.6p.p.
EBITDA margin ¹	%	57.6%	57.3%	0.3p.p.	57.1%	55.9%	1.2p.p.
Net profit margin ¹	%	24.6%	33.1%	(8.5p.p.)	23.4%	28.4%	(5.0p.p.)
EPS ²	USD	(0.41)	0.40	n.m	0.16	0.92	-82.5%
Adjusted EPS ^{1,2}	USD	0.33	0.40	-16.0%	0.93	0.92	1.1%

Note:

- Adjusted figures for 3Q25 exclude the impact of a one-time, non-cash charge of \$162 mn (UAH 6.7bn) recognized in 3Q25 results related to the Kyivstar listing, 3Q25 loss for the period was USD 89 mn.
- Weighted average common shares outstanding for earnings per share (in millions): 219.3 (3Q25), 206.9 (3Q24) and 211.1 (9M25), 206.9 (9M24).

Notice: Please see Attachment A for reconciliations to Kyivstar's non-GAAP measures and Attachment D for a detailed description of such measures.

ФІНАНСИ ♦ FINANCE

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-13>
УДК 338.43:502.174:330.15

Юрій Володимирович Дубневич*
кандидат економічних наук, доцент
dubnevych@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4843-6239>

Ольга Володимирівна Лисюк*
кандидат економічних наук, доцент
data_2008@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5121-359X>

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, вул. В. Великого, 1, Дубляни, Львівський район, Львівська область, 80381, Україна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ УТИЛІЗАЦІЇ І РЕЦИКЛІНГУ ВІДХОДІВ В АПК

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління фінансуванням утилізації та рециклінгу відходів агропромислового комплексу України в умовах переходу до сталого розвитку та циркулярної економіки. Обґрунтовано, що агровідходи, які формуються у процесі діяльності рослинництва, тваринництва та переробної промисловості, мають значний ресурсний потенціал і можуть бути трансформовані у вторинні продукти – біоенергію, органічні добрива та інші види корисної продукції. Водночас встановлено, що ефективне використання цього потенціалу стримується недосконалістю системи фінансового забезпечення, фрагментарністю нормативно-правової бази та обмеженням доступом суб'єктів господарювання до інвестиційних ресурсів.

Проаналізовано чинне нормативно-правове регулювання у сфері управління відходами, зокрема в контексті імплементації європейських підходів та принципів екологічної політики. Визначено структуру джерел фінансування утилізації та рециклінгу відходів АПК, яка включає державні та місцеві бюджети, приватні інвестиції, а також ресурси міжнародних фінансових інституцій і донорських програм. Окреслено роль кожного з цих джерел та виявлено ключові обмеження їх використання, серед яких недостатній рівень інституційної спроможності, складність процедур залучення фінансування та слабкість економічних стимулів для впровадження циркулярних рішень.

Особливу увагу приділено значенню міжнародної фінансової та технічної допомоги як каталізатора розвитку системи управління відходами в Україні. Досліджено внесок європейських програм, міжнародних фінансових організацій та інструментів імпакт-інвестування у формування сучасної інфраструктури переробки агровідходів. Обґрунтовано доцільність застосування системного та структурно-функціонального підходів до аналізу фінансування як складової комплексної управлінської системи.

Запропоновано стратегічні напрями оптимізації фінансового забезпечення утилізації агровідходів, зокрема розвиток цільових екологічних програм, удосконалення фіскальних стимулів, підтримку державно-приватного партнерства, розширення доступу до «зелених» фінансових інструментів та впровадження ESG-підходів. Доведено, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ресурсоефективності, зменшенню екологічного навантаження, активізації інвестиційної діяльності та забезпеченню сталого розвитку сільських територій України.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, управління відходами, утилізація, рециклінг, фінансування, циркулярна економіка, державно-приватне партнерство.

JEL Classification: Q53; Q58; Q56; O13.

Як цитувати: Дубневич, Ю. В., & Лисюк, О. В. (2026). Система управління та оптимізація джерел фінансування утилізації і рециклінгу відходів в АПК. *Соціальна економіка*, 73, 161–170. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-13>

Вступ. Сучасний етап розвитку агропромислового комплексу України характеризується стійкою тенденцією до нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, поглиблення спеціалізації та інтенсифікації аграрного виробництва. Разом із позитивними економічними ефектами ці процеси супроводжуються істотним зростанням кількості відходів рослинництва, тваринництва, харчової та переробної промисловості. Органічні та неорганічні агровідходи формують значне антропогенне навантаження на довкілля, зумовляють деградацію ґрунтів, забруднення водних ресурсів, зростання викидів парникових газів і соціальні ризики для сільських територій.

У цих умовах утилізація та рециклінг відходів агропромислового комплексу набувають не лише екологічного, а й стратегічного економічного значення. Переробка агровідходів дозволяє формувати додану вартість, розвивати біоенергетику, виробництво органічних добрив, біопалива та інших вторинних ресурсів, що відповідає концепції циркулярної економіки та принципам сталого розвитку.

Водночас фінансування заходів з утилізації та рециклінгу відходів в АПК України залишається фрагментарним і недостатньо ефективним. Попри наявність нормативних закріплених джерел фінансування, зокрема екологічного податку, бюджетних програм, приватних інвестицій і міжнародної допомоги, на практиці спостерігається низький рівень їх координації, обмежений доступ суб'єктів господарювання і територіальних громад до фінансових ресурсів, а також відсутність цілісної управлінської моделі мобілізації та використання коштів.

Актуальність проблеми посилюється в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли фінансові можливості держави є обмеженими, а потреба в екологічно безпечних рішеннях зростає. За таких обставин особливого значення набуває оптимізація джерел фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, залучення міжнародних фінансових інституцій і використання інноваційних фінансових інструментів.

Метою статті є визначення сучасних тенденцій у системі управління та обґрунтування напрямів оптимізації джерел фінансування утилізації і рециклінгу відходів агропромислового комплексу України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретичні засади управління утилізацією та рециклінгом відходів АПК; проаналізувати нормативно-правове забезпечення у сфері поводження з відходами; охарактеризувати структуру джерел фінансування; визначити роль державних, приватних та міжнародних інституцій у фінансовому забезпеченні; виявити основні бар'єри доступу до фінансових ресурсів; обґрунтувати напрями оптимізації фінансування з урахуванням принципів сталого розвитку та циркулярної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси утилізації та рециклінгу відходів агропромислового комплексу України. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління фінансуванням утилізації і рециклінгу відходів АПК, зокрема механізми формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Огляд літератури. У сучасних українських наукових дослідженнях проблематика управління утилізацією та рециклінгом відходів агропромислового комплексу, а також оптимізації джерел їх фінансування, активно розвивається у контексті сталого розвитку, циркулярної економіки та ESG-підходів. Останніми роками низка публікацій українських учених сформуливали теоретико-методологічну основу для осмислення даної тематики.

Значний внесок у дослідження управління агропромисловими відходами зробили Ю. В. Дубневич та Л. Й. Войнич, які у своїх працях аналізують світовий та європейський досвід поводження з відходами агропромислового виробництва, обґрунтовують необхідність переходу від захоронення до переробки, біоенергетичного використання та компостування, а також підкреслюють роль фінансово-економічних стимулів і управлінських механізмів у реалізації ієрархії управління відходами. Автори акцентують, що ефективне фінансування утилізації агровідходів можливе лише за умов інтеграції державної політики, місцевого управління та приватних інвестицій (Дубневич, Войнич, & Дубневич, 2022; Дубневич & Войнич, 2023).

Теоретичне підґрунтя концепції циркулярної економіки суттєво розширене у працях зарубіжних дослідників. Зокрема, Воскен та ін. (2016) обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей підпри-

емств у напрямі замкнених циклів ресурсокористування, а Geissdoerfer та ін. (2017) розглядають циркулярну економіку як нову парадигму сталого розвитку. Kirchherr, Reike та Hekkert (2017) здійснюють систематизацію підходів до визначення циркулярної економіки, тоді як Korhonen та ін. (2018) акцентують увагу на її концептуальних обмеженнях і викликах практичної реалізації. Водночас Ghisellini, Cialani та Ulgiati (2016) підкреслюють взаємозв'язок екологічних і економічних систем у межах циркулярної моделі розвитку.

Важливим є також внесок Lewandowski (2016), який розкриває особливості формування бізнес-моделей циркулярної економіки на рівні підприємств, що є релевантним для агропромислового сектору. Доповнюють ці підходи дослідження Velenturf і Purnell (2021), які формулюють принципи функціонування сталої циркулярної економіки, та Zhang та ін. (2010), які аналізують практичні проблеми управління твердими побутовими відходами, що мають важливе значення для формування ефективних систем утилізації. Значну роль у розвитку концепції також відіграють праці Kaza та ін. (2018), де узагальнено глобальні тенденції управління відходами та визначено ключові виклики для різних країн.

У площині формування інноваційної політики сталого розвитку важливими є дослідження Mazzucato (2018), яка обґрунтовує концепцію місійно-орієнтованих інновацій як інструменту вирішення комплексних суспільних та екологічних проблем, зокрема у сфері управління відходами.

У площині ESG-орієнтованого управління та «зеленого» фінансування вагомими є дослідження І. О. Макаренка та науковців його школи, в яких розкрито стейкхолдерну логіку сталого розвитку та доведено, що екологічні проекти потребують узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів. У цих працях ESG-підхід розглядається як інституційна основа доступу до фінансових ресурсів, інвестицій і партнерських програм (Макаренко, 2020).

Питання прозорості управління та доступу до фінансування через нефінансову звітність висвітлені у роботах Л. Ф. Корчагіної, яка розглядає ESG-звітність як управлінську технологію, що знижує інформаційні ризики для інвесторів і міжнародних фінансових інституцій. Авторка доводить, що якісна ESG-звітність підвищує інвестиційну привабливість підприємств і територіальних громад, зокрема у сфері екологічних та інфраструктурних проектів (Корчагіна, 2023).

Окремий напрям досліджень присвячений інтегрованій звітності як передумові ESG-фінансування. У працях Т. М. Дубинської, а також представників української наукової школи корпоративної звітності (Т. Бочуля, С. Легенчук та ін.) інтегрована звітність трактується як індикатор управлінської зрілості підприємств і важливий елемент системи корпоративного управління, що відповідає вимогам донорів і міжнародних фінансових організацій (Дубинська, 2019).

Фінансові інновації у сфері сталого розвитку, зокрема *impract*-інвестування, досліджуються у працях Н. Є. Скоробогатової та О. С. Дорошенко, які обґрунтовують доцільність застосування цього інструменту для проектів з утилізації та рециклінгу відходів, біоенергетики та розвитку територіальних громад. Автори наголошують на важливості вимірюваного екологічного та соціального ефекту як ключової умови залучення міжнародного капіталу (Скоробогатова & Дорошенко, 2022).

Таким чином, аналіз останніх публікацій українських і зарубіжних науковців свідчить про наявність ґрунтового теоретичного підґрунтя для дослідження системи управління та фінансування утилізації і рециклінгу відходів в АПК. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної інтеграції управлінських, фінансових та інституційних механізмів, а також адаптації інструментів циркулярної економіки до специфіки агропромислового сектору України, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даній сфері.

Методологія дослідження. Теоретичною основою дослідження є положення економічної теорії, теорії публічного управління, концепції сталого розвитку та циркулярної економіки. В роботі використано системний і структурно-функціональний підходи, що дозволили розглядати фінансування утилізації відходів АПК як складову комплексної системи управління екологічними та економічними процесами. Лілія Войнич підкреслює, що ключовим чинником результативності системи поводження з агровідходами є чітке дотримання ієрархії управління відходами, яка передбачає пріоритет запобігання утворенню відходів, повторне використання та рециклінг (Дубневич, Войнич, & Дубневич, 2022).

Методологічний інструментарій включає методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення, а також нормативно-правовий аналіз законодавства

України та актив Європейського Союзу у сфері управління відходами.

Основні результати. Агропромисловий комплекс є однією з базових складових національної економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал і зайнятість населення в сільській місцевості. Водночас інтенсифікація аграрного виробництва, зростання обсягів переробки сільськогосподарської сировини та концентрація тваринницьких комплексів зумовляють системне накопичення відходів різного походження. Відходи рослинництва, тваринництва, харчової та переробної промисловості формують специфічний сегмент агровідходів, що відрізняється високою органічною складовою, сезонністю утворення та значним потенціалом вторинного використання.

У теоретичному вимірі управління утилізацією та рециклінгом відходів АПК слід розглядати як складову системи екологічного та економічного управління, що поєднує інструменти державної політики, ринкові механізми та інституційні взаємодії між суб'єктами господарювання, територіальними громадами та фінансовими інституціями. В основі такої системи лежать концепції сталого розвитку та циркулярної економіки, які передбачають мінімізацію утворення відходів, максимальне повторне використання ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля.

Циркулярна економіка в аграрному секторі передбачає трансформацію агровідходів у вторинні ресурси – біоенергію, органічні добрива, кормові добавки, біоматеріали. Таким чином, утилізація та рециклінг відходів АПК стають не витратною, а потенційно прибутковою діяльністю, що змінює підходи до фінансування відповідних заходів.

Методологічно дослідження системи управління фінансуванням утилізації агровідходів ґрунтується на системному та структурно-функціональному підходах. Системний підхід дозволяє розглядати фінансування як елемент цілісної управлінської системи, що включає нормативно-правове регулювання, фінансові інструменти, інституційні механізми та результати у вигляді екологічних і соціально-економічних ефектів. Структурно-функціональний підхід дає змогу виокремити функції держави, бізнесу та міжнародних партнерів у формуванні фінансового забезпечення утилізації і рециклінгу відходів.

Нормативно-правове забезпечення управління та фінансування утилізації і

рециклінгу відходів АПК. Формування системи управління відходами в Україні здійснюється на основі комплексу нормативно-правових актів, що визначають стратегічні пріоритети екологічної політики, механізми поводження з відходами та джерела фінансування відповідних заходів. Базовими документами у цій сфері є Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»¹, Закон України «Про управління відходами»² та Національна стратегія управління відходами до 2030 року³.

Закон «Про управління відходами» імплементує ключові положення Директиви 2008/98/ЄС Європейського Союзу, зокрема ієрархію управління відходами, принцип «забруднювач платить», розширену відповідальність виробника та пріоритет запобігання утворенню відходів (Закон України № 2320-ІХ, 2022; Directive 2008/98/ЄС, 2008)⁴. Для агропромислового комплексу це означає необхідність переходу від практик захоронення або несанкціонованого спалювання агровідходів до системних рішень із їх переробки та повторного використання.

Фінансові аспекти управління відходами регламентуються нормами бюджетного та податкового законодавства, зокрема щодо екологічного податку, а також законами, що регулюють інвестиційну діяльність і запровадження інноваційних фінансових інструментів, включно із «зеленими» облігаціями (Діксі Груп, 2020⁵; Закон України № 738-ІХ, 2020⁶). Водночас нор-

1 Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 16. Ст. 70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 03.01.2026).

2 Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 25. Ст. 151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (дата звернення: 03.01.2026).

3 Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 820-р. Офіційний вісник України. 2017. № 90. Ст. 2749. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-p> (дата звернення: 03.01.2026).

4 Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. Official Journal of the European Union. 2008. L 312. P. 3–30. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0098> (дата звернення: 03.01.2026).

5 Діксі Груп. Екологічний податок: куди йдуть гроші та що варто змінити? : аналітичний звіт. Київ : ГО «Діксі Груп», 2020. URL: <https://dixigroup.org/publications/ecological-tax> (дата звернення: 09.01.2026).

6 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України від

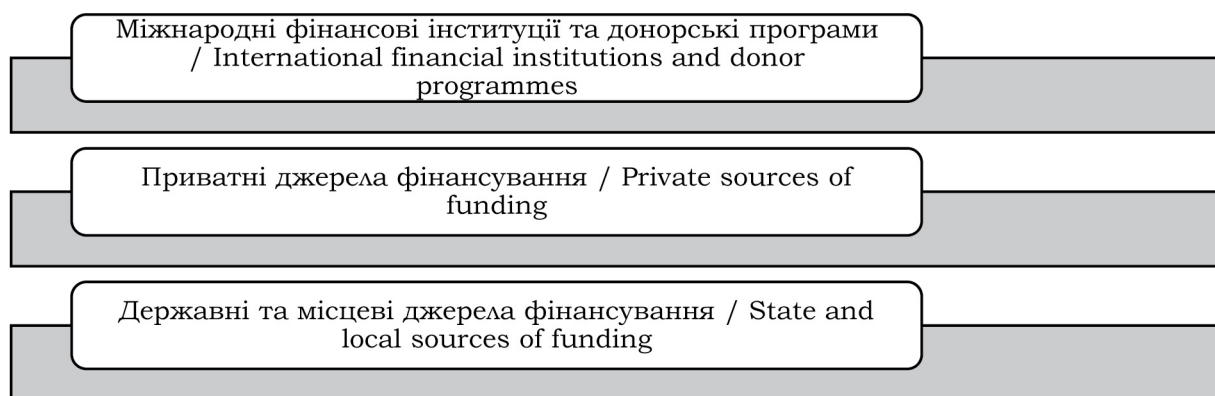


Рис. 1. Структура джерел фінансування утилізації і рециклінгу відходів в АПК

Fig. 1. Structure of funding sources for waste disposal and recycling in the agri-food sector

мативно-правова база залишається фрагментованою, а механізми спрямування екологічних надходжень на фінансування утилізації агровідходів – недостатньо чітко визначеними.

У контексті євроінтеграції України важливу роль відіграє Угода про асоціацію з Європейським Союзом, яка передбачає поступову гармонізацію національного законодавства з екологічними стандартами ЄС та розвиток сучасної інфраструктури управління відходами (Угода про асоціацію, 2014¹). Це зумовлює потребу у значних інвестиціях і, відповідно, оптимізації джерел фінансування.

На рисунку 1 розглянемо структуру джерел фінансування утилізації і рециклінгу відходів в АПК.

Державні фінансові ресурси традиційно відіграють важливу роль у запуску та співфінансуванні проектів у сфері утилізації і переробки відходів АПК. До них належать асигнування з державного бюджету, кошти екологічного податку, цільові програми та фонди охорони довкілля. Проте аналіз практики їх використання свідчить про обмеженість обсягів фінансування та низький рівень концентрації коштів на стратегічно важливих напрямках.

Місцеві бюджети формують фінансову основу реалізації проектів на рівні територіальних громад. Саме громади відповідають за організацію збору, сортування

та первинної обробки відходів, а також за просторове планування об'єктів інфраструктури. Водночас обмеженість власних доходів громад і висока конкуренція з іншими соціально-економічними потребами стримують інвестиції у сферу утилізації агровідходів (Закон України № 2320-IX²; КМУ, 2017³).

Приватний сектор є ключовим джерелом інвестицій у переробку агровідходів, особливо у сегментах біоенергетики та виробництва органічних добрив. Власні кошти аграрних підприємств, банківське кредитування та інвестиції дозволяють реалізовувати проекти з прогнозованим грошовим потоком. Проте для малих і середніх виробників доступ до таких ресурсів залишається обмеженим через високі капітальні витрати, довгі строки окупності та ризики. (Закон України № 738-IX, 2020⁴; European Bank for Reconstruction and Development [EBRD], 2023⁵).

Міжнародні фінансові інституції та донорські програми як каталізатор розвитку

19.06.2020 № 738-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 45. Ст. 387. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20> (дата звернення: 03.01.2026).

1 Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : міжнародний документ від 27.06.2014. Офіційний вісник України. 2014. № 75. Ст. 2125. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 03.01.2026).

2 Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 25. Ст. 151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (дата звернення: 03.01.2026).

3 Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 820-р. Офіційний вісник України. 2017. № 90. Ст. 2749. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-p> (дата звернення: 03.01.2026).

4 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 45. Ст. 387. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20> (дата звернення: 03.01.2026).

5 European Bank for Reconstruction and Development. Bioenergy and biogas projects in Ukraine : official information and financing programmes. London : EBRD, 2023. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/energy.html> (дата звернення: 20.01.2026).

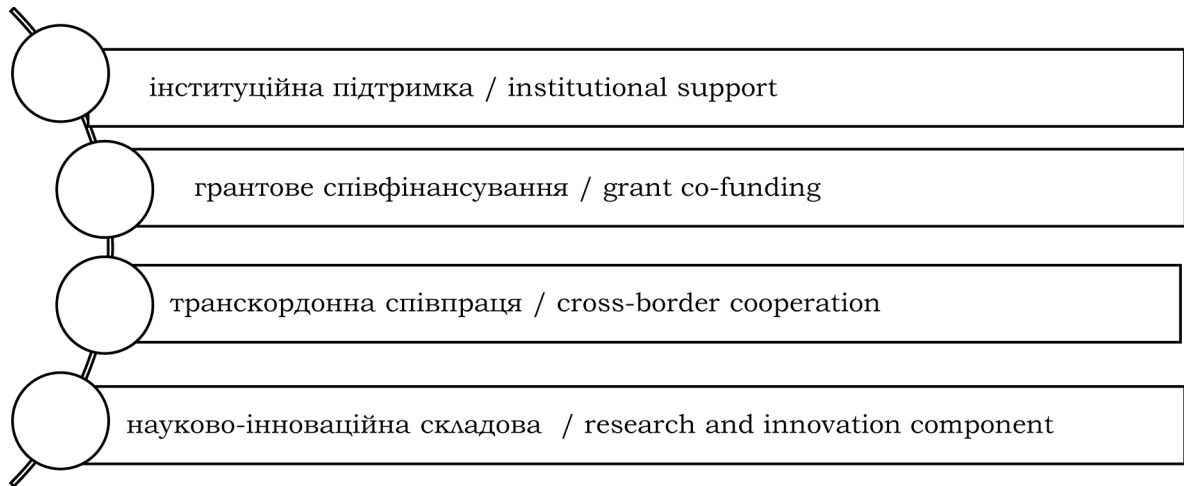


Рис. 2. Основні напрями міжнародної підтримки розвитку системи управління відходами в АПК

Fig. 2. Key areas of international support for the development of the waste management system in the agri-food sector

системи управління відходами АПК. Програми Європейського Союзу. ЄС застосовує широкий спектр інструментів підтримки у сфері довкілля, циркулярної економіки та «зеленого» переходу. Для України важливіми є як інвестиційні програми, так і грантові та технічні інструменти.

Н. Є. Скоробогатова, О. С. Дорошенко показують, що імпраст-інвестування поєднує фінансовий результат із соціальним та екологічним ефектом (що дуже підходить для проектів утилізації/рециклінгу та біоенергетики) (Скоробогатова & Дорошенко, 2022).

У контексті управління відходами в АПК програми ЄС можуть забезпечувати рис. 2.

Міжнародна фінансова та технічна допомога відіграє дедалі важливішу роль у розвитку системи управління відходами в Україні. Європейський банк реконструкції та розвитку підтримує біоенергетичні та екологічні проекти, поєднуючи кредити з грантовими компонентами та технічною допомогою^{1 2}. Європейський інвестиційний банк забезпечує довгострокове фінансування регіональних і міжмуніципальних інфраструктурних рішень, що є особливо важливим для реалізації кластерних проектів у сфері переробки органічних відхо-

дів АПК (European Investment Bank [EIB], 2023³).

Світовий банк і Міжнародна фінансова корпорація зосереджуються на системних реформах, розвитку інституційної спроможності та підтримці приватних інвестицій у переробку відходів (International Finance Corporation [IFC], 2024⁴). НЕФКО спеціалізується на екологічних проектах малого та середнього масштабу, що робить її важливим партнером для територіальних громад і середніх агропідприємств (NEFCO, 2022⁵). Програми Європейського Союзу та двосторонні агентства розвитку забезпечують грантову підтримку, технічну допомогу та реалізацію пілотних рішень.

Управлінські бар'єри доступу до фінансування та проблеми ефективності використання ресурсів. Незважаючи на наявність різноманітних джерел фінансування, доступ до них для суб'єктів АПК і територіальних громад залишається обмеженим. Ключовими бар'єрами є недостатня інституційна спроможність, дефіцит проектних

3 European Investment Bank. EIB lends €840 million to Ukraine for critical infrastructure including water, heating and solid waste management : press release. Luxembourg : EIB, 2023. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2023-207-eib-lends-eur840-million-to-ukraine-for-critical-infrastructure-including-water-heating-and-solid-waste-management> (дата звернення: 07.01.2026).

4 International Finance Corporation. Project Information & Data Portal (disclosure): MHP (Ukraine) – project documentation. Washington, DC : IFC, 2024. URL: <https://disclosures.ifc.org/project-detail/ESRS/46415> (дата звернення: 08.01.2025).

5 NEFCO. Green Recovery Programme for Ukraine : official programme information. Helsinki : NEFCO, 2022. URL: <https://www.nefco.int/focus-areas/green-recovery-programme-for-ukraine/> (дата звернення: 03.01.2026).

1 European Bank for Reconstruction and Development. Bioenergy and biogas projects in Ukraine : official information and financing programmes. London : EBRD, 2023. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/energy.html> (дата звернення: 20.01.2026).

2 Укрінформ. ЄБРР розширює фінансування біогазових проектів в Україні : інформаційні матеріали. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-biogaz> (дата звернення: 19.01.2026).

компетенцій, нестача співфінансування та складність регуляторних процедур.

Окремою проблемою є слабкість економічних стимулів для переробки агровідходів, що знижує інвестиційну привабливість відповідних проектів. За умов низьких платежів за захоронення та нерозвинених ринків вторинної сировини підприємствам часто вигідніше мінімізувати витрати, ніж інвестувати у циркулярні рішення.

Концептуальні напрями оптимізації джерел фінансування утилізації і рециклінгу відходів АПК. На основі проведеного аналізу доцільно виокремити такі стратегічні напрями оптимізації фінансування:

- розвиток цільових програм і фондів з орієнтацією на вимірюваний екологічний ефект;
- перенаштування фіскальних стимулів на користь переробки відходів;
- спрощення процедур і розвиток проектних компетенцій;
- підтримка державно-приватного партнерства та кластерних моделей;
- розвиток ринку «зеленого» капіталу та ESG-фінансування.

І. О. Макаренко у монографії про корпоративну соціально-екологічну відповідальність і партнерство стейкхолдерів показує, що сталий розвиток потребує інтеграції економічних, екологічних і соціальних пріоритетів в управління та фінанси, а отже ESG-підхід стає логічним «мостом» між політикою сталості й інструментами фінансування (Макаренко, 2020).

Л. Ф. Корчагіна (українське дослідження щодо організації процесу створення ESG-звітності) акцентує, що ESG-звітність є управлінською технологією: стандартизація показників, процедури збору даних, відповідальність і контроль, що знижує інформаційні ризики інвестора (Корчагіна, 2023).

Очікувані економічні, екологічні та соціальні ефекти оптимізації фінансування. Оптимізація фінансування утилізації та рециклінгу агровідходів забезпечує мультиплікативний ефект, що проявляється у зростанні ресурсоефективності, скороченні негативного впливу на довкілля, розвитку місцевої економіки та підвищенні якості життя населення сільських територій.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що формування ефективної системи управління утилізацією та рециклінгом відходів агропромислового комплексу є однією з ключових передумов забезпечення сталого розвитку, екологічної безпеки та довгострокової економічної

стійкості України. В умовах євроінтеграції, післявоєнного відновлення та поступового переходу до моделі циркулярної економіки поведження з відходами в АПК доцільно розглядати не як допоміжну природоохоронну діяльність, а як важливий елемент стратегічної системи публічного управління та економічної політики держави.

Встановлено, що чинна система фінансування утилізації та рециклінгу агропромислових відходів має фрагментарний характер і характеризується недостатньою узгодженістю між різними рівнями управління. Попри наявність різноманітних джерел фінансових ресурсів – державного і місцевих бюджетів, екологічного оподаткування, приватних інвестицій та міжнародної фінансової допомоги – відсутність комплексного управлінського підходу суттєво знижує ефективність мобілізації й використання коштів. Бюджетне фінансування виконує важливу ініціюючу та співфінансуючу функцію, однак в умовах обмежених публічних ресурсів не здатне самостійно забезпечити масштабну модернізацію інфраструктури поведження з відходами.

Дослідження засвідчило значний потенціал приватних інвестицій у розвиток утилізації та переробки відходів АПК, зокрема у сфері біоенергетики, компостування та виробництва органічних добрив. Водночас залучення приватного капіталу стримується високою капіталомісткістю проектів, тривалими строками окупності, регуляторною невизначеністю та обмеженим доступом до доступних «зелених» фінансових інструментів, особливо для малих і середніх аграрних виробників. Це зумовлює необхідність активнішого застосування державних стимулів, механізмів розподілу ризиків і цільових програм підтримки інвестицій у циркулярні рішення.

Важливу роль у подоланні інвестиційного дефіциту відіграють міжнародні фінансові інституції та донорські організації. Досвід співпраці України з Європейським банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком, Світовим банком, НЕФКО, програмами Європейського Союзу та двосторонніми агентствами розвитку свідчить, що міжнародна підтримка не лише забезпечує доступ до фінансових ресурсів, а й сприяє підвищенню якості управління, розвитку проектної культури, дотриманню екологічних і соціальних стандартів та зміцненню інституційної спроможності на національному і місцевому рівнях. Разом із тим ефектив-

ність такої підтримки значною мірою залежить від здатності бенефіціарів готувати якісні проектні пропозиції, забезпечувати співфінансування та виконувати складні процедурні вимоги.

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування необхідності системного та багаторівневого підходу до оптимізації джерел фінансування утилізації та рециклінгу відходів агропромислового комплексу. Такий підхід має передбачати поєднання цільового бюджетного фінансування, стимулювання приватних інвестицій, активного залучення міжнародних фінансових інструментів і розвитку ринкових механізмів монетизації продуктів переробки. Особливе значення в цьому контексті належить розвитку державно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва, що дозволяє досягати ефекту масштабу, консолідувати ресурсну базу та підвищувати інвестиційну привабливість проектів у сфері управління відходами.

Обґрунтовано, що підвищення інституційної спроможності територіальних громад і суб'єктів АПК є визначальним чинником розширення доступу до фінансових ресурсів. Розвиток компетенцій у сфері про-

ектного менеджменту, фінансового планування та адміністрування грантів, а також спрощення регуляторних і процедурних вимог здатні суттєво підвищити ефективність використання наявних і потенційних джерел фінансування. Додаткові можливості для довгострокових інвестицій створює розвиток ринку «зеленого» капіталу, зокрема інструментів зелених облігацій та ESG-фінансування, за умови забезпечення прозорих механізмів моніторингу та верифікації екологічних результатів.

Загалом реалізація запропонованих напрямів оптимізації фінансування утилізації та рециклінгу відходів АПК здатна забезпечити суттєві економічні, екологічні та соціальні ефекти, включаючи підвищення ресурсоефективності, зниження рівня забруднення довкілля та викидів парникових газів, створення нових робочих місць у сільській місцевості та зміцнення національної стійкості. У цьому контексті оптимізація джерел фінансування поводження з відходами в агропромисловому комплексі має розглядатися як стратегічна інвестиція у сталий розвиток і відновлення України, що потребує узгодженої реалізації екологічної, фінансової та управлінської політики.

Список використаної літератури

1. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2016. Vol. 33. Issue 5. Pp. 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
2. Дубневич Ю. В., Войнич Л. В., Дубневич Н. Ю. Ієрархія управління відходами: європейська та українська моделі. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. № 1–2. С. 53–60. URL: <https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en.archive.58-arkhiv-nomeriv.2022-t-15-1-2.436-7> (дата звернення: 21.01.2026).
3. Дубневич Ю. В., Войнич Л. В. Світовий досвід ефективного управління відходами агропромислового виробництва. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка»*. № 30. Львів: ЛНУП, 2023. С. 118–125. URL: <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics.article.view.185> (дата звернення: 21.01.2026).
4. Kolodiichuk I., Dubnevych Y., Kolodiichuk V., Dmytriv V. Prospects for the balanced development of the waste management system in Ukraine. *Global Business Review*. 2025. Vol. 26. Issue 5. Pp. 1368–1384. <https://doi.org/10.1177/09721509211034747>
5. Дубинська О. С. Удосконалення методик оцінки комплексного стану підприємства на основі інтегрованої фінансової звітності. *Молодий вчений*. 2019. № 2 (66). С. 611–618. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal.article.download.3064.3035> (дата звернення: 21.01.2026).
6. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The circular economy – A new sustainability paradigm. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

References

1. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
2. Dubnevych, Y. V., Voynych, L. V., & Dubnevych, N. Y. (2022). Waste management hierarchy: European and Ukrainian models. *Agrarian Economy*, 15(1–2), 53–60. Retrieved from <https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/58-arkhiv-nomeriv/2022-t-15-1-2/436-7> (in Ukrainian)
3. Dubnevych, Y. V., & Voynych, L. V. (2023). Global experience of effective waste management in agro-industrial production. *Bulletin of Lviv National University of Environmental Management. Economics Series*, 30, 118–125. Retrieved from <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics/article/view/185> (in Ukrainian)
4. Kolodiichuk, I., Dubnevych, Y., Kolodiichuk, V., & Dmytriv, V. (2025). Prospects for the balanced development of the waste management system in Ukraine. *Global Business Review*, 26(5), 1368–1384. <https://doi.org/10.1177/09721509211034747>
5. Dubynska, O. S. (2019). Improvement of the methodology for assessing the comprehensive state of an enterprise based on integrated financial reporting. *Young Scientist*, 2(66), 611–618. Retrieved from <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/3064/3035/> (in Ukrainian)
6. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

7. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
8. Kaza S., Yao L., Bhada-Tata P., Van Woerden F. *What a Waste 2.0: A global snapshot of solid waste management*. World Bank. 2018. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1329-0>
9. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. Pp. 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
10. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*. 2018. Vol. 143. Pp. 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
11. Kolodiichuk V., Dubnevych Y., Voinycha L., Cherevko I., Kolodiichuk I. Definition and classification of waste in the agricultural enterprises' business activity. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22. Issue 1. Pp. 331–340. URL: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_1.Art39.pdf (дата звернення: 21.01.2026).
12. Корчагіна Л. Ф. Розвиток теоретико-методичних підходів до організації процесу створення ESG-звітності на підприємствах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2023. Вип. 105. С. 57–66. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-06>
13. Lewandowski M. Designing business models for circular economy. *Sustainability*. 2016. Vol. 8. Issue 1. Pp. 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
14. Макаренко І. О. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку. Суми: Сумський державний університет, 2020.
15. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27. Issue 5. Pp. 803–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>
16. Скоробогатова Н. Є., Дорошенко О. С. Імпорт-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. Вип. 23. С. 68–76. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264633>
17. Velenturf A. P. M., Purnell P. Principles for a sustainable circular economy. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 27. Pp. 1437–1457. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.018>
18. Zhang D., Huang G., Yin X., Gong Q. Municipal solid waste management in China: Status, problems and challenges. *Journal of Environmental Management*. 2010. Vol. 91. Issue 8. Pp. 1623–1633. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.03.012>
19. Prieto-Sandoval V., Jaca C., Ormazabal M. Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 179. Pp. 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
20. Kalmykova Y., Sadagopan M., Rosado L. Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, Conservation and Recycling*. 2018. Vol. 135. Pp. 190–201. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.10.034>
7. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
8. Kaza, S., Yao, L., Bhada-Tata, P., & Van Woerden, F. (2018). *What a waste 2.0: A global snapshot of solid waste management*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1329-0>
9. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
10. Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
11. Kolodiichuk, V., Dubnevych, Y., Voinycha, L., Cherevko, I., & Kolodiichuk, I. (2022). Definition and classification of waste in the agricultural enterprises' business activity. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 22(1), 331–340. Retrieved from https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_1/Art39.pdf
12. Korchahina, L. F. (2023). Development of theoretical and methodological approaches to organizing the ESG reporting process at enterprises. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, 105, 57–66. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-06> (in Ukrainian)
13. Lewandowski, M. (2016). Designing business models for circular economy. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
14. Makarenko, I. O. (Ed.). (2020). *Corporate social and environmental responsibility and stakeholder partnership for sustainable development*. Sumy: Sumy State University. (in Ukrainian)
15. Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>
16. Skorobohatova, N. Ye., & Doroshenko, O. S. (2022). Impact investing: Global experience and prospects for application in Ukraine. *Economic Bulletin of NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*, 23, 68–76. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264633> (in Ukrainian)
17. Velenturf, A. P. M., & Purnell, P. (2021). Principles for a sustainable circular economy. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1437–1457. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.018>
18. Zhang, D., Huang, G., Yin, X., & Gong, Q. (2010). Municipal solid waste management in China: Status, problems and challenges. *Journal of Environmental Management*, 91(8), 1623–1633. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.03.012>
19. Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). *Towards a consensus on the circular economy*. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
20. Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2018). *Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools*. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 190–201. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.10.034>

Yuriy Dubnevych*,
PhD (Economics), Associate Professor
dubnevych@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4843-6239>

Olha Lysiuk*,
PhD (Economics), Associate Professor
data_2008@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5121-359X>

*Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, 1 V. Velykoho Str., Dubliany, Lvivskyi District, Lviv Oblast, 80381, Ukraine

MANAGEMENT SYSTEM AND OPTIMIZATION OF FUNDING SOURCES FOR WASTE DISPOSAL AND RECYCLING IN THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of financing the utilization and recycling of agro-industrial waste in Ukraine in the context of the transition to sustainable development and a circular economy. It is substantiated that agricultural waste generated in crop production, animal husbandry, and processing industries has significant resource potential and can be transformed into secondary products such as bioenergy, organic fertilizers, and other valuable products. At the same time, it is established that the effective use of this potential is constrained by an imperfect financial support system, the fragmentation of the regulatory framework, and limited access of economic entities to investment resources.

The current regulatory framework in the field of waste management is analyzed, particularly in the context of implementing European approaches and environmental policy principles. The structure of financing sources for the utilization and recycling of agro-industrial waste is defined, including state and local budgets, private investments, as well as resources from international financial institutions and donor programs. The role of each of these sources is outlined, and key limitations of their use are identified, including insufficient institutional capacity, complex procedures for obtaining financing, and weak economic incentives for implementing circular solutions.

Special attention is paid to the importance of international financial and technical assistance as a catalyst for developing the waste management system in Ukraine. The contribution of European programs, international financial organizations, and impact investment instruments to the formation of modern agro-waste processing infrastructure is analyzed. The feasibility of applying systemic and structural-functional approaches to the analysis of financing as a component of an integrated management system is substantiated.

Strategic directions for optimizing the financial support of agro-waste utilization are proposed, including the development of targeted environmental programs, improvement of fiscal incentives, support for public-private partnerships, expansion of access to green financial instruments, and the implementation of ESG approaches. It is demonstrated that the implementation of these measures will contribute to increased resource efficiency, reduced environmental impact, enhanced investment activity, and the achievement of sustainable development in rural areas of Ukraine.

Keywords: *Agro-Industrial Complex, Waste Management, Utilization, Recycling, Financing, Circular Economy, Public-Private Partnership.*

JEL Classification: Q53; Q58; Q56; O13.

In cites: Dubnevych, Yu., & Lysiuk, O. (2026). Management system and optimization of funding sources for waste disposal and recycling in the agro-industrial sector. *Social Economics*, 73, 161–170. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-13> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.
Автори підтверджують, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.
The authors confirm that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Стаття надійшла до редакції 04.02.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 10.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 27.03.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 04 February 2026
Revised: 10 March 2026
Accepted: 27 March 2026
Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-14>
УДК 336.64:332.1:338.45(477)

Марина Вікторівна Іващенко

кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

maryna.ivashchenko@karazin.ua

<https://orcid.org/0000-0001-6078-1783>

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ В СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНИ

Статтю присвячено дослідженню фінансових механізмів девелопменту в системі післявоєнної реконструкції України в умовах глибоких структурних, інституційних та інфраструктурних трансформацій. Обґрунтовано роль девелопменту як одного з ключових драйверів економічного відродження, здатного забезпечити мультиплікативний ефект для суміжних галузей, стимулювати інвестиційну активність та сприяти модернізації територій. Розглянуто фінансові інструменти відбудови житлової та критичної інфраструктури, зокрема бюджетне фінансування, міжнародну донорську допомогу, кредити міжнародних фінансових організацій і механізми державно-приватного партнерства. Особливу увагу приділено залученню іноземних інвестицій як джерела довгострокового капіталу, а також ролі страхування воєнних ризиків і грантових програм у зниженні інвестиційної невизначеності. У статті проаналізовано концепцію розвитку сучасних міст у форматі «smart rebuilding», що передбачає впровадження енергоефективних технологій, цифрових рішень, стійких транспортних систем та змішаних функціональних форматів забудови. Досліджено фінансові аспекти відновлення промисловості та логістики через створення індустріальних парків, логістичних хабів і об'єктів для релокації бізнесу з урахуванням воєнно-ризикового середовища. Окремо розкрито соціально важливі функції девелопменту, зокрема відбудову об'єктів соціальної інфраструктури, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та формування адаптивних просторів для реабілітації військових. Зроблено висновок, що інтеграція фінансових механізмів девелопменту у стратегію післявоєнної реконструкції здатна забезпечити стійке економічне зростання, підвищення якості життя населення та посилення фінансової спроможності держави.

Ключові слова: девелопмент, фінансовий ринок, сталий розвиток, фінансові механізми, інвестиції, державно-приватне партнерство.

JEL Classification: G31; R58; H54.

Як цитувати: Іващенко, М. В. (2026). Фінансові механізми девелопменту в системі післявоєнної реконструкції України. *Соціальна економіка*, 73, 171–182. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-14>

Вступ. Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила масштабні руйнування економічного потенціалу, інфраструктури та житлового фонду, що вже сьогодні формує довгострокові виклики для фінансової стабільності держави та майбутнього економічного відновлення. В умовах триваючої війни питання післявоєнної реконструкції набуває стратегічного значення, оскільки підготовка фінансових і інституційних механізмів відбудови повинна здійснюватися завчасно, з урахуванням високого рівня ризиків, дефіциту вну-

трішніх фінансових ресурсів та залежності від міжнародної фінансової підтримки і в цьому контексті девелопмент розглядається не лише як будівельна діяльність, а як комплексний фінансово-інвестиційний інструмент, здатний забезпечити мобілізацію капіталу, ефективний розподіл ресурсів та формування основ для стійкого економічного відновлення в післявоєнний період. Актуальність дослідження фінансових механізмів девелопменту зумовлена необхідністю формування адаптивної фінансової архітектури майбутньої реконструкції

України ще на етапі триваючого воєнного протистояння. Використання таких фінансових інструментів, як проектне фінансування, публічно-приватне партнерство, гарантійні механізми міжнародних фінансових організацій, інфраструктурні та «відбудовчі» облигації, дозволяє створити передумови для залучення приватних і інституційних інвесторів та мінімізувати ризики реалізації девелоперських проектів у майбутньому. Водночас відсутність системного бачення ролі девелопменту у фінансовому забезпеченні реконструкції потребує наукового узагальнення та концептуалізації.

Метою статті є обґрунтування ролі девелопменту в системі фінансового забезпечення майбутньої післявоєнної реконструкції України шляхом аналізу та систематизації фінансових механізмів, інструментів і моделей залучення інвестицій, здатних забезпечити ефективну трансформацію фінансових ресурсів у процесі відновлення економіки та інфраструктури України.

У межах статті поставлено такі завдання:

- проаналізувати роль девелопменту як драйвера економічного відродження та його вплив на стабілізацію післявоєнної економіки;
- дослідити механізми відбудови житла та соціальної інфраструктури, включно з житлом для внутрішньо переміщених осіб та об'єктами освіти і охорони здоров'я;
- розглянути можливості залучення іноземних інвестицій та застосування моделей public-private partnership для реалізації девелоперських проектів;
- оцінити вплив концепції «smart rebuilding» на розвиток сучасних міст і ефективність використання фінансових ресурсів;
- проаналізувати роль девелопменту у відновленні промисловості та логістики з урахуванням воєнно-ризикового аспекту;
- дослідити соціально важливі функції девелопменту, зокрема забезпечення житла, реабілітаційних просторів та медико-освітньої інфраструктури.

Об'єктом дослідження є процеси післявоєнної реконструкції України та механізми фінансового забезпечення девелоперських проектів, які спрямовані на відновлення житлової, соціальної та економічної інфраструктури, модернізацію міст, відновлення промисловості та логістики, а також забезпечення соціальної стабільності.

Предметом дослідження є фінансові інструменти та механізми девелопменту, які забезпечують залучення державних, приватних та міжнародних ресурсів, інтегрують інноваційні технології і дозволяють ре-

алізувати комплексні проекти відбудови в умовах підвищених воєнних ризиків.

Огляд літератури. Проблематика девелопменту як драйвера економічного відновлення, зокрема у контексті післявоєнної реконструкції, активно досліджується у сучасній науковій літературі. Узагальнення наявних підходів дозволяє виокремити кілька ключових напрямів дослідження.

У дослідженні Grytsenko et al. (2024) обґрунтовано, що економіка України демонструє відносну стійкість навіть в умовах війни, однак її подальше відновлення потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні, інвестиційні та інноваційні механізми. Схожі висновки містяться у роботах Вовчак О. і Ярошенко О. (2024), а також Dudko і Pohorelova (2024), де підкреслюється важливість використання міжнародного досвіду післявоєнної реконструкції (Німеччини, Японії, Південної Кореї) для формування ефективної стратегії відбудови України.

Класичні підходи до ролі просторового розвитку економіки представлені у роботі Glaeser & Gottlieb (2009), де доводиться, що концентрація економічної активності у містах формує основу довгострокового зростання.

Сучасні дослідження розвивають цю ідею. Зокрема, у статті Liu et al. (2026) показано, що розвиток «зеленої» інфраструктури впливає не лише на якість середовища, але й на ринок нерухомості, стимулюючи інвестиції та підвищуючи економічну активність. У роботі Nijkamp et al. (2025) інфраструктурний девелопмент розглядається як ключовий елемент підвищення стійкості постконфліктних економік, зокрема через багатовимірну оцінку відновлення територій. Важливу роль відіграє і енергетичний сектор: у дослідженні Binetti (2023) доведено, що відновлення енергетичної інфраструктури має мультиплікативний ефект для розвитку промисловості. Ідеї сталого розвитку фінансової поведінки суб'єктів економіки поглиблено у дослідженні Глущенко О. та Іващенко М. (2025), що дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні аспекти в фінансові механізми девелопменту.

Питання впливу фінансування інфраструктури на економічне зростання розглядається у роботі Tayeng et al. (2024), де показано позитивний зв'язок між інвестиціями в інфраструктуру та макроекономічною динамікою країн, що розвиваються. На мікрорівні фінансування девелоперських проектів досліджується Андреевою В. (2020), яка визначає фінансові інстру-

менти як основу функціонування ринку нерухомості.

Значна увага приділяється механізмам державно-приватного партнерства. У систематичному огляді Roehrich et al. (2014) PPP розглядається як ефективний, але складний інструмент, що потребує належного управління ризиками. У дослідженні Osei-Kyei & Chan (2015) визначено критичні фактори успіху PPP-проектів, серед яких ключовими є інституційна підтримка, прозорість та ефективний розподіл ризиків. Подальший розвиток цієї тематики представлений у роботі Rasheed et al. (2022), де систематизовано підходи до ідентифікації та управління ризиками в PPP.

Роль девелопменту нерухомості у післявоєнній реконструкції розкривається у роботах Полянської А. et al. (2023) та Мочернюк А. (2025), де підкреслюється значення житлового будівництва як драйвера економічної активності. У дослідженні

Holovnia et al. (2025) підкреслюється роль проектного менеджменту як інструменту забезпечення сталого економічного розвитку у процесі післявоєнної реконструкції.

Загалом аналіз наукових джерел свідчить, що девелопмент у поєднанні з ефективними фінансовими інструментами, міжнародним досвідом та інституційними механізмами здатен відігравати системоутворюючу роль у післявоєнній реконструкції України, забезпечуючи як економічне зростання, так і соціальну стабільність.

Методологія дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних явищ. Теоретичну основу становлять концепції інвестиційного фінансування, девелопменту та публічно-приватного партнерства. Для аналізу фінансових механізмів девелопменту в системі післявоєнної реконструкції України використано методи системного та структур-

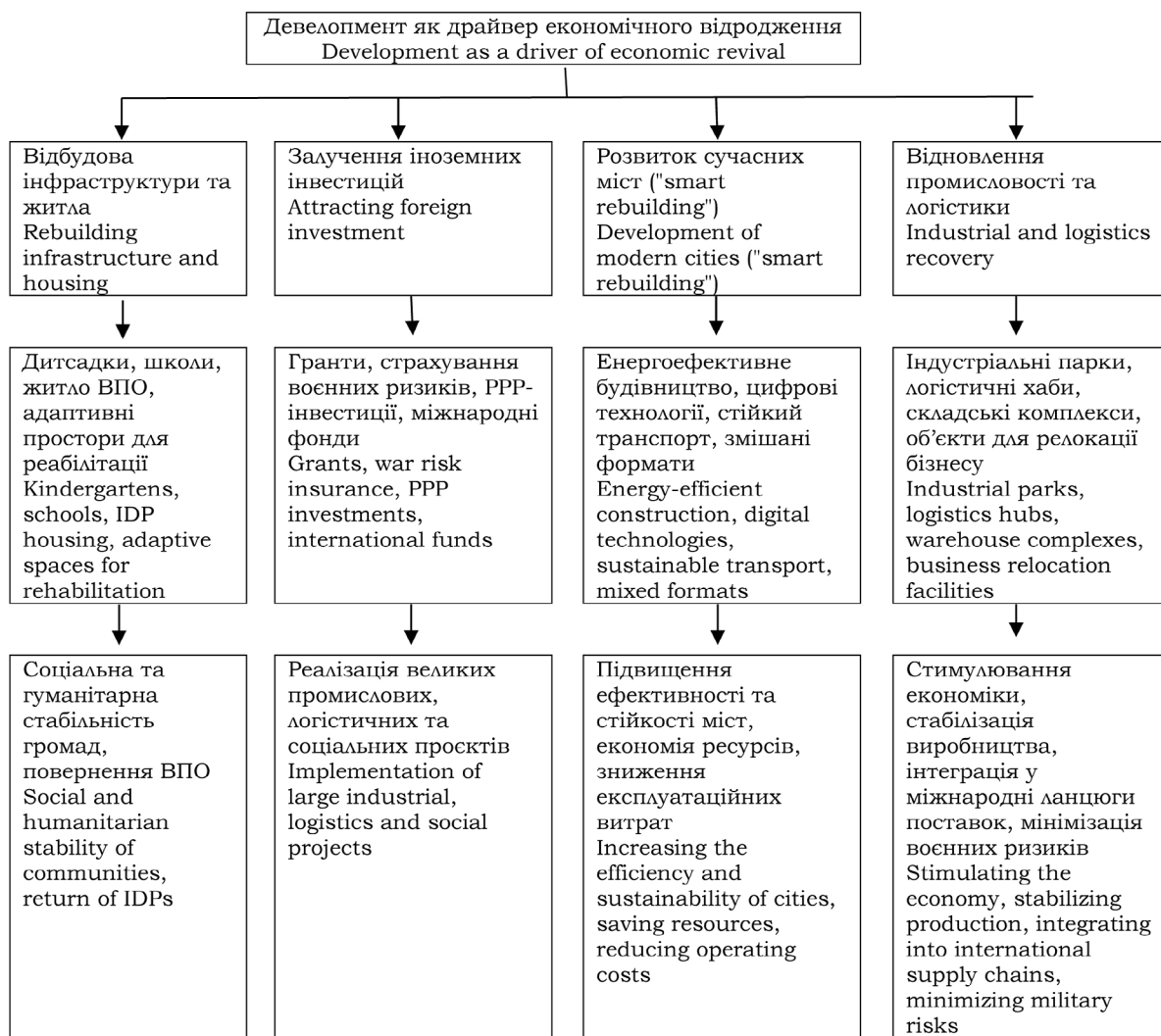


Рис. 1. Фінансові механізми девелопменту в післявоєнній реконструкції України

Fig. 1. Financial mechanisms of development in the post-war reconstruction of Ukraine

но-функціонального аналізу, що дозволило виявити взаємозв'язки між фінансовими інструментами, інституційними суб'єктами та напрямками відбудови. Для формування висновків і рекомендацій використано методи індукції та дедукції, а також елементи сценарного підходу щодо оцінки фінансових ризиків і потенціалу розвитку девелопменту в умовах воєнної невизначеності.

Основні результати. Післявоєнне відновлення України вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти девелопменту. Ефективна реалізація фінансових механізмів сприяє мобілізації державних і приватних ресурсів, залученню міжнародної фінансової підтримки, підвищенню інституційної спроможності управління відновлювальними процесами та зниженню ризиків, пов'язаних з воєнними загрозами. (Grytsenko et al, 2024). Система девелоперських інструментів охоплює основні напрями відбудови житла та соціальної інфраструктури, модернізації міст і промислових комплексів, а також впровадження інноваційних технологій, що забезпечують стійкий розвиток територій. Логічний зв'язок між компонентами девелопменту, їхніми фінансовими механізмами та очікуваними економічними і соціальними ефектами демонструє схема, наведена нижче на рисунку 1. Вона відображає, як поєднання державних ініціатив, приватних інвестицій і міжнародної підтримки дозволяє формувати інтегровану систему післявоєнної реконструкції.

Наведена на рис. 1 схема демонструє інтегрований підхід до післявоєнної реконструкції України через механізми девелопменту, де фінансові інструменти, державні та приватні ресурси взаємопов'язані з відбудовою житлової, соціальної та промислової інфраструктури і показує, як залучення іноземних інвестицій, впровадження моделей державно-приватного партнерства та страхування воєнних ризиків забезпечує реалізацію конкретних проєктів: від житла для ВПО та відновлення дитсадків, шкіл і лікарень до створення індустріальних парків і логістичних хабів.

Рисунок 1 також відображає мультифункціональний ефект девелопменту, що включає економічне відродження, соціальну стабільність та модернізацію міст за принципами «smart rebuilding», підкреслюючи взаємозв'язок між стратегіями фінансування, об'єктами реалізації та очікуваними результатами у післявоєнний період. Стрілки і блоки схеми показують послідовність реалізації проєктів: від стратегічного фінансування до конкретних об'єктів інф-

раструктури, промисловості та соціальних установ, а також кінцевий ефект на економіку, соціальну стабільність та відновлення громад.

Логіка післявоєнної реконструкції України потребує комплексного підходу, у межах якого фінансові механізми девелопменту розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язана система інструментів економічного, просторового та соціального відновлення і девелопмент у цьому контексті виходить за межі традиційного будівництва, поєднуючи інвестиційні, інфраструктурні, містобудівні та соціальні складові, що формують основу для довгострокового економічного зростання. Саме тому доцільним є поетапний аналіз основних компонентів девелоперської діяльності, які визначають потенціал післявоєнного відродження країни: від ролі девелопменту як драйвера економічної активності до відновлення житла й критичної інфраструктури, залучення іноземного капіталу, впровадження концепцій «smart rebuilding», модернізації промислово-логістичних систем та реалізації соціально значущих функцій. Такий структурований підхід, який ми використовуємо для подальшого викладення результатів дослідження, дозволяє комплексно оцінити можливості девелопменту як інструменту фінансово-економічної реконструкції України.

1. Девелопмент як драйвер економічного відродження. Девелопмент, який охоплює комплексну діяльність з проектування, фінансування та реалізації проєктів нерухомості, відіграє провідну роль у формуванні інвестиційної динаміки та створенні фізичної інфраструктури, що є основою сталого економічного розвитку. В макроекономічному вимірі девелопментні проєкти сприяють не лише створенню об'єктів житлового, соціального та промислового призначення, але й виступають потужним мультиплікатором економічної активності за рахунок залучення капіталу, створення робочих місць, розвитку споріднених секторів будівництва, матеріалообігу, інженерних послуг та фінансових ринків (Андреева, 2020). Розвиток девелопментних проєктів у межах концепції «розумних» сталих міст сприяє формуванню сучасної житлової, транспортної та соціальної інфраструктури, інтегрованої з цифровими технологіями та орієнтованої на підвищення якості життя і сталий розвиток міського середовища (Bibri et al., 2020). Такі проєкти, з огляду на свою капіталомісткість і довгострокову перспективу повернення інвестицій, забезпечують стабільний попит

на кредитні ресурси та можуть сприяти посиленню кредитної активності фінансових інститутів, що у свою чергу стимулює економічне зростання, при цьому девелоперські компанії, виступаючи ініціаторами та координаторами створення інфраструктурних та житлових комплексів, здатні оперативно адаптувати інвестиційні рішення до потреб ринку, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення, коли потреби у житлі, транспортній, соціальній та логістичній інфраструктурі є надзвичайно великими.

Історичний досвід післявоєнної реконструкції інших країн свідчить про те, що масштабні інвестиції у відбудову фізичної інфраструктури здатні стати каталізатором довгострокового економічного зростання та структурних змін. Так, приклади «економічних див Південної Кореї» після корейської війни 1950-1953 рр. і «японського економічного дива» після Другої світової війни демонструють, що ефективна організація виробничих і будівельних секторів у поєднанні з державними, приватними та міжнародними інвестиціями сприяли швидкому відновленню економіки та створенню передумов для експортного зростання (Вовчак & Ярошенко, 2024). Цей історичний контекст підтверджує, що девелопмент може бути не лише реактивним елементом відбудови після кризових явищ, а й проактивним драйвером економічного відродження, здатним генерувати довгострокові мультиплікативні ефекти в національній економіці. Зокрема, створення нових об'єктів житлового, соціального та виробничого призначення сприяє розширенню економічної бази, залученню інвестиційних потоків та підвищенню рівня зайнятості, що в сукупності формує основу для відновлення і подальшого сталого економічного розвитку (Dudko & Pohorelova, 2024).

2. Відбудова інфраструктури та житла. У контексті триваючої війни та майбутньої післявоєнної реконструкції України зіткнеться з безпрецедентним масштабом відбудови фізичної інфраструктури та житлового фонду. За офіційними даними, понад 231 000 одиниць житла пошкоджено або знищено унаслідок повномасштабної агресії, а близько 13 % житлового фонду України постраждали внаслідок бойових дій станом на 2025 рік, що істотно впливає на потребу масштабної реконструкції житлового сектору¹. Це вимагає не лише рекон-

струкції окремих об'єктів, а комплексного масштабу житлового, транспортного й соціального будівництва, що включає спорудження сучасного житла з енергоефективними рішеннями, створення нових мікрорайонів із продуманою інфраструктурою, відновлення головних транспортних артерій, а також зведення медичних, освітніх і культурних закладів для повноцінного відновлення міського середовища.

Сучасні концепції девелопменту підкреслюють, що такі завдання слід вирішувати не фрагментарно, а через інтегроване середовище. Дослідження українських і міжнародних науковців з проблем житлового будівництва в умовах післявоєнної реконструкції наголошують на потребі системного підходу до проектування та реалізації житлових і міських просторів, що включає увагу до сталого розвитку, енергоефективності, інженерних мереж і соціальних функцій територій (Полянська et al., 2023), (Мочернюк, 2025). Такий підхід відповідає філософії девелопменту як діяльності, що «будує не просто окремі будівлі, а ціле середовище, здатне забезпечити якісні умови життя, стимулювати економічну активність і створювати основу для довгострокового сталого розвитку» (Полянська et al., 2023).

Особливу роль має транспортна інфраструктура, оскільки її відновлення забезпечує сполучення нових житлових районів з економічними центрами та інтеграцію регіонів у загальнонаціональний простір. Сучасні підходи до реконструкції передбачають не лише відновлення втрачених маршрутів, а й оптимізацію транспортних зв'язків для підвищення ефективності логістичних процесів і підтримки економічного зростання після війни². Водночас стратегічне планування нової забудови повинно враховувати вимоги сталості, включаючи енергоефективність, адаптацію до кліматичних викликів і інклюзивний доступ для мешканців різного віку та соціального статусу, що дозволяє забезпечити не лише фізичне відновлення територій, а й соціальне та економічне зміцнення громад.

3. Залучення іноземних інвестицій. У контексті післявоєнної реконструкції України залучення іноземних інвестицій виступає одним із першорядних фінансових механізмів девелопменту. Значні обсяги руйнувань, з одного боку, та очікуване ін-

1 Russia destroys 231,000 housing units in Ukraine, says Olena Shuliak (2025, March 23). The New Voice of Ukraine. URL: <https://english.nv.ua/business/russia-destroys-231-000-housing-units-in-ukraine-says-olena-shuliak-50500070.html> (дата звернення: 26.01.2026).

2 Пріоритети відновлення України на 2025: основні показники та тези звіту RDNA4. 26 лютого 2025. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025-osnovni-pokaznyky-ta-tezy-zvitu-rdna4> (дата звернення: 26.01.2026).

ституційне перебалансування економіки з іншого, формують передумови для трансформації України у великий інвестиційний майданчик для міжнародних девелоперських компаній, інфраструктурних фондів і фінансових інституцій розвитку.

Важливу роль у фінансуванні післявоєнної відбудови відіграють грантові та фінансові програми міжнародних організацій, насамперед Європейського Союзу та інших багатосторонніх інституцій (Cifuentes-Faura, 2023). Зокрема, ЄС підписав гарантійні та грантові угоди загальним обсягом 1,4 млрд євро, спрямовані на підтримку відновлення України та залучення приватних інвестицій у критичні сектори економіки¹. У рамках програми RE-Ukraine Європейська комісія разом із Міжнародною фінансовою корпорацією забезпечують гарантії для інвестицій у транспорт, логістику, енергетику та телекомунікації, що мультиплікують приватні капітали². Такі інструменти дозволяють поєднувати безповоротне фінансування з кредитними ресурсами на пільгових умовах, знижуючи загальну вартість капіталу для девелоперських проектів. У межах девелопменту грантові кошти можуть використовуватися для підготовки територій, проектно-кошторисної документації, розвитку інженерної інфраструктури та підвищення енергоефективності об'єктів, що підвищує інвестиційну привабливість проектів для приватних інвесторів.

Окремого значення набувають партнерські моделі державно-приватного партнерства (public-private partnership, PPP), які дозволяють розподілити фінансові, операційні та політичні ризики між державою та приватним капіталом (Rasheed et al., 2022). У післявоєнний період саме механізми PPP можуть стати базовою формою реалізації масштабних девелоперських проектів у сферах житлового будівництва, транспортної та соціальної інфраструктури (Roehrich et al., 2014). Держава, виступаючи гарантом стабільного інституційного середовища, забезпечує нормативно-правову підтримку та розподіл ризиків, тоді як приватні інвестори забезпечують фінан-

сування, управлінську експертизу та технологічні рішення для реалізації проектів (Osei-Kyei & Chan, 2015).

Критично важливим фактором активізації іноземних інвестицій є страхування воєнних і політичних ризиків, яке надається міжнародними агентствами, зокрема MIGA (група Світового банку), експортно-кредитними агентствами та спеціалізованими страховими фондами. Наявність механізмів страхового захисту істотно знижує ризик-премію для інвесторів і підвищує готовність міжнародних фінансових інституцій фінансувати довгострокові девелоперські проекти. У цьому контексті девелопмент виступає не лише формою будівельної діяльності, а й інструментом фінансової інженерії, який дозволяє структурувати проекти з урахуванням вимог інвесторів і страховиків³. Міжнародні програми перестраховування та гарантування інвестицій створюють передумови для активного участі міжнародних банків, фондів інвесторів та великих девелоперських компаній у реалізації масштабних проектів⁴. Крім того, нові програми ЄБРР та страхові ініціативи гарантують покриття воєнних ризиків для бізнесу, що також підвищує інвестиційну привабливість України для міжнародних партнерів⁵.

Загалом, завдяки поєднанню міжнародного капіталу, партнерських моделей та інституційних гарантій девелопмент здатен забезпечити не лише фізичне відновлення зруйнованих територій, а й закласти підґрунтя для довгострокового економічного зростання та структурної модернізації національної економіки.

4. Розвиток сучасних міст («smart rebuilding»). Повоєнне відновлення України відкриває унікальний шанс не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й трансформувати міське середовище за принципами сучасних, стійких та цифрових міст, що відомо як концепція «smart rebuilding», яка поєднує інноваційні технології, сталий розвиток та екологічно ефек-

3 MIGA Backs Industrial Park in Ukraine. Guarantee will support economic activity in Ukraine during ongoing war. MIGA. September 28, 2023. URL: <https://www.miga.org/press-release/miga-backs-industrial-park-ukraine> (дата звернення: 26.01.2026).

4 The World Bank Group. Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. World Bank Group. October 10, 2025 URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanism> (дата звернення: 26.01.2026).

5 ЄБРР та Aon запускають програму на 110 млн євро для страхування воєнних ризиків в Україні. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 12.12.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0317c228-69a5-4d61-8b2a-75fed530f3d2?lang=uk-UA&title=BrrTaAonStrakhuvanniaVonnikhRizikiv> (дата звернення: 26.01.2026).

1 ЄС підписав нові гарантійні та грантові угоди обсягом 1,4 мільярда євро для підтримки відновлення України та залучення інвестицій приватного сектору. Представництво Європейського Союзу в Україні. 12.06.2024. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ec-pidpisav-novi-garantijnii-ta-granтові-угоди-obсяgom-14-milyarda-євро-dlya-pidtrimki-vidnovlennia_uk (дата звернення: 26.01.2026).

2 Україна отримає 100 мільйонів євро гарантій для залучення інвестицій у відновлення. Міністерство розвитку громад та територій України. 13 жовтня 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-otrимає-100-milyoniv-євро-harantii-dlia-zaluchennia-investytsii-u-vidnovlennia> (дата звернення: 26.01.2026).

тивні рішення для створення комфортних, енергоефективних та технологічно просунутих урбаністичних просторів.

Перш за все, концепція Smart City передбачає широке застосування цифрових рішень для управління енергією, транспортом, будівництвом та іншими міськими процесами, що суттєво підвищує ефективність життя мешканців і знижує втрати ресурсів, оскільки саме міста виступають головними центрами економічної активності, де концентрація людського капіталу, інновацій та інфраструктури забезпечує підвищення продуктивності та економічного зростання (Glaeser & Gottlieb, 2009). Міжнародні дослідження свідчать, що урбаністичні зелені інфраструктури інтегрують екологічні та соціально-економічні ефекти та розглядаються як важливий елемент сталого міського розвитку, зокрема в контексті реалізації цілей сталого розвитку ООН. Такі підходи можуть бути враховані при формуванні політик міського розвитку та відбудови територій (Liu et al., 2026).

Одним із важливих напрямів є енергоефективне будівництво, яке включає використання сучасних матеріалів, інтелектуальних систем управління енергією та впровадження концепцій низьковуглецевої забудови (Глушченко & Іващенко, 2025). Застосування таких рішень дозволяє зменшити експлуатаційні витрати будівель, скоротити викиди парникових газів та знизити навантаження на енергетичну інфраструктуру міст. Більш того, інтеграція інтелектуальних технологій у міське будівництво сприяє створенню об'єктів, які не лише відповідають потребам сучасних громадян, а й ефективно адаптуються до змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою smart rebuilding (як концепту модернізації міських систем відбудови) є впровадження технологічно оновлених підходів до управління інфраструктурою, що узгоджується з пріоритетами відновлення енергетичних систем у постконфліктних країнах (Binetti, 2023). Це включає цифрові платформи для моніторингу інфраструктури, автоматизовані системи контролю трафіку, сенсорні мережі для управління міськими сервісами, а також відкриті дані, що забезпечують прозорість та ефективність прийняття рішень. Ідея полягає в оптимізації ресурсів через застосування інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють мінімізувати витрати часу та коштів на адміністрування міських процесів і підвищують якість життя жителів.

Ще одним важливим напрямом є стійкі транспортні рішення, що базуються на інтегрованих системах громадського тран-

спорту, електротранспорту, велосипедній інфраструктурі та «розумних» системах управління трафіком. Такі рішення здатні не лише зменшити забруднення повітря та викиди CO₂, а й сприяти більшій мобільності громадян та зниженню навантаження на дорожню мережу. Інтегровані рішення дозволяють оптимізувати маршрути, розподіл транспортних потоків і підтримувати баланс між технологічним розвитком і комфортом для мешканців, що є важливим аспектом відбудови після руйнувань. Дослідження підкреслюють, що розвиток кліматично стійких міст є важливим передумовою формування smart city, що передбачає інтеграцію міських систем та підвищення ефективності інфраструктури через цифрові та організаційні інновації (Lu, 2026).

Крім того, концепція smart rebuilding передбачає змішані функціональні формати забудови, які поєднують житлові, комерційні, соціальні і рекреаційні зони в межах однієї міської структури. Такий підхід не лише сприяє ефективному використанню земельних ресурсів, а й стимулює соціальну взаємодію, зменшує необхідність тривалих поїздок і посилює резильєнтність громад. Smart rebuilding не обмежується лише технічною відбудовою, а стає комплексною стратегією формування інтелектуальних, сталих та комфортних міст майбутнього. Україна має можливість використати інноваційні підходи для створення нового міського середовища, яке відповідає вимогам екологічної ефективності, цифрового управління та соціальної інтеграції, сприяючи одночасно сталому розвитку та підвищенню якості життя громадян.

5. Відновлення промисловості та логістики. Післявоєнне відновлення промисловості та логістичної інфраструктури є одним із центральних чинників відновлення економічної активності, зайнятості та експортного потенціалу України і девелоперські компанії відіграють тут стратегічну роль, оскільки саме вони здатні трансформувати фінансові ресурси, інституційну підтримку та інвестиційні стимули у фізичні виробничі й логістичні об'єкти. Йдеться не лише про відбудову зруйнованих потужностей, а про формування якісно нової промислової бази, інтегрованої у глобальні ланцюги створення доданої вартості¹. Одним із найперспективніших напрямів є створення індустріальних парків, які дозволяють сконцентрувати виробничі підприємства, інженерну інфраструктуру та

1 Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: Industrial and Infrastructure Sectors. Washington, DC: World Bank Group, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).

сервісні функції на спеціально підготовлених територіях. Такі проекти знижують вхідні бар'єри для інвесторів, забезпечують ефект масштабу та підвищують ефективність використання капіталу. Для держави індустріальні та спеціальні економічні зони є інструментом регіонального розвитку, тоді як для приватних інвесторів і девелоперів вони створюють передбачуване інституційне середовище для реалізації довгострокових інфраструктурних проектів за умови податкових і митних стимулів (Fagole & Akinci, 2011).

Не менш важливим є розвиток сучасних складських комплексів і логістичних хабів, орієнтованих на відновлення внутрішніх і зовнішніх торговельних потоків. В умовах переорієнтації експорту, зміни транспортних коридорів та зростання ролі мультимодальних перевезень попит на якісну логістичну нерухомість істотно зростатиме і саме девелопмент таких об'єктів створює основу для ефективного функціонування аграрного, промислового та торговельного секторів, водночас формуючи значний мультиплікативний ефект для економіки. Відновлення інфраструктури в постконфліктних регіонах, зокрема транспортних систем, є важливим фактором відновлення торговельних потоків і економічної активності, що створює передумови для розвитку сучасних логістичних і виробничих об'єктів (Nijkamp et al., 2025).

Окремого значення набувають об'єкти для релокації бізнесу, зокрема виробничі та складські приміщення, адаптовані до швидкого запуску діяльності. У післявоєнний період релокація підприємств розглядатиметься не лише як вимушений захід, а як інструмент просторової реструктуризації економіки і девелопери можуть запропонувати стандартизовані модульні рішення, гнучкі формати оренди та інфраструктуру «plug-and-play», що знижує ризики для бізнесу та прискорює економічне відновлення.

Таким чином, девелопмент у сфері промисловості та логістики виступає ключовим механізмом перетворення інвестицій, грантового фінансування та кредитних ресурсів міжнародних фінансових інституцій у реальні економічні активи, а поєднання індустріальних парків, логістичних хабів і об'єктів релокації формує основу для стійкого відновлення виробництва, зростання конкурентоспроможності економіки та інтеграції України у глобальні ринки.

6. Соціально важливі функції. У контексті післявоєнної відбудови України інфраструктурні проекти, реалізовані із застосуванням сучасних підходів проектного менеджменту, відіграють важливу роль у забезпеченні базових умов життя

населення та формуванні основ сталого розвитку територій (Holovnia et al., 2025). Девелоперські процеси здатні не лише формувати економічні активи, але й відновлювати та модернізувати об'єкти соціального значення, серед яких дитячі садки, школи, лікарні та інші заклади, що є основою суспільної стабільності та якості життя населення. Інфраструктурні інвестиційні та девелоперські процеси сприяють формуванню економічних активів і опосередковано підтримують розвиток соціальної інфраструктури, що є важливим чинником економічного зростання та підвищення якості життя населення (Tayeng et al., 2024). За даними Державного агентства відновлення, відбудова соціальної інфраструктури вже включає комплексні роботи зі зведення та ремонту освітніх і медичних закладів у регіонах, що зазнали руйнувань, створюючи безпечні й комфортні умови для повернення громадян до нормального життя та відновлення соціальних функцій регіонів¹. Особливу увагу приділено соціальному житлу та підтримці внутрішньо переміщених осіб.

Наразі у межах Recovery Programme III схвалено 131 проєкт соціальної інфраструктури та житла на суму 4,5 млрд грн, а ЄІВ виділив €55 млн для реконструкції 151 об'єкта соціальної значущості, що створює передумови для повернення ВПО та відновлення локальних громад, а також модернізація водопостачання, енергетичної інфраструктури та інші важливі напрями. Ще 14 додаткових проєктів цієї програми включають будівництво і ремонт житла в Дніпропетровській, Кіровоградській, Черкаській областях на суму понад 245 млн грн та оновлення медичної інфраструктури (понад 750 млн грн) у кількох регіонах України². Крім того, девелопмент набуває соціальної функції у створенні адаптивних просторів для реабілітації військових та ветеранів, які включають не лише медичні та психологічні центри, а й простори для професійної реінтеграції у цивільне життя. Державна політика соціального захисту передбачає розширення спектру послуг для ветеранів та осіб з інвалідністю, орієнтованих на підтримку їхнього фізичного та психологічного відновлення, що є важливою

1 Житло і соціальна інфраструктура. Агентство відновлення. URL: <https://restoration.gov.ua/projects/zhytlo-i-soczialna-infrastruktura/> (дата звернення; 26.01.2026).

2 131 проєкт на 4,5 млрд грн: схвалено проекти у межах Програми відновлення України III. Міністерство розвитку громад та територій України. 07 квітня 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/130-proiektiv-na-45-mlrd-hrn-skhvaleno-proiektu-u-mezhakh-prohramy-vidnovlennia-ukrainy-iii> (дата звернення; 26.01.2026).

складовою післявоєнної соціальної стабільності¹.

Таким чином, соціально орієнтований девелопмент функціонує як ключовий механізм інтеграції соціальних потреб у загальний процес реконструкції, забезпечуючи доступ до освіти, охорони здоров'я, житла і психологічної підтримки, що сприяє формуванню стійких громадських систем та підвищенню якості життя у післявоєнний період.

Висновки. Аналіз, проведений у статті, показав, що девелоперська діяльність виступає важливим механізмом перетворення фінансових ресурсів, державних грантів та приватних інвестицій у конкретні економічні активи та сприяє збереженню виробничого потенціалу, залученню прямих іноземних інвестицій та створенню робочих місць, що є основою післявоєнного економічного відновлення.

Системне планування та реалізація проектів житлового і соціального будівництва (школи, лікарні, дитсадки, житло для ВПО) забезпечують швидке повернення громадян до нормального життя та відновлення соціальної стабільності. Використання інструментів девелопменту дозволяє інтегрувати державні, міжнародні та приватні ресурси у процес ефективної реконструкції. Механізми грантового фінансування, страхування воєнних ризиків міжнародними агентствами та моделі public-private partnership створюють умови для реалізації великих інвестиційних проектів, що дозволяє перетворити зовнішнє фінансування на конкретні промислові, логістичні та соціальні об'єкти, підвищуючи інвестиційну привабливість України.

Післявоєнне відновлення відкриває можливості для впровадження енергоефективних рішень, «розумних» технологій управління містом, стійких транспортних рішень та змішаних форматів забудови, що здатне забезпечити не лише технологічну модернізацію, а й підвищує ефективність використання фінансових ресурсів та зменшує експлуатаційні витрати. Девелопмент промислових парків, складських комплексів, логістичних хабів та об'єктів релокації бізнесу формує основу для стабільного функціонування економіки. Врахування воєнно-ризикового аспекту (страхування, децентралізація об'єктів, резервні маршрути) забезпечує мінімізацію витрат

та прискорює відновлення виробництва і транспортних ланцюгів.

Девелопмент здатен відновлювати критично важливу соціальну інфраструктуру (лікарні, школи, дитсадки), створювати житло для ВПО та адаптивні простори для реабілітації військових, а реалізація таких проектів сприяє соціальній стабільності, збереженню робочих місць та відновленню довіри громадян до державних інституцій.

Отже, інтеграція фінансових, технологічних та соціальних інструментів девелопменту створює комплексну систему післявоєнної реконструкції України, яка забезпечує стійке економічне відродження, модернізацію міст та інфраструктури, а також соціальну стабільність.

На основі дослідження сформулюємо низку рекомендацій, що дозволять ефективно використати переваги девелопменту для післявоєнного відновлення України.

1. Створення комплексних девелоперських програм для післявоєнного відновлення, які поєднують фінансування, технології та соціальні потреби, із застосуванням моделей PPP для зменшення ризиків.

2. Активізація залучення міжнародних інвестицій через гранти, страхування воєнних ризиків, фондові інструменти та публічно-приватні партнерства для реалізації великих промислових і соціальних проектів.

3. Інтеграція принципів «smart rebuilding» у міське планування, включно з енергоефективними технологіями, цифровим управлінням містом та стійкими транспортними рішеннями, щоб підвищити ефективність витрат та довгострокову стійкість міст.

4. Системне планування промислової та логістичної інфраструктури з урахуванням воєнно-ризикового менеджменту (страхування, децентралізація, резервні маршрути), що дозволяє швидко відновлювати виробництво та забезпечувати функціонування економіки.

5. Пріоритетне відновлення соціальної інфраструктури та житла для ВПО та ветеранів, включаючи медичні, освітні та реабілітаційні центри, із залученням девелоперських компаній та міжнародних донорів.

6. Моніторинг ефективності та прозорості використання фінансових ресурсів, включаючи відкриті реєстри проектів, контроль громадськості та цифрові платформи для зворотного зв'язку, що забезпечує прозорість та зменшує ризики корупції.

1 Для відбудови та відновлення сектора соціального захисту України необхідно 39 мільярдів доларів США. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. 06/03/2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/dlya-vidbudovy-ta-vidnovlennya-sektora-sotsialnoho-z> (дата звернення; 26.01.2026).

Список використаної літератури

References

1. Grytsenko A., Bilorus O., Burlay T., Podliesna V., Borzenko O. Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20, Issue 5. Pp. 16–34. <https://doi.org/10.15407/scine20.05.016>
2. Андрєєва В. А. Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №3(59). С. 24–29. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>
3. Bibri S. E., Krogstie J. Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*. 2017. Vol. 31. Pp. 183–212. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>
4. Вовчак О., Ярошенко О. Застосування досвіду повоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії та Південної Кореї до реалій України. *Економіка та регіон*. 2024. № 1(92). С. 18–28. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3331](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3331)
5. Dudko I., Pohorelova I. Trends in South Korea's post-war reconstruction: Lessons for public administration in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*. 2024. Vol. 19, Issue 3. С. 22–34. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-3/22>
6. Полянська А. С., Микитюк Н., Микитюк О. Концептуальні засади розвитку житлового будівництва в контексті повоєнної відбудови. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*. 2023. Вип. 2, № 28. С. 117–132. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-117-132](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-117-132)
7. Мочернюк А. Управління підприємницькими проєктами реконструкції житла в умовах трансформації міського середовища в Україні. *Розвиток міста*. 2025. No. 2. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-26>
8. Cifuentes-Faura J. Ukraine's post-war reconstruction: Building smart cities and governments through a sustainability-based reconstruction plan. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 419. 20 September. 138323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138323>
9. Rasheed N., Shahzad W., Khalfan M., Rotimi J. Risk Identification, Assessment, and Allocation in PPP Projects: A Systematic Review. *Buildings*. 2022. Vol. 12, Issue 8. Article 1109. <https://doi.org/10.3390/buildings12081109>
10. Roehrich J. K., Lewis M. A., George G. Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*. 2014. Vol. 113. Pp. 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>
11. Osei-Kyei R., Chan A. P. C. Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, Issue 6. Pp. 1335–1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
12. Glaeser E. L., Gottlieb J. D. The wealth of cities. *Journal of Economic Literature*. 2009. Vol. 47, Issue 4. Pp. 983–1028. <https://doi.org/10.1257/jel.47.4.983>
13. Liu X., Zhu L., Wang Z., Zhang X., Zhang X., Chen Z., Qiao R. The effects of urban green infrastructures on the housing market. *Habitat International*. 2026. Vol. 167. Article 103629. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2025.103629>
1. Grytsenko, A., Bilorus, O., Burlay, T., Podliesna, V., & Borzenko, O. (2024). Ukraine's economy: Resilience under war and challenges for post-war recovery. *Science and Innovation*, 20(5), 16–34. <https://doi.org/10.15407/scine20.05.016>
2. Andriieva, V. A. (2020). Finansuvannia developerskykh proektiv yak mekhanizm funktsionuvannia rynku nerukhomosti [Financing of development projects as a mechanism of real estate market functioning]. *Scientific Notes of KROK University*, 3(59), 24–29. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>
3. Bibri, S. E., Krogstie, J., (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31, 183–212. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>
4. Vovchak, O., & Yaroshenko, O. (2024). Applying the experience of post-war economic recovery of Germany, Japan, and South Korea to the realities of Ukraine. *Economics and Region*, 1(92), 18–28. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3331](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3331)
5. Dudko, I., & Pohorelova, I. (2024). Trends in South Korea's post-war reconstruction: Lessons for public administration in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 19(3), 22–34. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-3/22>
6. Polianska, A. S., Mykytiuk, N., & Mykytiuk, O. (2023). Conceptual principles of housing construction development in the context of post-war reconstruction. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(28), 117–132. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-117-132](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-117-132)
7. Mocherniuk, A. (2025). Management of entrepreneurial projects for residential reconstruction under urban environment transformation in Ukraine. *City Development*, 2. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-26>
8. Cifuentes-Faura, J. (2023). Ukraine's post-war reconstruction: Building smart cities and governments through a sustainability-based reconstruction plan. *Journal of Cleaner Production*, 419, 138323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138323>
9. Rasheed, N., Shahzad, W., Khalfan, M., & Rotimi, J. (2022). Risk identification, assessment, and allocation in PPP projects: A systematic review. *Buildings*, 12(8), 1109. <https://doi.org/10.3390/buildings12081109>
10. Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>
11. Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335–1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
12. Glaeser, E. L., & Gottlieb, J. D. (2009). The wealth of cities. *Journal of Economic Literature*, 47(4), 983–1028. <https://doi.org/10.1257/jel.47.4.983>
13. Liu, X., Zhu, L., Wang, Z., Zhang, X., Zhang, X., Chen, Z., & Qiao, R. (2026). The effects of urban green infrastructures on the housing market. *Habitat International*, 167, 103629. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2025.103629>

14. Глущенко О. В., Іващенко М. В. Інтеграція принципів сталого розвитку в економічну поведінку фінансових суб'єктів. *Соціальна економіка*. 2025. No. 69. С. 190–201. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-16>
15. Binetti M. N. Rebuilding energy infrastructures and the manufacturing sector in post-conflict countries. *Energy Policy*. 2023. Vol. 172. Article 113298. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.113298>
16. Lu J., Fei R. Climate-resilient city construction as an enabling pathway to smart city development: An empirical assessment. *Sustainable Cities and Society*. 2026. Vol. 141. 1 May. Article 107277. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2026.107277>
17. Farole T., Akinci G. Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions. Washington, DC. *World Bank*. 2011. 346 p. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8763-4>
18. Nijkamp P., Kourtit K., Dentinho T. Infrastructure reconstruction planning in post-conflict areas: A multidimensional resilience assessment for Iraq. *Planning Practice & Research*. 2025. Vol. 40, Issue 4. Pp. 733–757. <https://doi.org/10.1080/02697459.2024.2440258>
19. Holovnia Y., Zhurba O., Zakharchuk V., Havran V. Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2025. Vol. 15(3). Pp. 301–310. <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>
20. Tayeng T., Hinoca K., Khaiyum S., Dhote S., Amin R., Shah P., Chandratreya A. Assessing the impact of infrastructure financing on economic growth in emerging markets. *Journal of Infrastructure Policy and Development*. 2024. Vol. 8, Issue 15. Article 9560. <https://doi.org/10.24294/jipd9560>
14. Hlushchenko, O. V., & Ivashchenko, M. V. (2025). Integration of sustainable development principles into the economic behavior of financial actors. *Social Economy*, 69, 190–201. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-16>
15. Binetti, M. N. (2023). Rebuilding energy infrastructures and the manufacturing sector in post-conflict countries. *Energy Policy*, 172, 113298. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.113298>
16. Lu, J., & Fei, R. (2026). Climate-resilient city construction as an enabling pathway to smart city development: An empirical assessment. *Sustainable Cities and Society*, 141, 107277. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2026.107277>
17. Farole, T., & Akinci, G. (2011). Special economic zones: Progress, emerging challenges, and future directions. *World Bank*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8763-4>
18. Nijkamp, P., Kourtit, K., & Dentinho, T. (2025). Infrastructure reconstruction planning in post-conflict areas: A multidimensional resilience assessment for Iraq. *Planning Practice & Research*, 40(4), 733–757. <https://doi.org/10.1080/02697459.2024.2440258>
19. Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., & Havran, V. (2025). Analysis of successful cases of sustainable economic development through project management in the post-war reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(3), 301–310. <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>
20. Tayeng, T., Hinoca, K., Khaiyum, S., Dhote, S., Amin, R., Shah, P., & Chandratreya, A. (2024). Assessing the impact of infrastructure financing on economic growth in emerging markets. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(15), 9560. <https://doi.org/10.24294/jipd9560>

Maryna Ivashchenko,

PhD (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
 maryna.ivashchenko@karazin.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6078-1783>

FINANCIAL MECHANISMS OF DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the study of financial mechanisms of development in the system of post-war reconstruction of Ukraine in conditions of deep structural, institutional and infrastructural transformations. The role of development as one of the key drivers of economic revival, capable of providing a multiplier effect for related industries, stimulating investment activity and promoting modernization of territories, is substantiated. Financial instruments for the reconstruction of housing and critical infrastructure are considered, in particular budget financing, international donor assistance, loans from international financial organizations and mechanisms of public-private partnership. Particular attention is paid to attracting foreign investment as a source of long-term capital, as well as the role of war risk insurance and grant programs in reducing investment uncertainty. The article analyzes the concept of development of modern cities in the «smart rebuilding» format, which involves the introduction of energy-efficient technologies, digital solutions, sustainable transport systems and mixed functional building formats. The financial aspects of the restoration of industry and logistics through the creation of industrial parks, logistics hubs and facilities for business relocation, taking into account the military-risk environment, are studied. The socially important functions of development are separately revealed, in particular, the reconstruction of social infrastructure facilities, the provision of housing for internally displaced persons and the formation of adaptive spaces for the rehabilitation of military personnel. It is concluded that the integration of financial mechanisms for development into the strategy of post-war reconstruction can ensure sustainable economic growth, improve the quality of life of the population and strengthen the financial capacity of the state.

Keywords: *Development, Financial Market, Sustainable Development, Financial Mechanisms, Investments, Public-Private Partnership.*

JEL Classification: G31; R58; H54.

In cites: Ivashchenko, M. (2026). Financial mechanisms of development in the system of post-war reconstruction of Ukraine. *Social Economics*, 73, 171–182. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-14> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту використовувався. У процесі підбору літературних джерел було використано ресурси штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, для визначення релевантних напрямів дослідження та формування переліку потенційних джерел. Остаточний відбір літератури здійснювався автором самостійно на основі перевірених наукових публікацій.

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest. The author confirms that artificial intelligence tools were used in the writing of this research article. During the literature review process, artificial intelligence tools, specifically ChatGPT, were used to identify relevant areas of research and compile a list of potential sources. The final selection of the literature was carried out by the author independently, based on verified academic publications.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 06.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 22.03.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 04 February 2026
Revised: 06 March 2026
Accepted: 22 March 2026
Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-15>
УДК 336.2:502.131.1(477)

Вікторія Василівна Руденко

доктор економічних наук, доцент
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ,
вул. Гонти, 37, Вінниця, 21017, Україна
v.rudenko@wunu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-4911-7600>

ПОДАТКОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення ролі податкової стратегії України не лише як фіскального інструменту, а як комплексного засобу економічного, соціального, екологічного та інституційного розвитку, особливо в контексті післявоєнного відновлення та реалізації міжнародних зобов'язань держави.

Метою статті є обґрунтування змісту та напрямів податкової стратегії України як інструменту досягнення Цілей сталого розвитку на основі аналізу положень Національної стратегії доходів до 2030 року, а також виявлення її потенціалу й обмежень у частині системи оподаткування, податкового адміністрування та контролюючих органів.

У процесі дослідження встановлено, що податкова стратегія України формує концептуально цілісну модель реформування податкової системи, орієнтовану на забезпечення фіскальної стабільності, підвищення справедливості оподаткування, стимулювання економічного зростання, зменшення соціальної нерівності та підтримку екологічної трансформації. Показано, що заходи у сфері прямих і непрямих податків, екологічного та ресурсного оподаткування, а також гармонізація податкового законодавства з правом ЄС і міжнародними ініціативами G20/BEPS сприяють досягненню ключових Цілей сталого розвитку.

Обґрунтовано, що модернізація системи адміністрування податків і розвиток контролюючих органів на засадах цифровізації, доброчесності, ризик-орієнтованого підходу та міжнародної податкової прозорості створюють інституційні передумови для зростання добровільної податкової дисципліни, довіри до держави та стійкості бюджетної системи. Водночас виявлено низку напрямів, які потребують подальшого розвитку, зокрема посилення просторового, соціального, гендерного та екологічного вимірів податкової стратегії, інституціоналізація поведінкових і доказових підходів у податковому адмініструванні, а також закріплення етичних і правових принципів використання цифрових технологій і штучного інтелекту у податковому та митному контролі.

Доведено, що податкова стратегія України, визначена Національною стратегією доходів до 2030 року, є важливим інструментом інтеграції фіскальної політики у національну модель сталого розвитку. Її подальше вдосконалення має бути спрямоване на поглиблення людиноцентричного, інноваційного та партнерського підходів, що дозволить трансформувати податкову систему з переважно фіскального механізму на активний інструмент досягнення Цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: податкова політика, податкова стратегія, податкова система, система оподаткування, система адміністрування податків, система контролюючих органів.

JEL Classification: H21; H23; H24; O20; Q56.

Як цитувати: Руденко, В. В. (2026). Податкова стратегія України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Соціальна економіка, 73, 183–198. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-15>

Вступ. У сучасних умовах війни, соціально-економічних трансформацій та євроінтеграційного курсу України податкова політика набуває стратегічного значення як ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості держави та реалізації довгострокових цілей розвитку. Особливої актуальності набуває формування податкової стратегії, орієнтованої не лише на фіскальну ефективність, а й на досягнення Цілей сталого розвитку, що передбачають збалансування економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. У цьому контексті податкова стратегія України виступає важливим механізмом інституційного впливу на структуру економіки, рівень соціальної справедливості, інвестиційну активність та екологічну відповідальність платників податків.

Значущість дослідження посилюється тим, що податкова стратегія України концептуально корелює з положеннями Національної стратегії доходів до 2030 року, яка визначає середньо- та довгострокові орієнтири розвитку фіскальної системи держави. Водночас інтеграція принципів сталого розвитку у податкову політику потребує ґрунтовного наукового осмислення, оскільки реалізація Національної стратегії доходів до 2030 року відбувається в умовах підвищених фіскальних ризиків, структурних дисбалансів економіки та обмеженості бюджетних ресурсів.

Незважаючи на наявність стратегічних документів, низка аспектів податкової стратегії України залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового аналізу питання комплексної оцінки відповідності елементів системи оподаткування, адміністрування податків та контролюючих органів Цілям сталого розвитку. Недостатньо розкритими залишаються механізми трансформації податкових інструментів у стимули сталого економічного зростання та соціальної інклюзії, а також узгодження екологічних податків і ресурсних платежів із завданнями «зеленої» трансформації економіки.

Метою статті є поглиблення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо посилення ролі податкової стратегії України як інструменту досягнення Цілей сталого розвитку.

Для досягнення зазначеної мети у статті поставлено такі завдання: провести аналіз ключових аспектів податкової стратегії України в частині системи оподаткування у прив'язці до Цілей сталого розвитку; обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення податкової стратегії України в аспекті системи оподаткування з урахуванням принципів сталого розвитку; оцінити голо-

вні пріоритети податкової стратегії України щодо системи контролюючих органів у контексті Цілей сталого розвитку; аргументувати шляхи подальшої трансформації податкової стратегії України щодо системи адміністрування податків в аспекті сталого розвитку; здійснити діагностику основних положень податкової стратегії України в частині системи контролюючих органів з позицій Цілей сталого розвитку; запропонувати вектори модернізації податкової стратегії України у сфері контролюючих органів крізь призму сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є податкова стратегія України, її інституційні, фіскальні та регуляторні механізми формування і реалізації в контексті досягнення Цілей сталого розвитку та положень Національної стратегії доходів до 2030 року. Предметом дослідження є науково-методологічний базис і практичний інструментарій реалізації податкової стратегії України з урахуванням Цілей сталого розвитку.

Огляд літератури. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про зростаюче значення податкової стратегії як інструменту досягнення цілей сталого розвитку, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Дослідження українських авторів показують актуальні проблеми та потенціал податкової політики для стимулювання економічного зростання, інвестицій та екологічної відповідальності. Зокрема, Ю. Білан, Ю. Самусевич, С. Леонов, М. Стшелець та І. Теницька характеризують вплив екологічних податків на виробництво та споживання біопалива, підкреслюючи роль фіскальної політики у стимулюванні чистих енергетичних технологій (Bilan, Samusevych, Lyeonov, Strzelec, & Tenytska, 2022). С. Бойко, М. Негрей, Н. Давиденко та В. Карбівський акцентують увагу на податковій сталості в аграрному секторі України, показуючи, як податкова політика може забезпечувати баланс між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю (Boiko, Nehrey, Davydenko, & Karbivskiy, 2023). Н. Давиденко, З. Тітенко, К. Шевчук та А. Буряк порівнюють українську практику екологічного оподаткування з європейськими підходами, вказуючи на необхідність адаптації інструментів оподаткування до національних умов (Davydenko, Titenko, Shevchuk, & Buriak, 2022). О. Добровольська, Р. Зоннтаг, С. Качула, Л. Лисяк та П. Ластовченко вивчають податкову політику та її здатність активізувати внутрішні фактори економічного зростання на прикладі країн ЄС, що є цінним для адаптації європейського досвіду в Україні (Dobrovolska, Sonntag, Kachula, Lysiak, & Lastovchenko, 2024). В. Коваль, О. Лактіо-

нова, І. Удовиченко, П. Ольчак, С. Палій і Л. Приступа оцінюють ефективність екологічного оподаткування у впровадженні чистих технологій для зниження викидів вуглецю, що підкреслює потенціал податкових стимулів у досягненні екологічних цілей (Koval, Laktionova, Udovychenko, Olczak, Pali, & Prystupa, 2022). І. Крюкова, І. Андрющенко й С. Руденко (Крюкова, Андрющенко & Руденко, 2024), а також Г. Лоскоріх, К. Сочка та О. Перчі (Лоскоріх, Сочка, & Перчі, 2024) аналізують сучасні виклики та завдання податкової системи України у контексті сталого економічного розвитку, виокремлюючи необхідність інтеграції стратегічних і нормативних підходів. І. Назаркевич та О. Сич розглядають податкову політику як інструмент реалізації «зеленого курсу» ЄС в Україні, підкреслюючи роль податків у стимулюванні «зеленої» трансформації (Nazarkevych & Sych, 2023). В. Руденко, Г. Погріщук, О. Москвічова та І. Григорук досліджують вплив податкових пільг на стимулювання інвестиційних процесів з урахуванням досвіду держав-членів ЄС, що підтверджує економічний аспект податкової стратегії (Rudenko, Pohrishchuk, Moskvichova, & Hryhoruk, 2023). Н. Ярошевич, Б. Гутий, О. Гримак, Л. Кушнір, Т. Калайтан, І. Кондрат й О. Шевчук аналізують стан екологічного оподаткування в Україні та окреслюють основні напрями його реформування, що важливо для формування комплексної податкової стратегії у контексті сталого розвитку (Yaroshevych, Gutyj, Hrymak, Kushnir, Kalaitan, Kondrat, & Shevchuk, 2021). Загалом дослідження українських науковців демонструють мультидисциплінарний підхід до податкової стратегії, який охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти, та підтверджують її ключову роль як інструменту досягнення цілей сталого розвитку в Україні.

Сучасні дослідження зарубіжних вчених підкреслюють ключову роль податкової політики у реалізації цілей сталого розвитку та забезпеченні екологічної стійкості. Зокрема, Е. Екаваті, В. Ф. С. Манурунг й Е. Сетьюваті систематизують тенденції сталого податкового планування, підкреслюючи важливість гармонізації податкових стратегій із системою управління та регулювання (Ekawati, Manurung, & Setyowati, 2025). Мд. А. Халім і Мд. М. Рахман (Halim & Rahman, 2022) та Е. Расулнезхад (Rasoulinezhad, 2025) розглядають «зелені» податки як інструмент сприяння переходу до відновлюваних джерел енергії у країнах, що розвиваються, а також їх вплив на досягнення Цілей сталого розвитку. В. Калаш, В. Міровіч, Д. Боєсников, С. Сент Акадірі та

М. Радulescu на основі аналізу даних країн ЄС доводять ефективність екологічних податків у сприянні економічній та екологічній стійкості (Kalaš, Mirović, Bolesnikov, Saint Akadiri, & Radulescu 2025). Н. Nobanee та S. Ullah проводять бібліометричний аналіз «зелених» податків, виявляючи основні тенденції та напрями досліджень у сфері екологічного оподаткування (Nobanee & Ullah, 2023). А. Soufiene, R. Alvarado, M. Abid, B. Tillaguango та M. Shahbaz (Soufiene, Alvarado, Abid, Tillaguango, & Shahbaz, 2025), а також К. М. К. Уддін, Мд. М. Рахман і Ш. Саха (Uddin, Rahman, & Saha, 2023) вивчають вплив «зелених» податків на економічне зростання та енергоефективність у країнах G-20 і Бангладеш, підтверджуючи наявність «подвійного дивіденду» від екологічного оподаткування. Yi Sun, S. Ben Belgacem, Gh. Khatoon і F. Nazir аналізують взаємозв'язок між екологічним оподаткуванням, інноваціями, відновлюваною енергетикою та «зеленою» загальною продуктивністю факторів, що вказує на мультифакторний ефект податкових стимулів для сталого розвитку (Sun, Ben Belgacem, Khatoon, & Nazir, 2025). М. Усман, А. Хоробет, М. Радulescu та Д. Балсалобре-Лоренте підкреслюють важливість інтеграції екологічного оподаткування та політичних заходів у ЄС для забезпечення економічної та екологічної синергії (Usman, Horobet, Radulescu, & Balsalobre-Lorente, 2025). Х. Zhang, G. Deng, L. Chen і К. Аббас акцентують на взаємозв'язку податкових стимулів та інновацій для пом'якшення змін клімату, демонструючи значення фіскальних інструментів у підтримці «зеленої» економіки (Zhang, Deng, Chen, & Abbass, 2025). У цілому дослідження закордонних науковців свідчать про ефективність податкових стратегій у стимулюванні «зеленої» економіки, підвищенні енергоефективності та досягненні соціально-економічних і екологічних цілей, що є цінним орієнтиром для формування податкової стратегії України у контексті сталого розвитку.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання соціально-економічних процесів, що забезпечують комплексний аналіз податкової стратегії України як інструменту досягнення Цілей сталого розвитку. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує положення теорії публічних фінансів, інституціональної економіки та концепції сталого розвитку.

У межах теоретичного аналізу використано метод аналізу й синтезу, індукції та де-

дукції для уточнення та систематизації базових дефініцій, зокрема понять «податкова стратегія», «система оподаткування», «система адміністрування податків», «система контролюючих органів», «сталий розвиток» і «Цілі сталого розвитку». Порівняльний метод застосовано для виявлення відповідності положень податкової стратегії України Національній стратегії доходів до 2030 року.

Для оцінювання інституційних і фінансальних аспектів реалізації податкової стратегії використано структурно-функціональний підхід, який дозволив проаналізувати взаємозв'язок між елементами системи оподаткування, системи адміністрування податків і системи контролюючих органів у контексті досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку. Системний підхід забезпечив розгляд податкової стратегії як цілісного механізму державного фінансового регулювання.

Основними джерелами даних є законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері оподаткування, Національна стратегія доходів до 2030 року, матеріали Міністерства фінансів України, Державної податкової служби України та Державної митної служби України.

Методи збору даних передбачали кабінетне дослідження, що включало аналіз офіційних документів, стратегічних програм, аналітичних звітів і наукових публікацій, а також контент-аналіз стратегічних і програмних документів з метою виявлення ступеня інтеграції Цілей сталого розвитку у податкову стратегію України. Узагальнення отриманих результатів здійснювалося із застосуванням методу наукової абстракції та експертно-аналітичного підходу, що дало змогу обґрунтувати напрями подальшого розвитку податкової стратегії в контексті сталого розвитку.

Застосування зазначеного методологічного інструментарію забезпечило наукову обґрунтованість висновків дослідження та дозволило комплексно оцінити роль податкової стратегії України у досягненні Цілей сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах трансформації економічних систем та зростання глобальних викликів формування ефективної податкової політики набуває ключового значення для забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку держави. Для України, яка одночасно проходить етапи інституційного оновлення, цифрової модернізації та інтеграції до європейського економічного простору, податкова стратегія виступає не

лише інструментом фінансової стабільності, а й важливим механізмом реалізації національних пріоритетів сталого розвитку. Впровадження оновленої логіки стратегічного управління податковою сферою, що ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності, інклюзивності та інноваційності, дозволяє зміцнити довіру між державою та платниками податків і створює умови для підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Податкова політика є однією з ключових складових економічного управління державою, оскільки саме завдяки податкам і зборам формуються фінансові ресурси, необхідні для виконання державою її соціальних, економічних та інституційних функцій. Вона визначає характер взаємодії між державою, бізнесом та громадянами, впливаючи на розподіл доходів, інвестиційну активність, конкурентоспроможність економіки, рівень соціальної справедливості та якість публічних послуг. Ефективно сформована податкова політика здатна одночасно забезпечувати фінансову стабільність, стимулювати економічне зростання та підтримувати соціальну згуртованість, що робить її стратегічно важливим інструментом державної економічної політики.

У цьому контексті розробка та реалізація довгострокового курсу податкової політики, тобто податкової стратегії, набуває принципового значення. Податкова стратегія забезпечує концептуальну цілісність, узгодженість та передбачуваність рішень у податковій сфері, дозволяючи уникати фрагментарності та реактивності у формуванні податкового законодавства. Вона задає рамкові орієнтири реформ, визначає пріоритети розвитку податкової системи та встановлює логіку трансформацій у підсистемах оподаткування, адміністрування та контролюючих органів. Завдяки цьому податкова стратегія створює умови для зменшення регуляторної невизначеності, підвищення інвестиційної привабливості, посилення довіри економічних агентів до дій держави.

Крім того, податкова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку держави. З одного боку, вона сприяє формуванню стійкої та прогнозованої доходної бази бюджету, що є необхідною передумовою для фінансування соціальної сфери, інфраструктурних проєктів, обороноздатності та екологічних ініціатив. З іншого боку, її зміст має відповідати сучасним викликам, зокрема цифровізації економіки, кліматичним змінам, зростанню нерівності доходів та необхідності гармонізації з міжнародними податковими стан-

дартами. Системні заходи у межах податкової стратегії забезпечують не лише фіскальні результати, а й економічну, соціальну та екологічну збалансованість розвитку.

Податкова стратегія України формується на основі комплексу довгострокових стратегічних документів, ключове місце серед яких посідає Національна стратегія доходів до 2030 року¹. Цей документ визначає фундаментальні напрями розвитку фіскальної політики держави та є концептуальною основою для трансформації податкової системи відповідно до європейських стандартів, потреб сталого розвитку та сучасних викликів економічного середовища. Стратегія орієнтована на забезпечення прогнозованості доходів бюджету, підвищення ефективності адміністрування та створення справедливої, прозорої та конкурентоспроможної податкової системи. Її комплексність полягає у тому, що стратегія не обмежується окремими аспектами податкового регулювання, а охоплює всі ключові підсистеми податкової системи, забезпечуючи їх взаємоузгоджений розвиток відповідно до економічних, соціальних та екологічних пріоритетів держави.

Система оподаткування у межах Національної стратегії доходів до 2030 року розглядається як основа забезпечення фінансової стійкості держави та стимулювання сталого розвитку (табл. 1). У цьому контексті податкова система позиціонується не лише як інструмент акумулювання бюджетних ресурсів, а як ключовий елемент економічної та соціальної політики, покликаний забезпечити збалансоване поєднання фіскальної ефективності, економічної нейтральності та соціальної справедливості.

Податкова стратегія України у частині системи оподаткування, сформульована в положеннях Національної стратегії доходів до 2030 року, виступає комплексним інструментом досягнення цілей сталого розвитку, поєднуючи фіскальні, соціальні, економічні та екологічні пріоритети державної політики. Її концептуальною основою є перехід від фрагментарних і короткострокових рішень до системних, прогнозованих та інституційно узгоджених реформ, що відповідають європейським стандартам та міжнародним зобов'язанням України.

У сфері оподаткування доходів ключовим напрямом є реформування спрощеної системи оподаткування. Звуження сфери її застосування, виключення юридичних осіб, підвищення порогу обов'язкової реєстрації платників податку на додану вартість та запровадження запобіжників проти зловживань спрямовані на усунення ви-

кривлень у конкурентному середовищі та зменшення розмивання податкової бази. У контексті сталого розвитку така реформа відповідає принципам економічної справедливості та ефективності, сприяє формуванню ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» та реалізації ЦСР 16 «Мир та справедливість».

Відновлення прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб у поєднанні з нейтральною соціальною пільгою відображає орієнтацію податкової політики на соціальний вимір сталого розвитку. Прогресивність оподаткування доходів дозволяє посилити перерозподільну функцію податкової системи, зменшити майнову нерівність та підвищити соціальну згуртованість, що безпосередньо корелює з досягненням ЦСР 1 «Подолання бідності» та ЦСР 10 «Зменшення нерівності».

Суттєве місце у податковій стратегії займає реформа податку на прибуток підприємств, зокрема перегляд режимів інвестиційного стимулювання. Перехід до підходу, заснованого на витратах, з акцентом на миттєву амортизацію, створює передумови для активізації інвестиційної діяльності, технологічного оновлення виробництва та підвищення продуктивності. У контексті сталого розвитку це сприяє досягненню ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» та ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура», водночас забезпечуючи прогнозоване зростання доходів бюджету.

Гармонізація правил оподаткування прибутку підприємств із законодавством Європейського Союзу та впровадження двокомпонентного рішення відповідно до ініціатив G20/BEPS мають системне значення для інтеграції України у міжнародний податковий простір. Ці заходи спрямовані на протидію агресивному податковому плануванню, забезпечення мінімального ефективного рівня оподаткування та підвищення податкової справедливості на глобальному рівні. Таким чином, податкова стратегія виступає інструментом реалізації ЦСР 16 «Мир та справедливість» та ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку», посилюючи міжнародну координацію та довіру до податкової системи України.

Важливою складовою є також удосконалення міжнародно-правових аспектів оподаткування шляхом розроблення еталонної моделі податкової конвенції та оновлення угод про уникнення подвійного оподаткування. Це забезпечує узгодженість договірної практики, підвищує переговорну позицію України та сприяє фіскальній безпеці в умовах глобалізації, що відповідає

Таблиця 1. Ключові аспекти податкової стратегії України в частині системи оподаткування у прив'язці до цілей сталого розвитку
Table 1. Key aspects of Ukraine's tax strategy in terms of the taxation system in relation to sustainable development goals

Стратегічні заходи / Strategic measures	Відповідність ЦСП / SDG Alignment
У частині податку на доходи фізичних осіб / In terms of personal income tax	
Відновити прогресивну шкалу ставок ПДФО у поєднанні з дохідонейтральною соціальною пільгою / Restore a progressive PIT rate scale combined with an income-neutral social benefit	ЦСП 1 – Подолання бідності, ЦСП 10 – Зменшення нерівності / SDG 1 – No Poverty, SDG 10 – Reduced inequality
У частині податку на прибуток підприємств / In terms of corporate income tax	
Рационалізувати режими інвестиційного стимулювання з ПНП, запровадивши витратний підхід із пріоритетом миттєвої амортизації / Rationalize investment incentive regimes in CIT by introducing an expense approach with priority for immediate depreciation	ЦСП 8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСП 9 – Інновації та інфраструктура / SDG 8 – Decent work and economic growth, SDG 9 – Industry, Innovation, and Infrastructure
У частині єдиного податку / In terms of single tax	
Вдосконалити спрощену систему оподаткування шляхом звуження сфери її застосування, вилучення юридичних осіб із переліку суб'єктів ССО, запровадження механізмів запобігання зловживанням та наближення ефективних податкових ставок до рівня загальної системи оподаткування / Improve the simplified taxation system by narrowing its scope, removing legal entities from the list of STS subjects, introducing mechanisms to prevent abuse and bringing effective tax rates closer to the level of the general taxation system	ЦСП 8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСП 16 – Мир та справедливість / SDG 8 – Decent work and economic growth, SDG 16 – Peace, justice and strong institutions
У частині акцизного податку / In terms of excise tax	
Поступово підвищити акцизні ставки на пальне, алкоголь і тютюн до мінімальних рівнів, встановлених законодавством ЄС / Gradually increase excise rates on fuel, alcohol and tobacco to the minimum levels set by EU legislation	ЦСП 3 – Міцне здоров'я, ЦСП 13 – Боротьба зі зміною клімату / SDG 3 – Good health and well-being, SDG 13 – Climate action
У частині податку на додану вартість / In terms of value added tax	
Гармонізувати ПДВ із законодавством ЄС шляхом скасування знижених ставок і пільг, не передбачених директивою ЄС про ПДВ / Harmonize VAT with EU law by abolishing reduced rates and exemptions not provided for in the EU VAT Directive	ЦСП 8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСП 16 – Мир та справедливість / SDG 8 – Decent work and economic growth, SDG 16 – Peace, justice and strong institutions
У частині екологічного податку / In terms of environmental tax	
Розробити післявоєнний комплекс заходів з удосконалення оподаткування викидів вуглецю / Develop a post-war package of measures to improve carbon taxation	ЦСП 7 – Доступна та чиста енергія, ЦСП 13 – Боротьба зі зміною клімату / SDG 7 – Affordable and clean energy, SDG 13 – Climate action
У частині рентної плати / In terms of rent	
Скасувати всі коефіцієнти до ставок рентної плати за користування радіочастотним ресурсом і встановити чіткі законодавчі обмеження щодо строку, протягом якого свердловини вважаються новими для цілей рентного оподаткування / Abolish all coefficients to the rental rates for the use of radio frequency resources and establish clear legislative restrictions on the period during which wells are considered new for rental taxation purposes	ЦСП 12 – Відповідальне споживання, ЦСП 15 – Збереження екосистем суші / SDG 12 – Responsible consumption and production, SDG 15 – Life on land
У частині податку на майно / In terms of property tax	
Розробити механізми ринкової оцінки нерухомості для цілей оподаткування, доповнивши їх інструментами мінімізації корупційних ризиків у процесі оцінювання / Develop mechanisms for market valuation of real estate for taxation purposes, supplementing them with tools to minimize corruption risks in the valuation process	ЦСП 11 – Сталий розвиток міст і громад, ЦСП 16 – Мир та справедливість / SDG 11 – Sustainable cities and communities, SDG 16 – Peace, justice and strong institutions

Джерело: Складено автором за Національною стратегією доходів до 2030 року¹

Source: Compiled by the author based on the National Revenue Strategy until 2030¹

¹ Національна стратегія доходів до 2030 року : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. №1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 10.12.2025).

цілям партнерства для сталого розвитку.

У частині непрямих податків податкова стратегія передбачає приведення податку на додану вартість у відповідність до директив ЄС шляхом скасування невідповідних пільг і знижених ставок. Такий підхід сприяє нейтральності ПДВ, зменшенню податкових викривлень та підвищенню прозорості господарських операцій. Поступове підвищення акцизів на паливо, алкогольні напої та тютюнові вироби до мінімальних ставок ЄС поєднує фіскальні цілі з регуляторними, впливаючи на поведінку споживачів та сприяючи досягненню ЦСР 3 «Міцне здоров'я» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату».

Особливу роль у контексті сталого розвитку відіграє екологічне оподаткування та ресурсні платежі. Розроблення комплексного пакета заходів щодо оподаткування викидів вуглецю закладає підґрунтя для «зеленої» трансформації економіки та внутрішньої підготовки до механізмів вуглецевого коригування ЄС. Раціоналізація рентної плати за користування природними ресурсами, зокрема скасування диференційованих коефіцієнтів і перегляд підходів до оподаткування видобувних галузей, спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів і справедливості розподілу рентного доходу, що відповідає ЦСР 12 «Відповідальне споживання» та ЦСР 15 «Збереження екосистем суші».

Завершальним елементом є реформа оподаткування майна, яка передбачає впровадження сучасних механізмів ринкової оцінки нерухомості та зменшення корупційних ризиків. Це сприяє підвищенню справедливості податкового навантаження, зміцненню фінансової бази місцевого самоврядування та розвитку стійких територіальних громад, що узгоджується з ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» та ЦСР 16 «Мир та справедливість».

У цілому податкова стратегія України у частині системи оподаткування, визначена Національною стратегією доходів до 2030 року, є цілісною та багатовимірною. Вона не лише забезпечує фіскальну стабільність і адаптацію до європейських стандартів, а й інтегрує податкову політику у ширший контекст досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку держави.

Водночас, попри системність і багатовимірність податкової стратегії України, закладеної в Національній стратегії доходів до 2030 року, низка напрямів розвитку системи оподаткування в контексті досягнення Цілей сталого розвитку, з нашої точки зору, залишається недостатньо інституційно-

налізованою або взагалі не відображеною.

По-перше, обмеженим залишається використання податкової системи як інструменту просторово збалансованого розвитку. Доцільним є формування диференційованих податкових стимулів для територій післявоєнного відновлення, депресивних регіонів та громад із низькою фіскальною спроможністю. Такі механізми, за умови чітких критеріїв і часових обмежень, могли б сприяти скороченню міжрегіональних диспропорцій та зміцненню економічної бази громад, що відповідає ЦСР 10 «Зменшення нерівності» і ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад», але не має системного закріплення в Національній стратегії доходів до 2030 року.

По-друге, потребує поглиблення соціально орієнтований підхід до оподаткування споживання. Зокрема, доцільно розглянути механізми адресної компенсації регресивного впливу непрямих податків на домогосподарства з низькими доходами, наприклад через податкові трансферти або коригування соціальних виплат (Warwick, Harris, Phillips, Goldman, Jellema, Inchauste, & Goraus-Tańska., 2022) Це дозволило б поєднати нейтральність податку на додану вартість із принципами соціальної справедливості, посилюючи внесок податкової системи у досягнення ЦСР 1 «Подолання бідності» та ЦСР 10 «Зменшення нерівності».

По-третє, екологічне оподаткування, хоча й визначене як пріоритет, потребує чіткішого зв'язку між податковими надходженнями та фінансуванням «зелених» трансформацій. Запровадження принципу цільового або квазіцільового використання доходів від вуглецевих і ресурсних податків на фінансування екологічних інвестицій, енергоефективності та адаптації до зміни клімату посилює суспільну легітимність таких податків і відповідає логіці ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», що наразі не закріплено в Національній стратегії доходів до 2030 року.

По-четверте, податкова стратегія майже не враховує гендерний вимір сталого розвитку. Проведення гендерного аналізу податкових норм і пільг, а також адаптація системи оподаткування з урахуванням різної податкової спроможності чоловіків і жінок, зокрема у сфері зайнятості та підприємництва, дозволили б інтегрувати принцип рівності можливостей у податкову політику, що відповідає ЦСР 5 «Гендерна рівність» (Coelho, Davis, Klemm, & Osorio-Buitron, 2024).

По-п'яте, доцільним є посилення взаємозв'язку між податковою системою та

корпоративною соціальною відповідальністю. Запровадження податкових стимулів для підприємств, що інвестують у соціальну інфраструктуру, екологічні проекти або розвиток місцевих громад, могло б трансформувати оподаткування у додатковий інструмент партнерства між державою та бізнесом у досягненні ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку».

На наш погляд, подальше вдосконалення системи оподаткування України в контексті сталого розвитку доцільно спрямувати на глибшу інтеграцію соціальних, просторових, гендерних та екологічних аспектів, а також на активніше використання

податкових інструментів для розвитку людського капіталу й територіальних громад. Це дозволить підсилити роль податкової системи не лише як фіскального механізму, а як комплексного інструменту реалізації національної моделі сталого розвитку.

Система адміністрування податків у Національній стратегії доходів до 2030 року визначена як інструмент підвищення ефективності державного управління і покращення податкової дисципліни (табл. 2). Значну увагу приділено цифровізації, автоматизації процедур, розвитку ризикоорієнтованих підходів, удосконаленню сервісної функції податкових органів та зменшенню

Таблиця 2. Ключові аспекти податкової стратегії України в частині системи адміністрування податків у прив'язці до цілей сталого розвитку
Table 2. Key aspects of Ukraine's tax strategy in terms of the tax administration system in relation to sustainable development goals

Стратегічні заходи / Strategic measures	Відповідність ЦСР / SDG Alignment
У частині посилення доброчесності платників податків і працівників контролюючих органів / In terms of strengthening the integrity of taxpayers and employees of regulatory bodies	
Реалізація антикорупційних та компласнс-заходів спрямована на усунення інституційних корупційних ризиків, підвищення прозорості процесів адміністрування податків та формування довіри між податкоплатниками і державою / The implementation of anti-corruption and compliance measures is aimed at eliminating institutional corruption risks, increasing the transparency of tax administration processes, and building trust between taxpayers and the state	ЦСР16 – Мир та справедливість, ЦСР17 – Партнерство заради сталого розвитку / SDG16 – Peace, justice and strong institutions, SDG17– Partnerships for the goals
У частині підвищення рівня дотримання податкового законодавства / In terms of increasing the level of compliance with tax legislation	
Запровадження ризик-орієнтованих інструментів податкового контролю, цифровізація аудиту та вдосконалення контролю трансфертного ціноутворення, удосконалення фактичного контролю за обігом пального та спирту, впровадження системи електронної простежуваності підакцизних товарів, покращення роботи з податковим боргом, підвищення ефективності податкового нагляду та інтеграція у глобальні стандарти прозорості / Introduction of risk-based tax control tools, digitalization of audits and improvement of transfer pricing control, improvement of actual control over the circulation of fuel and alcohol, implementation of an electronic traceability system for excisable goods, improvement of work with tax debt, increase of efficiency of tax supervision and integration into global transparency standards	ЦСР8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСР9 – Інновації та інфраструктура, ЦСР12 – Відповідальне споживання, ЦСР16 – Мир та справедливість, ЦСР17 – Партнерство заради сталого розвитку / SDG8 – Decent work and economic growth, SDG9 – Industry, Innovation, and Infrastructure, SDG12 – Responsible consumption and production, SDG16 – Peace, justice and strong institutions, SDG17– Partnerships for the goals
У частині цифровізації податкової сфери та управління даними / In terms of digitalization of the tax sphere and data management	
ІТ-консолідація, кібербезпека, деперсоніфікація даних та інтеграція з європейськими системами / IT consolidation, cybersecurity, data depersonalization and integration with European systems	ЦСР9 – Інновації та інфраструктура, ЦСР16 – Мир та справедливість, ЦСР17 – Партнерство заради сталого розвитку / SDG9 – Industry, Innovation, and Infrastructure, SDG16 – Peace, justice and strong institutions, SDG17– Partnerships for the goals

Джерело: Складено автором за Національною стратегією доходів до 2030 року¹
 Source: Compiled by the author based on the National Revenue Strategy until 2030¹

¹ Національна стратегія доходів до 2030 року : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. №1218-п. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 10.12.2025).

трансакційних витрат для бізнесу. Такі заходи сприяють підвищенню прозорості та передбачуваності податкових процесів, що є важливими чинниками сталого інституційного розвитку.

У межах Національної стратегії доходів до 2030 року система адміністрування податків розглядається як ключовий інституційний елемент реалізації податкової стратегії України, що безпосередньо впливає на досягнення цілей сталого розвитку. Її модернізація спрямована не лише на підвищення фіскальної ефективності, а й на формування довіри між державою та платниками податків, забезпечення доброчесності, прозорості та технологічної спроможності податкових органів.

Посилення доброчесності в діяльності Державної податкової служби України є базовою передумовою сталого розвитку інституцій, що відповідає ЦСР 16 «Мир та справедливість». Реалізація та оновлення Антикорупційної програми Державної податкової служби України на 2023-2025 роки¹ спрямовані на системне виявлення та мінімізацію корупційних ризиків, що підвищує якість управління державними фінансами та легітимність податкового адміністрування. Важливим доповненням до цього напряму є інституціоналізація регулярних опитувань платників податків щодо якості надання послуг, публічне оприлюднення результатів та звітування про вжиті заходи. Такий підхід відповідає принципам відкритого врядування, сприяє розвитку партнерських відносин із зацікавленими сторонами та формує податкову культуру добровільного дотримання законодавства.

Підвищення рівня дотримання податкового законодавства в Національній стратегії доходів до 2030 року ґрунтується на переході від репресивної до ризик-орієнтованої моделі контролю. Запровадження системи управління податковими ризиками передбачає структурні зміни Державній податковій службі України та використання аналітичних інструментів для адресного впливу на зони підвищеного ризику. Це дозволяє оптимізувати витрати на контроль, зменшити адміністративний тиск на сумлінних платників та підвищити загальний рівень податкової дисципліни, що є важливим для забезпечення ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання».

Суттєвим елементом модернізації ад-

міністрування податків є удосконалення податкового аудиту через впровадження електронних інструментів, зокрема стандартного аудиторського файлу SAF-T UA та «Е-аудиту». Обов'язковість подання SAF-T UA для великих платників, а згодом для платників ПДВ, створює умови для автоматизованого аналізу даних, зменшення суб'єктивізму та підвищення прозорості перевірок. Аналогічну роль відіграє впровадження сучасних ІТ-рішень у сфері трансфертного ціноутворення та міжнародного оподаткування, що забезпечує виконання міжнародних зобов'язань України (G20/BEPS) і сприяє протидії розмиванню податкової бази.

Важливим стратегічним завданням є інтеграція України в глобальну систему податкової прозорості. Отримання позитивної оцінки Глобального форуму ОЕСР щодо зрілості системи управління інформаційною безпекою та приєднання до автоматичного обміну фінансовою інформацією (CRS, CbC Reports) посилюють фіскальну спроможність держави, зменшують можливість для ухилення від оподаткування та сприяють справедливому розподілу податкового навантаження, що відповідає ЦСР 10 «Зменшення нерівності».

Окрему увагу в Національній стратегії доходів до 2030 року приділено контролю за обігом підакцизних товарів та розрахунковими операціями. Удосконалення систем електронного адміністрування реалізації пального та спирту етилового, електронної простежуваності алкогольних і тютюнових виробів, а також модернізація технологій передачі даних від реєстраторів розрахункових операцій спрямовані на детінізацію економіки, захист добросовісної конкуренції та зростання бюджетних надходжень без підвищення ставок податків. Це створює фіскальний простір для фінансування соціальних і екологічних пріоритетів держави.

Не менш значущим є управління податковим боргом, яке в Національній стратегії доходів до 2030 року розглядається як комплексний процес, що потребує нормативного оновлення, сегментації боржників та цифрових рішень для моніторингу погашення заборгованості. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність стягнення, зменшити фіскальні ризики та забезпечити стабільність бюджетної системи.

Цифровізація та управління даними виступають наскрізною складовою податкового адміністрування. ІТ-консолідація інформаційних ресурсів Державної податкової служби України на рівні Міністерства фінансів України, впровадження стандар-

1 Антикорупційна програма Державної податкової служби України на 2023-2025 роки : затв. Наказом Державної податкової служби України від 10.04.2023 р. №221. URL: <https://tax.gov.ua/diyainist/zapobigannya-proyavam-korupts/antikorupsiyna-programa-derjavnoi-podatkovoi-službi-ukraini/> (дата звернення: 10.12.2025).

тив інформаційної безпеки ISO/IEC 27001, створення захищених контурів обробки деперсонфікованих даних формують сучасну інфраструктуру управління державними фінансами. Інтеграція з європейськими системами ПДВ, акцизного податку та платіжної інформації забезпечує гармонізацію із законодавством ЄС та підтримує євроінтеграційний вектор розвитку України.

У цілому податкова стратегія України в частині системи адміністрування податків, визначена Національною стратегією доходів до 2030 року, спрямована на формування добросовісних, цифрово спроможних і ризик-орієнтованих податкових інституцій. Реалізація окреслених заходів створює передумови для зростання довіри, підвищення добровільної сплати податків і стійкості бюджетної системи, що є необхідною умовою досягнення економічних, соціальних та інституційних цілей сталого розвитку України.

На нашу думку, попри комплексність заходів, передбачених Національною стра-

тегією доходів до 2030 року, система адміністрування податків потребує подальшого розвитку з урахуванням ширшого контексту Цілей сталого розвитку, насамперед їх соціального, екологічного та поведінкового вимірів.

По-перше, доцільним є інституційне закріплення підходів поведінкової економіки у податковому адмініструванні. Йдеться про системне використання «м'яких» інструментів впливу на податкову поведінку платників (нормативні повідомлення, порівняльна інформація, персоналізовані комунікації), що довели свою ефективність у країнах ОЕСР (Andi, 2024). Такі механізми сприяли б зростанню добровільної податкової дисципліни без посилення контролю, що відповідає ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» і ЦСР 16 «Мир та справедливність», однак у Національній стратегії доходів до 2030 року вони прямо не артикульовані.

По-друге, недостатньо відображеним залишається екологічний вимір податко-

Таблиця 3. Ключові аспекти податкової стратегії України в частині системи контролюючих органів у прив'язці до цілей сталого розвитку
Table 3. Key aspects of Ukraine's tax strategy in terms of the system of regulatory bodies in relation to sustainable development goals

Стратегічні заходи / Strategic measures	Відповідність ЦСР / SDG Alignment
У частині інституційного розвитку Державної податкової служби України / In terms of institutional development of the State Tax Service of Ukraine	
Оптимізувати організаційну структуру та чисельність ДПСУ, забезпечивши незалежність антикорупційних підрозділів, ефективний внутрішній контроль і консолідацію підрозділів, а також реалізувати план післявоєнного відновлення та системний розвиток і управління ефективністю персоналу / Optimize the organizational structure and size of the State Tax Service of Ukraine, ensuring the independence of anti-corruption units, effective internal control and consolidation of units, as well as implement the post-war recovery plan and systematic development and management of personnel efficiency	ЦСР16 – Мир та справедливність, ЦСР17 – Партнерство заради сталого розвитку / SDG16 – Peace, justice and strong institutions, SDG17– Partnerships for the goals
У частині інституційного розвитку Державної митної служби України / In terms of institutional development of the State Customs Service of Ukraine	
Удосконалити систему добросовісності та протидії корупції в Держмитслужбі шляхом реалізації антикорупційної програми, розширення повноважень внутрішньої безпеки, запровадження спеціальних умов проходження служби, сучасної системи мотивації, KPI та автоматизованого моніторингу, підвищення оплати праці, розвитку кадрового потенціалу та ризик-орієнтованого постмитного контролю / Improve the integrity and anti-corruption system in the State Customs Service of Ukraine by implementing an anti-corruption program, expanding the powers of internal security, introducing special conditions for service, a modern motivation system, KPIs and automated monitoring, increasing wages, developing human resources, and risk-oriented post-customs control	ЦСР8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСР9 – Інновації та інфраструктура, ЦСР12 – Відповідальне споживання, ЦСР16 – Мир та справедливність, ЦСР17 – Партнерство заради сталого розвитку / SDG8 – Decent work and economic growth, SDG9 – Industry, Innovation, and Infrastructure, SDG12 – Responsible consumption and production, SDG16 – Peace, justice and strong institutions, SDG17– Partnerships for the goals

Джерело: Складено автором за Національною стратегією доходів до 2030 року¹

Source: Compiled by the author based on the National Revenue Strategy until 2030¹

¹ Національна стратегія доходів до 2030 року : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. №1218-п. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 10.12.2025).

вого адміністрування. Зокрема, потребує розвитку інституційна спроможність Державної податкової служби України щодо адміністрування екологічних податків, вуглецевих платежів і податкових стимулів «зеленого» переходу. Інтеграція податкових інформаційних систем з екологічними реєстрами та системами моніторингу викидів дозволила б підвищити адресність і результативність екологічного оподаткування, що безпосередньо корелює з ЦСР 12 «Відповідальне споживання» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», але не отримало належної уваги в Національній стратегії доходів до 2030 року.

По-третє, стратегія майже не акцентує увагу на розвитку податкової освіти та фінансової грамотності як складової адміністрування податків. Системна співпраця Державної податкової служби України із закладами освіти, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством у сфері формування податкової культури могла б стати довгостроковим інструментом зміцнення довіри та добровільної сплати податків, що відповідає логіці ЦСР 4 «Якісна освіта» і ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку».

По-четверте, в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення доцільним є глибше поєднання податкового адміністрування з цілями сталого розвитку територіальних громад. Зокрема, варто розвивати аналітичні інструменти, які дозволяють оцінювати вплив якості адміністрування місцевих податків на фінансову спроможність громад і досягнення ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» (Huang, Yu, & Huang, 2022), що наразі не закладено в Національній стратегії доходів до 2030 року системно.

Ми вважаємо, що подальший розвиток податкової стратегії України в частині адміністрування податків доцільно доповнити поведінковими, екологічними, соціально-інклюзивними та освітніми компонентами, а також посилити зв'язок податкового адміністрування з цілями сталого розвитку на місцевому рівні. Це дозволило б перетворити податкове адміністрування не лише на інструмент фіскальної ефективності, а й на активний механізм реалізації комплексної моделі сталого розвитку держави.

Система контролюючих органів описується у Національній стратегії доходів до 2030 року як ключовий елемент податкової безпеки та інституційної спроможності держави (табл. 3). Документ передбачає інституційне зміцнення податкової та митної служб, реформу внутрішніх процесів, підвищення професійної компетентності пер-

соналу, впровадження сучасних методів аналітичного контролю, мінімізацію корупційних ризиків та забезпечення належного рівня підзвітності. Розвиток цієї підсистеми є критичним для реалізації принципів верховенства права, фінансової прозорості та довіри між державою і платниками податків.

Податкова стратегія України у частині розвитку системи контролюючих органів, визначена положеннями Національної стратегії доходів до 2030 року, займає ключове місце у формуванні інституційно спроможної, добросовісної та орієнтованої на сталий розвиток системи управління державними фінансами. Її реалізація спрямована не лише на підвищення фіскальної ефективності, а й на досягнення Цілей сталого розвитку, насамперед ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 16 «Мир та справедливість» та ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку».

У частині організаційних і кадрових заходів Державної податкової служби України стратегія передбачає проведення функціонального обстеження центрального апарату та територіальних органів з метою оптимізації організаційної структури і штатної чисельності. Такий підхід відповідає принципам інституційної ефективності та раціонального використання бюджетних ресурсів, що є необхідною умовою сталого розвитку. Консолідація окремих структурних підрозділів територіальних органів, а також міжрегіональних управлінь по роботі з великими платниками податків сприяє зменшенню дублювання функцій, підвищенню керованості та уніфікації управлінських рішень, що позитивно впливає на якість податкового адміністрування.

Важливим елементом Національної стратегії доходів до 2030 року є забезпечення інституційної незалежності підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції в органах Державної податкової служби України, а також упровадження ефективної системи внутрішнього відомчого контролю. Це формує передумови для зниження корупційних ризиків, посилення підзвітності та прозорості діяльності податкових органів, що безпосередньо корелює з досягненням ЦСР 16 «Мир та справедливість». Розроблення та затвердження Плану відновлення Державної податкової служби України у післявоєнний період має стратегічне значення для забезпечення безперервності інституційної спроможності держави, відновлення доступу платників податків до сервісів і підтримки економічної стабільності в умовах післяконфліктної реконструкції.

Кадрові заходи у Державній податковій службі України, зокрема розвиток системи професійного навчання, індивідуальних програм професійного розвитку та вдосконалення управління ефективністю персоналу, спрямовані на формування сучасної, компетентної та етично відповідальної публічної служби. Інвестиції у людський капітал контролюючих органів відповідають цілям довгострокового економічного зростання та підвищення якості інституцій, що є базовими передумовами сталого розвитку.

У митному блоці Національної стратегії доходів до 2030 року особливий акцент зроблено на посиленні антикорупційних заходів і підвищенні довіри до митних органів. Реалізація Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023–2025 роки¹, надання підрозділам внутрішньої безпеки повноважень на здійснення оперативно-розшукової діяльності, а також запровадження спеціальних умов проходження служби (атестація, перевірка на добросовісність, ротация кадрів, дисциплінарні механізми) спрямовані на системне зниження корупційних ризиків у сфері митної справи. Такі заходи відповідають міжнародним стандартам належного врядування та сприяють створенню справедливого й передбачуваного середовища для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Інституційний розвиток митних органів у межах стратегії передбачає підвищення рівня оплати праці до ринкових стандартів, запровадження системи ключових показників ефективності та автоматизованих IT-рішень для моніторингу результатів діяльності. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, прозорості управлінських рішень та підзвітності митних органів. Реалізація стратегії управління персоналом Державної митної служби України та розвиток ризикорієнтованого постмитного контролю забезпечують баланс між фіскальними інтересами держави та мінімізацією адміністративного навантаження на бізнес, що відповідає цілям інклюзивного економічного зростання.

У цілому податкова стратегія України у частині системи контролюючих органів формує цілісну модель інституційного розвитку, орієнтовану на добросовісність, професіоналізацію, цифровізацію та стійкість у довгостроковій перспективі. Її реалізація створює підґрунтя для зміцнення довіри до державних інститутів, підвищення ефективності мобілізації доходів бюджету та досягнення Цілей сталого розвитку в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Незважаючи на комплексний характер заходів, передбачених Національною стра-

тегією доходів до 2030 року, аналіз її положень у частині розвитку системи контролюючих органів свідчить про наявність низки напрямів, реалізація яких доцільна для поглиблення відповідності податкової стратегії України цілям сталого розвитку, але які прямо не відображені або недостатньо конкретизовані у стратегічному документі.

По-перше, потребує подальшого розвитку інституціоналізація підходів сталого розвитку безпосередньо у діяльності контролюючих органів. Йдеться про інтеграцію принципів екологічної та соціальної відповідальності у внутрішні політики ДПС і Держмитслужби, зокрема через запровадження «зелених» стандартів функціонування (енергоєфективність адміністративних будівель, цифрове скорочення паперового документообігу, екологічні критерії державних закупівель). Такий підхід дозволив би розширити внесок контролюючих органів у досягнення ЦСР 12 «Відповідальне споживання» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», що наразі залишається поза фокусом Національної стратегії доходів до 2030 року.

По-друге, у межах податкової стратегії доцільно посилити людиноцентричний вимір діяльності контролюючих органів. Хоча Національна стратегія доходів до 2030 року акцентує увагу на професіоналізації персоналу, вона недостатньо враховує питання організаційної культури, психосоціальної стійкості працівників, управління професійним вигоранням та забезпечення гендерної рівності. Запровадження програм добробуту персоналу, недискримінаційних практик кар'єрного зростання та гендерно чутливого управління сприяло б реалізації ЦСР 5 «Гендерна рівність» і ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» у частині гідних умов праці в публічному секторі.

По-третє, недостатньо розвиненим залишається напрям стратегічної аналітики та прогнозування у діяльності контролюючих органів. Податкова стратегія могла б бути доповнена створенням спеціалізованих аналітичних підрозділів або центрів податкової та митної політики, орієнтованих на використання великих даних, економічного моделювання та оцінки впливу управлінських рішень на соціально-економічний розвиток (Hossin, Du, Mu, & Asante. 2023). Це підвищило б якість прийняття управлінських рішень на основі доказів та сприяло б більш системному внеску податкових інституцій у досягнення ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» і ЦСР 16 «Мир та справедливість».

По-четверте, у Національній стратегії доходів до 2030 року недостатньо акцентовано увагу на розвитку партнерських мо-

делей взаємодії контролюючих органів із громадянським суспільством, науковими установами та професійними асоціаціями. Інституціоналізація постійних консультативних платформ, спільних дослідницьких проєктів та механізмів залучення незалежної експертизи до оцінки реформ у сфері податкового й митного адміністрування сприяла б підвищенню довіри та прозорості, а також більш повній реалізації ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку».

По-п'яте, перспективним, але наразі не відображеним у Національній стратегії доходів до 2030 року, є розвиток етичних та правових рамок використання цифрових технологій і штучного інтелекту в діяльності контролюючих органів. З огляду на поглиблення цифровізації податкового і митного контролю, доцільним є закріплення принципів алгоритмічної прозорості, недискримінаційності автоматизованих рішень та захисту прав платників податків у процесах цифрового контролю (Wang, 2024). Це відповідало б сучасним європейським підходам до цифрового врядування та посилювало б зв'язок податкової стратегії з ЦСР 16 «Мир та справедливість».

Отже, подальший розвиток податкової стратегії України у частині системи контролюючих органів доцільно спрямувати на поглиблення сталого, людиноцентричного та інноваційного виміру інституційних реформ. Реалізація запропонованих напрямів дозволила б не лише підвищити ефективність податкового й митного адміністрування, а й забезпечити більш комплексний і збалансований внесок контролюючих органів у досягнення Цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що податкова стратегія України в сучасних умовах виступає не лише інструментом фіскальної стабільності, а й комплексним механізмом реалізації національної моделі сталого розвитку. Доведено, що перехід від фрагментарних і реактивних рішень у податковій сфері до системного, довгострокового та інституційно узгодженого підходу створює передумови для підвищення економічної стійкості, соціальної згуртованості та екологічної збалансованості розвитку держави.

Встановлено, що Національна стратегія доходів до 2030 року формує концептуальну основу податкової стратегії України та забезпечує інтеграцію фіскальних, соціальних, економічних та екологічних пріоритетів у єдину логіку реформування системи оподаткування, адміністрування податків і діяльності контролюючих органів. У сфері оподаткування стратегія орієнтована на

підвищення справедливості, нейтральності та ефективності податкового навантаження, що корелює з досягненням ключових Цілей сталого розвитку.

Обґрунтовано, що реформи у сфері прямих і непрямих податків, екологічного та ресурсного оподаткування, а також гармонізація податкового законодавства з правом Європейського Союзу та міжнародними ініціативами G20/BEPS сприяють підвищенню прогнозованості бюджетних доходів, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню податкової справедливості. Податкова стратегія України в цьому контексті виконує роль інструменту узгодження національних інтересів із глобальними зобов'язаннями у сфері сталого розвитку.

Аргументовано, що модернізація системи адміністрування податків, зокрема через цифровізацію, впровадження ризикорієнтованих підходів, розвиток сервісної функції податкових органів та інтеграцію в міжнародні системи податкової прозорості, формує інституційні передумови для зростання добровільної податкової дисципліни та довіри до держави. Аналогічно, розвиток системи контролюючих органів, орієнтований на доброчесність, професіоналізацію персоналу та мінімізацію корупційних ризиків, є ключовим чинником досягнення ЦСР 16 «Мир та справедливість» і підвищення стійкості державних фінансів у довгостроковій перспективі.

Водночас результати дослідження свідчать, що попри комплексність і багатовимірність податкової стратегії України, низка важливих аспектів сталого розвитку залишається недостатньо інституціоналізованою. Зокрема, обмежено використовується потенціал податкової системи для просторово збалансованого розвитку, соціальної компенсації регресивного впливу непрямих податків, гендерної рівності, цільового використання екологічних податкових надходжень, а також розвитку партнерських моделей взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Це обмежує можливості податкової політики як інструменту комплексного впливу на досягнення Цілей сталого розвитку. Відтак подальше вдосконалення податкової стратегії України потребує поглиблення соціального, екологічного, просторового та людиноцентричного вимірів, що дозволить трансформувати податкову систему з переважно фіскального механізму на активний інструмент реалізації стратегії сталого розвитку держави.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цьому контексті є, по-

перше, розроблення методологічних підходів до оцінки внеску податкової політики у досягнення окремих Цілей сталого розвитку з використанням кількісних індикаторів та економетричного моделювання.

По-друге, актуальним є поглиблений аналіз можливостей використання податкових інструментів для просторово збалансованого розвитку та післявоєнного відновлення територіальних громад.

References

1. Bilan, Y., Samusevych, Y., Lyeonov, S., Strzelec, M., & Tenytska, I. (2022). The Keys to Clean Energy Technology: Impact of Environmental Taxes on Biofuel Production and Consumption. *Energies*, 15 (24). <https://doi.org/10.3390/en15249470>
2. Boiko, S., Nehrey, M., Davydenko, N., & Karbivskiy, V. (2023). Tax Sustainability in Ukraine: a Case of Agricultural Companies. *Economies*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/economies11010006>
3. Davydenko, N., Titenko, Z., Shevchuk, K., & Buriak, A. (2022). Environmental Taxation: Ukrainian Realities and European Practice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1948-1955. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2022.19.174>
4. Dobrovol'ska, O., Sonntag, R., Kachula, S., Lysiak, L., & Lastovchenko, P. (2024). Tax policy and activation of internal factors of economic growth: EU experience for Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 13 (1), 70-82. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.06)
5. Koval, V., Laktionova, O., Udovychenko, I., Olczak, P., Palii, S., & Prystupa, L. (2022). Environmental Taxation Assessment on Clean Technologies Reducing Carbon Emissions Cost-Effectively. *Sustainability*, 14 (21). <https://doi.org/10.3390/su142114044>
6. Kriukova, I., Andriushchenko, I., & Rudenko, S. (2024). Modern challenges and tasks for the tax system of Ukraine in the context of sustainable development. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 19, 158-165. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.19> (in Ukrainian)
7. Loskorikh, H. L., Sochka, K. A., & Perchi, O. F. (2024). Fiscal policy in the context of sustainable economic development. *Efektivna ekonomika*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.70> (in Ukrainian)
8. Nazarkevych, I., & Sych, O. (2023). Taxation as a tool of implementation of the EU Green Deal in Ukraine. *Regional Science Policy & Practice*, 15 (1), 144-161. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12596>
9. Rudenko, V., Pohrishchuk, H., Moskvichova, O., & Hryhoruk, I. (2023). The impact of preferential taxation on the stimulation of investment processes in Ukraine in the context of the experience of EU member states. *Академічний огляд*, 2 (59), 155-172. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-11>
10. Yaroshevych, N. B., Gutyj, B. V., Hrymak, O. Ya., Kushnir, L. P., Kalaitan, T. V., Kondrat, I. Y., & Shevchuk, O. O. (2021). The state of environmental taxation in Ukraine and the main directions of reform. *Ukrainian Journal of Ecology*, 11 (1), 350-359. https://doi.org/10.15421/2021_52
11. Ekawati, E., Manurung, B. F. C., & Setyowati, E. (2025). Sustainable tax planning: A bibliometric analysis of research trends in the context of governance and regulation. *Journal of Governance & Regulation*, 14 (23), 19-30. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i3art2>
12. Halim, Md. A., & Rahman, Md. M. (2022). The effect of taxation on sustainable development goals: evidence from emerging countries. *Heliyon*, 8 (9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10512>

Список використаної літератури

1. Bilan Y., Samusevych Y., Lyeonov S., Strzelec M., Tenytska I. The Keys to Clean Energy Technology: Impact of Environmental Taxes on Biofuel Production and Consumption. *Energies*. 2022. Vol. 15. Issue 24. <https://doi.org/10.3390/en15249470>
2. Boiko S., Nehrey M., Davydenko N., Karbivskiy V. Tax Sustainability in Ukraine: a Case of Agricultural Companies. *Economies*. 2023. Vol. 11(1). No. 6. <https://doi.org/10.3390/economies11010006>
3. Davydenko N., Titenko Z., Shevchuk K., Buriak A. Environmental Taxation: Ukrainian Realities and European Practice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. Pp. 1948-1955. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2022.19.174>
4. Dobrovol'ska O., Sonntag R., Kachula S., Lysiak L., Lastovchenko P. Tax policy and activation of internal factors of economic growth: EU experience for Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13. Issue 1. Pp. 70-82. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.06)
5. Koval V., Laktionova O., Udovychenko I., Olczak P., Palii S., Prystupa L. Environmental Taxation Assessment on Clean Technologies Reducing Carbon Emissions Cost-Effectively. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Issue 21. <https://doi.org/10.3390/su142114044>
6. Крюкова І., Андрющенко І., Руденко С. Сучасні виклики і завдання для податкової системи України у контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 158-165. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.19>
7. Лоскоріх Г. Л., Сочка К. А., Перчі О. Ф. Бюджетно-податкова політика в контексті сталого економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.70>
8. Nazarkevych I., Sych O. Taxation as a tool of implementation of the EU Green Deal in Ukraine. *Regional Science Policy & Practice*. 2023. Vol. 15. Issue 1. P. 144-161. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12596>
9. Rudenko V., Pohrishchuk H., Moskvichova O., Hryhoruk I. The impact of preferential taxation on the stimulation of investment processes in Ukraine in the context of the experience of EU member states. *Академічний огляд*. 2023. №2 (59). С. 155-172. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-11>
10. Yaroshevych N. B., Gutyj B. V., Hrymak O. Ya., Kushnir L. P., Kalaitan T. V., Kondrat I. Y., Shevchuk O. O. The state of environmental taxation in Ukraine and the main directions of reform. *Ukrainian Journal of Ecology*. 2021. Vol. 11(1). Pp. 350-359. https://doi.org/10.15421/2021_52
11. Ekawati E., Manurung B. F. C., Setyowati E. Sustainable tax planning: A bibliometric analysis of research trends in the context of governance and regulation. *Journal of Governance & Regulation*. 2025. Vol. 14. Issue 3. Pp. 19-30. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i3art2>
12. Halim Md. A., Rahman Md. M. The effect of taxation on sustainable development goals: evidence from emerging countries. *Heliyon*. 2022. Vol. 8. Issue 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10512>

13. Rasoulinezhad, E. (2025). Green taxes innovation and energy imports in advancing renewable transitions in developing countries. *Resources Policy*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105517>
14. Kalaš, B., Mirović, V., Bolesnikov, D., Saint Akadiri, S., & Radulescu, M. (2025). Environmental Taxes and Sustainable Development in the EU: a Decade of Data-Driven Insights. *Systems*, 13 (7). <https://doi.org/10.3390/systems13070503>
15. Nobanee, H., & Ullah, S. (2023). Mapping green tax: a bibliometric analysis and visualization of relevant research. *Sustainable Futures*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100129>
16. Soufiene, A., Alvarado, R., Abid, M., Tillaguango, B. & Shahbaz, M. (2025). The role of taxation in environmental sustainability in G-20 economies: A double dividend theoretical assessment. *Journal of Environmental Management*, 374. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123996>
17. Uddin, K. M. K., Rahman, Md. M., & Saha, Sh. (2023). The impact of green tax and energy efficiency on sustainability: Evidence from Bangladesh. *Energy Reports*, 10, 2306-2318. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2023.09.050>
18. Sun, Yi, Ben Belgacem, S., Khatoon, Gh., & Nazir, F. (2025). Impact of environmental taxation, green innovation, economic growth, and renewable energy on green total factor productivity. *Gondwana Research*, 145, 218-227. <https://doi.org/10.1016/j.gr.2023.10.016>
19. Usman, M., Horobet, A., Radulescu, M., & Balsalobre-Lorente, D (2025). Environmental taxes, environmental policy stringency and policy complementarity: a comprehensive analysis of EU economic and environmental goals. *International Review of Economics & Finance*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104358>
20. Zhang, X., Deng, G., Chen, L., & Abbass, K. (2025). Sustainable development and climate action: the role of tax policy and innovation. *Journal of Environmental Management*, 389. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.126091>
21. Warwick, R., Harris, T., Phillips, D., Goldman, M., Jellema, J., Inchauste, G., & Goraus-Tańska, K. (2022). The redistributive power of cash transfers vs VAT exemptions: a multi-country study. *World Development*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105742>
22. Coelho, M., Davis, A., Klemm, A., & Osorio-Buitron, C. (2024). Gendered taxes: the interaction of tax policy with gender equality. *International Tax and Public Finance*, 3, 1413-1460. <https://doi.org/10.1007/s10797-024-09829-w>
23. Andi, A. (2024). Tax Compliance Behavior: Insights from Behavioral Economics Perspectives. *Accounting Studies and Tax Journal (COUNT)*, 4 (5), 336-350. <https://doi.org/10.62207/v5g99z74>
24. Huang, S.-H., Yu, M.-M., & Huang, Ya-L. (2022). Evaluation of the efficiency of the local tax administration in Taiwan: Application of a dynamic network data envelopment analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101337>
25. Hossin, Md A., Du, J., Mu, L., & Asante, I. O (2023). Big Data-Driven Public Policy Decisions: Transformation Toward Smart Governance. *SAGE Open*, 13 (4). <https://doi.org/10.1177/21582440231215123>
26. Wang, M. (2024). Technologies in Modern Taxation: Applications, Challenges, and Strategic Directions. *International Journal of Finance and Investment*, 1, 42-46. <https://doi.org/10.54097/v2kgty49>
13. Rasoulinezhad E. Green taxes innovation and energy imports in advancing renewable transitions in developing countries. *Resources Policy*. 2025. Vol. 102. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105517>
14. Kalaš B., Mirović V., Bolesnikov D., Saint Akadiri S., Radulescu M. Environmental Taxes and Sustainable Development in the EU: a Decade of Data-Driven Insights. *Systems*. 2025. Vol. 13. Issue 7. <https://doi.org/10.3390/systems13070503>
15. Nobanee H., Ullah S. Mapping green tax: a bibliometric analysis and visualization of relevant research. *Sustainable Futures*. 2023. Vol. 6. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100129>
16. Soufiene A., Alvarado R., Abid M., Tillaguango B., Shahbaz M. The role of taxation in environmental sustainability in G-20 economies: A double dividend theoretical assessment. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 374. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123996>
17. Uddin K. M. K., Rahman Md. M., Saha Sh. The impact of green tax and energy efficiency on sustainability: Evidence from Bangladesh. *Energy Reports*. 2023. Vol. 10. Pp. 2306-2318. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2023.09.050>
18. Sun Yi, Ben Belgacem S., Khatoon Gh., Nazir F. Impact of environmental taxation, green innovation, economic growth, and renewable energy on green total factor productivity. *Gondwana Research*. 2025. Vol. 145. Pp. 218-227. <https://doi.org/10.1016/j.gr.2023.10.016>
19. Usman M., Horobet A., Radulescu M., Balsalobre-Lorente D. Environmental taxes, environmental policy stringency and policy complementarity: a comprehensive analysis of EU economic and environmental goals. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 103. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104358>
20. Zhang X., Deng G., Chen L., Abbass K. Sustainable development and climate action: the role of tax policy and innovation. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 389. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.126091>
21. Warwick R., Harris T., Phillips D., Goldman M., Jellema J., Inchauste G., Goraus-Tańska K. The redistributive power of cash transfers vs VAT exemptions: a multi-country study. *World Development*. 2022. Vol. 151. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105742>
22. Coelho M., Davis A., Klemm A., Osorio-Buitron C. Gendered taxes: the interaction of tax policy with gender equality. *International Tax and Public Finance*. 2024. Vol. 31. Pp. 1413-1460. <https://doi.org/10.1007/s10797-024-09829-w>
23. Andi A. Tax Compliance Behavior: Insights from Behavioral Economics Perspectives. *Accounting Studies and Tax Journal (COUNT)*. 2024. Vol. 1 (5). pP. 336-350. <https://doi.org/10.62207/v5g99z74>
24. Huang S.-H., Yu M.-M., Huang Ya-L. Evaluation of the efficiency of the local tax administration in Taiwan: Application of a dynamic network data envelopment analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2022. Vol. 83. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101337>
25. Hossin Md A., Du J., Mu L., Asante I. O. Big Data-Driven Public Policy Decisions: Transformation Toward Smart Governance. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13. Issue 4. <https://doi.org/10.1177/21582440231215123>
26. Wang M. AI Technologies in Modern Taxation: Applications, Challenges, and Strategic Directions. *International Journal of Finance and Investment*. 2024. Vol. 1. Pp. 42-46. <https://doi.org/10.54097/v2kgty49>

Viktorii Rudenko,

D.Sc. (Economics), Associate Professor, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, 37, Honty Str., Vinnytsia, 21017, Ukraine
v.rudenko@wunu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-4911-7600>

TAX STRATEGY OF UKRAINE AS A TOOL FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Abstract. The relevance of the study is due to the need to rethink the role of Ukraine's tax strategy not only as a fiscal instrument, but as a comprehensive means of economic, social, environmental and institutional development, especially in the context of post-war reconstruction and the implementation of the state's international obligations.

The purpose of the article is to substantiate the content and directions of Ukraine's tax strategy as a tool for achieving the Sustainable Development Goals based on an analysis of the provisions of the National Revenue Strategy until 2030, as well as to identify its potential and limitations in terms of the taxation system, tax administration and regulatory authorities.

In the process of the study, it was established that Ukraine's tax strategy forms a conceptually holistic model of tax system reform, focused on ensuring fiscal stability, increasing tax fairness, stimulating economic growth, reducing social inequality and supporting environmental transformation. It is shown that measures in the field of direct and indirect taxes, environmental and resource taxation, as well as the harmonization of tax legislation with EU law and international G20/BEPS initiatives contribute to the achievement of key Sustainable Development Goals.

It is substantiated that the modernization of the tax administration system and the development of regulatory authorities on the basis of digitalization, integrity, a risk-based approach and international tax transparency create institutional prerequisites for the growth of voluntary tax discipline, trust in the state and the sustainability of the budget system. At the same time, a number of areas are identified that require further development, in particular, strengthening the spatial, social, gender and environmental dimensions of the tax strategy, institutionalization of behavioral and evidence-based approaches in tax administration, as well as consolidation of ethical and legal principles for the use of digital technologies and artificial intelligence in tax and customs control.

It has been proven that the tax strategy of Ukraine, defined by the National Revenue Strategy until 2030, is an important tool for integrating fiscal policy into the national model of sustainable development. Its further improvement should be aimed at deepening the people-centered, innovative and partnership approaches, which will allow transforming the tax system from a predominantly fiscal mechanism into an active tool for achieving the Sustainable Development Goals in the long term.

Keywords: Tax Policy, Tax Strategy, Tax System, Taxation System, Tax Administration System, System of Regulatory Bodies.

JEL Classification: H21; H23; H24; O20; Q56.

In cites: Rudenko, V. (2026). Tax strategy of Ukraine as a tool for achieving sustainable development goals. *Social Economics*, 73, 183–198. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-15> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту використовувався. В роботі використано ресурс штучного інтелекту ChatGPT для перефразування та стилістичного редагування окремих положень Національної стратегії доходів до 2030 року, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. №1218-р., закладеної в основу статті «Податкова стратегія України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку».

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The author confirms that an artificial intelligence tool was used in the writing of this academic article. In this work, the artificial intelligence resource ChatGPT was used to paraphrase and stylistically edit certain provisions of the National Revenue Strategy until 2030, approved by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1218-r of 27 December 2023, which forms the basis of the article «Tax strategy of Ukraine as a tool for achieving sustainable development goals».

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025 р.
 Стаття пройшла рецензування 20.01.2026 р.
 Стаття рекомендована до друку 12.02.2026 р.
 Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 17 December 2025
 Revised: 20 January 2026
 Accepted: 12 February 2026
 Published: 31 March 2026

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-16>
УДК [336.1:330.341.2]:35.072.6

Андрій Володимирович Хмельков

кандидат наук з державного управління, доцент
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
khmelkov@karazin.ua
<https://orcid.org/0000-0001-5470-604X>

ЕРОЗІЯ СУВЕРЕННОСТІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

У статті здійснено аналіз державного фінансового контролю як інституційної категорії та його тестуванню на суверенність у сучасних умовах. Автор підкреслює суспільну значущість цієї сфери та наголошує, що її сутність і функціональний зміст залишаються предметом безперервного теоретичного осмислення. Метою роботи визначено перевірку державного фінансового контролю на здатність зберігати суверенність, а завданнями – дослідження прикладів та заходів контрольованого використання публічних фінансів і ресурсів. Об'єктом виступає практика здійснення державного фінансового контролю, а предметом – прояви та процес втрати суверенності в цій сфері. Автор звертається до конституційних норм, міжнародних актів ООН, зокрема Хартії економічних прав і обов'язків держав, які закріплюють принципи економічного суверенітету. Це створює підґрунтя для висновку, що державний фінансовий контроль повинен залишатися суверенним.

Особливу увагу приділено основам фінансової співпраці з Угоди про асоціацію та інструменту Ukraine Facility. Проведений контент-аналіз положень Угоди про асоціацію та Рамкової угоди показав, що йдеться не лише про фінансову допомогу, а й про поступки у сфері фактичної суверенності, зокрема у питаннях фінансового контролю. Автор наголошує: сторони погодилися на ерозію суверенності задля досягнення фінансових цілей.

У дослідженні розглянуто зміни у практиці суб'єктів державного фінансового контролю – уряду та парламенту – які виникли через необхідність виконання умов Ukraine Facility. На основі проведеного аналізу встановлено, що Україна виконує вимоги ЄС щодо контрольованого використання коштів у спосіб, при якому ерозія суверенності може розглядатися як факт у фінансовій практиці.

Для глибшого розуміння автор звертається до історичних прецедентів, зокрема до досвіду Адміністрації Оттоманського державного боргу (OPDA), яка стала прикладом втрати державного суверенітету через міжнародний фінансовий контроль. Паралелі з сучасною ситуацією дозволяють говорити про повторення історичних прецедентів, коли ведення військових дій та обмежені фінансові можливості держави створюють умови для втручання кредиторів у її суверенітет.

У підсумку підтверджено факт ерозії суверенності у сфері державного фінансового контролю, попри задекларовані конституційні норми та принципи економічного суверенітету. Автор робить висновок, що існує вірогідність повторення історичних фінансових прецедентів, але вже в нашій країні. Напрацювання ЄС з основ фінансової співпраці зумовлюють прагнення навчатися та переймати досвід, передусім у питаннях захисту власних фінансових інтересів через розгортання тотального контролю за використанням наданих коштів із залученням усіх інституцій – як власних, так і сторони за угодою.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, інститут фінансового контролю, публічні фінанси, OPDA, Ukraine Facility.

JEL Classification: H83; H39; O31.

Як цитувати: Хмельков, А. В. (2026). Ерозія суверенності державного фінансового контролю. *Соціальна економіка*, 73, 199–219. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-16>

Вступ. Беручи до уваги суспільну значущість державного фінансового контролю як інституційної категорії, його сутність та функціональний зміст залишаються предметом безперервного теоретичного осмислення. Така дослідницька активність сприяє фор-

муванню нових наукових підходів задля належного реагування на виклики з практики публічних фінансів, публічних ресурсів.

Сучасні спостереження за сферою державного фінансового контролю, вплинули на формування дослідницької мети, яку

можна визначити як – тест державного фінансового контролю на суверенність.

Завданнями, відповідно до поставленої мети, є: дослідження прикладів та заходів з контрольованого використання публічних фінансів, публічних ресурсів.

Об'єктом дослідження є практика здійснення державного фінансового контролю, а предметом дослідження – прояви та процес втрати суверенності в цій сфері.

Огляд літератури. Доцільно розпочати з новітніх публікацій, які висвітлюють кредитну політику ЄС стосовно України в умовах сьогодення, зокрема: Gálík, Zoltán досліджує як військовий стан змусив Європейський Союз оперативно мобілізувати значні фінансові ресурси, надавши Україні масштабну підтримку у формі кредитів і грантів, що забезпечило стабільність її державних інституцій. Такий рівень солідарності засвідчує здатність ЄС діяти як політичний союз у кризових умовах. Надану допомогу пропонується розглядати як стратегічну інвестицію в європейську безпеку та підтримання нормативного порядку.

Продовжимо огляд джерел, вже за проблематикою з предметної сфери, зокрема: щодо прикладів з процесів втрати суверенності, наприклад D. Blaisdell (2019) та F. S. Nitti (1922) першими інтерпретували OPDA¹ як гібридний інститут міжнародного управління, що поєднував риси фінансового протекторату та паралельної адміністрації в управлінні публічними фінансами суверенної країни та який мав наслідок у втраті в тій чи іншій мірі суверенітету: D. Blaisdell – акцентує на практично демонтажі фіскального апарату, тоді як F. S. Nitti – на теоретичній закономірності перетворення боргу на інструмент політичного контролю. В. Tunçsiper та Н. Abdioglu (2018) – сучасне дослідження національними авторами фінансових подій у минулому їх країни (грудень 1881 року), коли османи були змушені прийняти нові фінансові правила - в обмін на зменшення державного боргу було створено контрольовану європейськими країнами організацію – Адміністрацію державного боргу Османської імперії (OPDA) – для збору певних доходів. Це призвело до чіткого обмеження можливостей Османської імперії керувати розподілом своїх ресурсів. OPDA відіграла важливу роль у фінансових справах Османської імперії. Вона також була посередником між європейськими компаніями, які шукали інвестиційні можливості в Османській імперії. Піддані османських мусульман сплачува-

ли податки до OPDA та спостерігали, як їхні гроші переміщувалися до європейських столиць.

У контексті сучасних дискусій щодо суверенності фінансової діяльності доцільно звернутися до низки ключових досліджень, які формують інтелектуальне поле цієї проблематики. Вони дозволяють вибудувати цілісне бачення взаємодії політичного та фінансового суверенітету у глобальному й національному вимірах, а також окреслити виклики, що постають перед державами у сфері боргової політики та фінансової співпраці. Ці процеси проявляються як у внутрішньому врядуванні Євросоюзу, так і в національних фінансових системах окремих країн, зокрема України. Porak (2024) аналізує напруження між політичним суверенітетом та глобальною капіталістичною логікою в контексті європейської соціально-економічної стратегії, показуючи, як конкуренція та глобалізація змінюють роль держави. Steinbach (2023) розглядає концепцію «стратегічної автономії» Євросоюзу, акцентуючи на її правових та геоекономічних аспектах. Bradford (2020) у своїй монографії доводить, що Євросоюз залишається глобальним регулятором завдяки феномену «Брюссельського ефекту», який дозволяє йому формувати світові стандарти. Malůšková (2023) досліджує реалізацію масштабних запозичень у рамках програми NGEU, що стало новим етапом у борговій політиці Євросоюзу. Важливим інструментом європейського врядування є умовність. Fasone і Simoncini (2024) показують її неоднозначне застосування у внутрішньому управлінні Євросоюзу, зокрема у фінансуванні та забезпеченні верховенства права, тоді як Becker (2025) пропонує типологію умовності як «жорсткого режиму м'якого управління». Ці дослідження підкреслюють, що умовність стала ключовим механізмом балансування між політичними цілями та фінансовою підтримкою країн-реципієнтів. У міжнародному вимірі Beridze (2022) аналізує роль міжнародних фінансових організацій, таких як МВФ, Світовий банк та Азійський банк розвитку, у стимулюванні економіки країн, що розвиваються. Автор наголошує на їхній важливості для фінансування інфраструктурних проєктів, але також звертає увагу на критику їхніх політик, які іноді ігнорують локальні фактори та створюють ризики боргової залежності. Українські дослідження концентруються на проблематиці публічних фінансів та управління державним боргом у кризових умовах. Молнар, Фуринець і Залуцька (2026) аналізують структурні перетворен-

1 OPDA - The Ottoman Public Debt Administration (Адміністрація державного боргу Османської імперії).

ня економіки України, а Malyshko (2021) окреслює сучасні тенденції функціонування публічних фінансів. Lupenko і Radionov (2021) пропонують напрями вдосконалення системи управління державними фінансами, зокрема адаптацію європейських практик. Radionov (2024) досліджує управління бюджетними видатками у воєнний час, акцентуючи на прозорості, ефективності та пріоритетності фінансування оборонних потреб. Makohon і Adamenko (2023) розглядають напрями фінансової стабілізації економіки в умовах воєнного стану. Petrukha та співавтори (2024) аналізують інституційні засади управління державним боргом, включаючи цифровізацію процесів та роль міжнародної фінансової допомоги. Петруха, Куцовський і Петруха (2024) формують теоретичний базис для типологізації державного боргу, тоді як Tkachenko та колеги (2025) простежують ретроспективу його управління від незалежності до сучасності, приділяючи особливу увагу викликам після 2022 року.

Завершимо огляд публікацій за об'єктом дослідження – пов'язані з практикою державного фінансового контролю – нами віднесено до аналізу дослідження самого Автора, у якому вибудовано аргументацію, сформовану на основі результатів попередньої наукової студії та співвіднесену з релевантними працями у відповідній предметно-об'єктній сфері (Хмельков, 2021; Khmelkov, 2019).

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження, як для об'єкта так і для предмета, становить комплекс загальнонаукових (метод дедукції; структурно-логічний метод; метод порівняльного аналізу) та спеціальних (метод контент-аналізу; історико-генетичний метод) методів, застосування яких забезпечує системність і наукову обґрунтованість аналітичного пошуку. Використання цих методів дає змогу простежити взаємозв'язок між фінансовими практиками минулого та сучасними тенденціями у публічних фінансах України та їх контрольованого використання. Що уможливило подальше формування обґрунтованого уявлення про сучасні явища та процеси в об'єктно-предметній сфері дослідження.

Основні результати. Починаючи дослідження за його метою, нам потрібно з'ясувати що мається на увазі коли ми висловлюємося, що державний фінансовий контроль повинен суверенним. Відповідно, тільки після цього ми будемо у змозі перейти до вивчення питання стосовно втрати суверенності в цій сфері.

Конституційною нормою є те, що наша держава суверенна¹. При цьому, сфери які охоплює суверенітет не вказано. З аспектів суверенних питань, клопотання до Конституційного Суду України, від суб'єктів права на конституційне подання, також відсутні, на відміну від клопотань за іншими аспектами².

За таких обставин доречно звернутися до міжнародних актів, ухвалених Організацією Об'єднаних Націй. І в першу чергу до Хартії економічних прав і обов'язків держав – резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй. У вказаному дороговказі з економічних прав і обов'язків держав, ми можемо переконаватися³, що, серед іншого, закріплюються принципи економічного суверенітету держав.

Таким чином, завдяки вищевказаним документам, нами отримано достатньо підґрунтя для того, щоб ми продовжували вважати та наполягати на тому, що державний фінансовий контроль повинен бути суверенним.

Це, у свою чергу, порушує питання про те, як саме вищевказані принципи та норми співвідносяться з сучасною економічною та фінансовою практикою цієї держави.

Спробуємо знайти відповіді на поставлені питання.

1 «Стаття 1. Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава.» (Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%B0%D1%80#Text> (дата звернення: 11.01.2026))

2 Суб'єкт права на конституційне подання - правління Пенсійного фонду України звернувся до Конституційного Суду України з клопотанням дати офіційне тлумачення положень в аспекті соціальних питань. (Офіційне тлумачення положення статті 1 Конституції України, Рішення Конституційного Суду № 3-рп/2012 від 25.01.2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-12#n54> (дата звернення: 11.01.2026))

3 Хартія економічних прав і обов'язків держав, визначає: «Every State has the sovereign and inalienable right to choose its economic system as well as its political, social and cultural systems in accordance with the will of its people, without outside interference, coercion or threat in any form whatsoever.» що можна перекласти як «Кожна держава має суверенне й невід'ємне право обирати свою економічну систему, а також свої політичну, соціальну та культурну системи відповідно до волі свого народу, без будь-якого зовнішнього втручання, примусу чи загрози в будь-якій формі.» Крім цього, наступна стаття Хартії визначає: «Every State has and shall freely exercise full permanent sovereignty, including possession, use and disposal, over all its wealth, natural resources and economic activities.» тобто за перекладом «Кожна держава має і повинна вільно здійснювати повний постійний суверенітет, включно з володінням, користуванням і розпорядженням усіма своїми багатствами, природними ресурсами та економічною діяльністю.» (United Nations General Assembly. (1974). Charter of Economic Rights and Duties of States: Chapter II — Economic rights and duties of states (Articles 1–2) (A/RES/3281 (XXIX)). United Nations. URL: https://digitallibrary.un.org/record/190150?utm_source=copilot.com&v=pdf (дата звернення: 11.01.2026))

З практики сьогодення, в межах цілей нашого дослідження, особливу увагу привертає інструмент Ukraine Facility. Розгортання цього фінансового інструменту має декілька етапів та певну хронологію на фінансовому просторі ЄС та України.

Хід дослідження потребує зробити необхідний відступ і розпочати з Угоди про асоціацію¹ де передбачені основи фінансової співпраці² між ЄС та Україною. Для цього здійснимо контент-аналіз цього акту.

Питання з суверенності фінансової діяльності, перш за все фінансового контролю, починаються вже до цих основ (викладених як у Змісті^{3:4} так і у Додатках⁵), через що їх

1 Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026)

2 «ОСКІПЬКИ: (1) В Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони-1, передбачені основи фінансової співпраці, зокрема у Статтях 453-459, включно з додатками XLIII та XLIV;». Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility. Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)

3 «Стаття 480, Додатки і протоколи, Додатки і протоколи до цієї Угоди є її невід'ємною частиною.» (Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026)

4 «РОЗДІЛ VI: ФІНАНСОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО БОРЬБИ ІЗ ШАХРАЙСТВОМ*, Стаття 453 Україна отримує фінансову допомогу через відповідні механізми та інструменти фінансування ЄС. Така фінансова допомога сприятиме досягненню цілей цієї Угоди та надаватиметься відповідно до нижченаведених статей цієї Угоди. Стаття 454 Основні принципи фінансової допомоги передбачені у відповідних регламентах ЄС щодо фінансових інструментів. Стаття 455 Пріоритетні сфери надання фінансової допомоги ЄС, погоджені Сторонами, визначаються у відповідних індикативних програмах, що відображають погоджені пріоритети політики. Попередні обсяги допомоги, закріплені в цих індикативних програмах, враховують потреби України, галузеві спроможності та прогрес у здійсненні реформ. Стаття 456 З метою забезпечення оптимального використання наявних ресурсів Сторони докладають зусиль, щоб допомога ЄС використовувалася у тісному співробітництві та координації з іншими країнами-донорами, організаціями-донорами та міжнародними фінансовими інституціями й відповідно до міжнародних принципів надання ефективного допомоги. Стаття 457 Основні правові, адміністративні й технічні засади фінансової допомоги встановлюються у рамках відповідних угод між Сторонами. Стаття 458 Рада асоціації отримує інформацію про прогрес і застосування фінансової допомоги та її вплив на досягнення цілей цієї Угоди. Із цією метою компетентні органи Сторін на постійній та взаємній основі здійснюють відповідний моніторинг та оцінку інформації. Стаття 459 1. Сторони здійснюють допомогу згідно з принципами належного фінансового управління та співробітничать у сфері захисту фінансових інтересів України та ЄС, як це визначено в Додатку XLIII до цієї Угоди. Сторони вживають ефективних заходів з метою попередження та боротьби із шахрайством, корупцією та іншою нелегальною діяльністю, inter alia шляхом взаємної адміністративної допомоги та спільної правової підтримки у сферах, охоплених цією Угодою. 2. Із цією метою Україна також поступово приводить національне законодавство у відповідність до положень, викладених у Додатку XLIV до цієї Угоди. 3. Додаток XLIII до цієї Угоди поширюється на будь-яку подальшу угоду чи фінансовий документ, що укладається між Сторонами, а також будь-який інший фінансовий документ ЄС, з яким Україна може бути пов'язана, без шкоди для будь-яких інших додаткових положень, які охоплюють аудит, перевірки на місцях, інспекції, контроль та заходи протидії шахрайству, inter alia такі, що здійснюються Управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству (OLAF) та Європейським судом аудиторів (ECA).» (Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026))

5 «Визначення Для цілей Розділу VI «Фінансове співробітництво та положення щодо боротьби з шахрайством» цієї Угоди терміни та визначення матимуть наступне значення. «Порушення» – будь-яке порушення положень права ЄС, Угоди про асоціацію або подальших угод чи контрактів внаслідок дій чи бездіяльності економічного оператора, що завдає чи може завдати збитків загальному бюджету ЄС чи бюджетам, управління якими здійснюється ЄС, шляхом зниження чи втрати доходу з власних ресурсів, отриманих безпосередньо від імені ЄС, або шляхом виконання необґрунтованої статті витрат. «Шахрайство» – будь-які міжнародні дії чи бездіяльність що стосується: (а) використання чи надання неправдивих, неточних чи неповних звітів або документів, що призвело до розтрата або незаконного затримання коштів загального бюджету ЄС чи бюджетів, управління якими здійснюється ЄС або від його імені; (б) нерозкриття інформації, у результаті якого настає порушення конкретних зобов'язань, і яке мало такі самі наслідки; (с) використання вказаних коштів не за призначенням та в цілях, що відрізняються від тих, на які їх було виділено. «Активна корупція» – умисна дія будь-якої особи, яка безпосередньо чи через посередника обіцяє надати або надає будь-яку користь посадовій особі з метою забезпечення для себе чи третьої сторони вчинення посадовою особою дій чи утримання від вчинення дій, що належать до сфери її посадових обов'язків або покладених на неї функцій, з порушенням своїх службових обов'язків, у результаті якої завдається чи може бути завдана шкода фінансовим інтересам ЄС. «Пасивна корупція» – умисна дія посадової особи, яка безпосередньо чи через посередника вимагає чи отримує будь-яку користь для себе чи третьої сторони, або приймає обіцянку користі у обмін на дії чи утримання від вчинення дій, що належать до сфери її посадових обов'язків або покладених на неї функцій, з порушенням своїх службових обов'язків, у результаті якої завдається чи може бути завдана шкода фінансовим інтересам ЄС. «Конфлікт інтересів» – будь-яка ситуація, за якої у третьої сторони можуть виникнути або виникають обґрунтовані сумніви щодо спроможності посадових осіб діяти неупереджено і об'єктивно через сімейні обставини, емоційний стан, політичну чи національну приналежність, матеріальні інтереси або спільність будь-яких інтересів з оферентом, аплікатором чи бенефіціаром. «Надмірно сплачені кошти» – кошти, сплачені з порушенням норм з регулювання обігу коштів ЄС. Стаття 5 Аудити 1. Комісія та Європейський суд аудиторів перевіряють, чи всі витрати, пов'язані з використанням коштів ЄС, були здійснені законно та на регулярній основі, і чи належним було управління фінансами. Аудити здійснюються на підставі як взятих на себе зобов'язань, так і здійснених платежів. Вони стосуються документів,

Таблиця 1. Таблиця джерел і знахідок, що вказують на ймовірність несuverенності
Table 1. Table of Sources and Findings Indicating the Likelihood of Non-Sovereignty

Джерела/ Sources	Знахідки/ Findings
зі Змісту Угоди про асоціацію/ from the content of the Association Agreement*:	«... Сторони вживають ефективних заходів з метою попередження та боротьби із шахрайством, корупцією ..., inter alia шляхом взаємної адміністративної допомоги Додаток XLIII до цієї Угоди поширюється на будь-яку подальшу угоду чи фінансовий документ, що укладається між Сторонами, а також будь-який інший фінансовий документ ЄС, з яким Україна може бути пов'язана, без шкоди для будь-яких інших додаткових положень, які охоплюють аудит, перевірки на місцях, інспекції, контроль та заходи протидії шахрайству, inter alia такі, що здійснюються Управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству (OLAF) та Європейським судом аудиторів (ECA).» «... The Parties shall take effective measures to prevent and combat fraud, corruption ..., inter alia through mutual administrative assistance Annex XLIII to this Agreement shall apply to any subsequent agreement or financial instrument concluded between the Parties, as well as to any other EU financial instrument to which Ukraine may be linked, without prejudice to any other additional provisions covering audits, on-the-spot checks, inspections, controls and anti-fraud measures, inter alia those carried out by the European Anti-Fraud Office (OLAF) and the European Court of Auditors (ECA).»
з Додатку XLIII Угоди про асоціацію/ from Annex XLIII of the Association Agreement ² :	«Визначення Для цілей Розділу VI ... цієї Угоди терміни та визначення матимуть наступне значення... «Порушення» – будь-яке порушення положень права ЄС, Угоди про асоціацію або подальших угод чи контрактів внаслідок дій чи бездіяльності економічного оператора, що завдає чи може завдати збитків загальному бюджету ЄС чи бюджетам, управління якими здійснюється ЄС, ... «Шахрайство» – будь-які міжнародні дії чи бездіяльність що стосується: (а) використання чи надання неправдивих, неточних чи неповних звітів або документів, що призвело до розтрата або незаконного затримання коштів загального бюджету ЄС чи бюджетів, управління якими здійснюється ЄС ...; (b) нерозкриття інформації, у результаті якого настає порушення конкретних зобов'язань, і яке мало такі самі наслідки; (c) використання вказаних коштів не за призначенням та в цілях, що відрізняються від тих, на які їх було виділено. «Активна корупція» – умисна дія будь-якої особи ... у результаті якої завдається чи може бути завдана шкода фінансовим інтересам ЄС. «Пасивна корупція» – умисна дія посадової особи ... у результаті якої завдається чи може бути завдана шкода фінансовим інтересам ЄС.»; «Стаття 5»; «Стаття 6» «Definitions For the purposes of Section VI ... of this Agreement, the terms and definitions shall have the following meanings... 'Infringement' means any breach of the provisions of EU law, the Association Agreement or subsequent agreements or contracts resulting from acts or omissions by an economic operator which causes or is likely to cause damage to the general budget of the EU or to budgets managed by the EU, ... 'Fraud' means any international act or omission relating to: (a) the use or production of false, inaccurate or incomplete reports or documents, resulting in the misappropriation or unlawful retention of funds from the general budget of the EU or budgets managed by the EU ...; (b) the non-disclosure of information, resulting in a breach of specific obligations, and having the same consequences; (c) the use of such funds for purposes other than those for which they were allocated. 'Active corruption' means an intentional act by any person ... which causes or is likely to cause damage to the financial interests of the EU. 'Passive corruption' means an intentional act by a public official ... which causes or is likely to cause damage to the financial interests of the EU.'; 'Article 5'; 'Article 6'»

Джерело: складено автором за Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами*

Source: compiled by the author according to the Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part*

* Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026).

та, у разі необхідності, здійснюються на місцях у приміщеннях будь-якої фізичної чи юридичної особи, що управляє або бере участь у використанні коштів ЄС. Аудити можуть здійснюватися до закриття рахунків за фінансовий рік, що перевіряється, та за період у п'ять років з дати сплати балансу. Інспектори Комісії або інші особи, уповноважені Комісією чи Європейським судом аудиторів, можуть здійснювати документарні перевірки чи перевірки на місцях і аудит у приміщеннях будь-якої фізичної чи юридичної особи, що управляє або бере участь у використанні коштів ЄС, та її субпідрядників в Україні. 2. Комісії та Європейському суду аудиторів надається відповідний доступ до об'єктів приміщень і документів та до усієї необхідної інформації з метою проведення такого аудиту,

доцільно навести та процитувати у виносках без скорочень, оскільки кожен елемент формулювання має значення для подальшого аналізу та висновків. Нами було зроблено такі знахідки у процитованих основах фінансової співпраці, які привернули увагу схожістю на несаможитність України у діях з питань фінансів та фінансового контролю, наведемо приклади у Таблиці 1.

На нашу думку, результати проведеного контент-аналізу положень фінансової співпраці в Угоді про асоціацію, угрупованні у Таблицю 1, можна інтерпретувати таким чином: – йдеться не про порушення юридичного суверенітету держави-отримувача фінансової допомоги, а про її добровільні, хоча й зумовлені необхідністю отримання цієї допомоги, поступки у сфері фактичної суверенності, передусім у питаннях фінансового контролю – тобто, закладається не тільки основи фінансової співпраці, закладається і ерозія суверенності у фінансовій практиці, зокрема державного фінансового контролю на подальшу співпрацю¹

включаючи також і в електронній формі. Про це право на доступ має бути поінформовано усі державні установи та ясно зазначено у контрактах, що укладені з метою імплементації інструментів, на які посилається ця Угода про асоціацію. 3. Зазначені вище перевірки та аудити можуть застосовуватись до усіх підрядників та їх субпідрядників, які прямо чи опосередковано отримали кошти ЄС. У процесі виконання своїх завдань, Європейський суд аудиторів та українські органи у сфері аудиту співпрацюють в дусі довіри, зберігаючи при цьому свою незалежність одне від одного. Стаття 6 Перевірки на місцях 1. В рамках Угоди про асоціацію на Європейське бюро з боротьби з шахрайством (ОЛАФ) покладаються повноваження щодо здійснення перевірок та інспекцій на місцях з метою захисту фінансових інтересів ЄС від шахрайства та інших порушень на території України відповідно до положень Регламенту Ради (Євратом, ЄС) № 2185/96 від 11 листопада 1996 року. При проведенні цих перевірок на місцях, посадові особи Європейське бюро з боротьби з шахрайством (ОЛАФ) в межах необхідності враховують норми законодавства України. 2. Європейське бюро з боротьби з шахрайством (ОЛАФ) готує та проводить перевірки та інспекції на місцях у тісному співробітництві з компетентними органами України у сфері протидії шахрайству. Органи влади України мають бути поінформовані про об'єкт, мету та правові підстави перевірок та інспекцій, щоб вони могли надати все необхідне сприяння. З цією метою посадові особи компетентних органів України можуть приймати участь у перевірках та інспекціях на місцях. 3. Перевірки та інспекції на місцях можуть проводитись Європейським бюро з боротьби з шахрайством (ОЛАФ) спільно з вказаними органами влади України, у випадку, якщо останні висловлюють зацікавленість у цьому. 4. У разі, якщо отримувачі коштів ЄС перешкоджають проведенню перевірок та інспекцій на місцях, органи влади України на основі національних правових норм надають інспекторам Європейського бюро з боротьби з шахрайством (ОЛАФ) таку допомогу, яка їм може бути необхідна для виконання своїх обов'язків щодо проведення перевірки або інспекції на місцях.» (Додаток XLIII до Глави VI. Додатки до Розділу VI: Фінансове співробітництво та положення щодо боротьби із шахрайством. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_a11#n32 (дата звернення: 20.01.2026)).

1 У підґрунті висновку, щодо застосування визна-

Inter alia, зауважимо на деякі аспекти у Таблиці 1, пов'язані з термінами та визначеннями, зокрема те, що хоча така інституція, як Європейське бюро з боротьби з шахрайством (OLAF), не є інституцією державного фінансового контролю — на відміну від Європейського суду аудиторів (ЕСА) — може скластися враження, що звернення до таких питань є недоцільним. Однак, в першу чергу, з причин того, чим є «Порушення» та «Шахрайство» в цьому документі, то це в тій чи іншій мірі належить до предметно-об'єктної сфери державного фінансового контролю. А в другу чергу – Уряд уповноважив² Державну аудиторську службу здійснювати функції Служби координації боротьби із шахрайством і організувати взаємодію з Європейським управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству (OLAF). Тобто, ми спостерігаємо факт того, що орган державного фінансового контролю розширив свою предметно-об'єктну сферу контролю – додавши питання які притаманні інституції боротьби з шахрайством.

Останнім аспектом на який слід звернути увагу в Угоді про асоціацію – «Україна отримує фінансову допомогу через відповідні механізми та інструменти фінансування ЄС³». Саме одним з таких інструментом і є Ukraine Facility, відповідно, повертаємося у нашому дослідженні до нього.

Регламентом щодо Ukraine Facility⁴ було започатковано інструмент Ukraine Facility.

чених підходів на майбутнє, то на це прямо вказує (та відповідно посилаємося на це): «... Додаток XLIII до цієї Угоди поширюється на будь-яку подальшу угоду чи фінансовий документ, що укладається між Сторонами, а також будь-який інший фінансовий документ ЄС, з яким Україна може бути пов'язана, ...». (Стаття 459. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026)).

2 Примітка: затверджено повноваження за цим питанням та відповідний Механізм взаємодії. (Постанова КМУ від 06.09.2024 № 1031 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 р. № 43 і від 25 жовтня 2017 р. № 1110». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-2024-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026)).

3 Стаття 453. (Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026)).

4 Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. (2024). Official Journal of the European Union, L 2024/792. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (дата звернення: 20.01.2026)).

Згідно вимогами цього акту, Україна повинна підготувати кроки та дії для досягнення цілей Ukraine Facility, тобто – Ukraine Plan¹. Який повинен слугувати орієнтиром для спрямування підтримки тощо.

Україна підготувала Ukraine Plan^{2;3;4} та подала до Європейської комісії⁵.

Ukraine Plan передбачає реформування управління державними фінансами, зокрема удосконалення систем аудиту та фінансового контролю країни в такий спосіб, щоб Державна аудиторська служба мала засоби для захисту фінансових інтересів ЄС⁶. Про захист фінансових інтересів країни не йдеться мова.

Імплементативне рішення Ради⁷, затвердила оцінку Ukraine Plan та визначила загальний максимальний фінансовий внесок у розмірі десятків мільярдів євро як безповоротну фінансову підтримку та як кредитну підтримку (in grants and loans).

Після пройдених вищевказаних кроків, Європейська комісія отримала достатні підстави укласти з Україною рамкову угоду («the Framework Agreement»), яка визначає конкретні домовленості щодо управління,

контролю, нагляду, моніторингу, оцінки, звітності та аудиту коштів. А також запобігання, виявлення, розслідування та виправлення порушень, шахрайства, корупції або будь-якої іншої незаконної діяльності, що впливає на фінансові інтереси ЄС, та конфліктів інтересів, включаючи ефективне розслідування та переслідування правопорушень, що впливають на кошти, надані в рамках Ukraine Facility⁸.

Спостерігаємо, що Регламентом щодо Ukraine Facility продовжується застосування напрацювань з Угоди про асоціацію, стосовно фінансової співпраці з державою-отримувачем фінансової допомоги, які також тиражуються на майбутні «the Framework Agreement».

Саме такою «the Framework Agreement» і є укладена Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility⁹, ратифікована Законом України¹⁰ (далі – Ukraine Facility).

Україна, представлена Урядом України та Європейська Комісія, від імені Європейського Союзу.

Ukraine Facility започатковано для покриття дефіциту фінансування України, задоволення потреб у відновленні, реконструкції та модернізації з одночасною підтримкою зусиль України у сфері реалізації реформ на шляху до вступу до Союзу¹¹.

1 Regulation (EU) 2024/792, 2024, Chapter III, Pillar I. (Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. (2024). Official Journal of the European Union, L 2024/792. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (дата звернення: 20.01.2026)).

2 Постанова КМУ від 15.11.2024 № 1318 «Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2024-p#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

3 Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Ukraine Plan. URL : <https://me.gov.ua/view/444634c4-aa4f-4bc7-8f8c-58247fbbe29e> (дата звернення: 20.01.2026).

4 Ministry of Economy of Ukraine. (2024). Plan for Ukraine Facility [PDF]. URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (дата звернення: 19.01.2026).

5 Розпорядження КМУ від 18.03.2024 № 244-р «Про схвалення Плану України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-p#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

6 У Plan Ukraine Facility (Ministry of Economy of Ukraine, 2024), у розділі 2, реформі 5 зазначено – «Опис реформи: Прийняття та набрання чинності змін до постанов Кабінету Міністрів чи інших законодавчих актів з питань державного фінансового контролю, які стосуватимуться, зокрема, таких напрямів: - надання можливості Державній аудиторській службі забезпечити, що відомство має засоби для захисту фінансових інтересів ЄС, зокрема щодо коштів, що використовуються в рамках Компоненту I Плану України, із застосуванням міжнародних стандартів аудиту; ...». URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

7 Council of the European Union. (2024, May 14). Ukraine plan: Council greenlights regular payments under the Ukraine Facility. URL : <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/14/ukraine-plan-council-greenlights-regular-payments-under-the-ukraine-facility/> (дата звернення: 20.01.2026).

8 European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility (Article 9: Framework Agreement). URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (дата звернення: 20.01.2026).

9 «Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026).

10 Закон України «Про ратифікацію Рамкової угоди між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility» від 6 червня 2024 р. № 3786-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3786-20#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

11 «(2) Регламентом Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2024/792 від 29 лютого 2024 року (далі - Регламент щодо Ukraine Facility)(Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2024/792 від 29 лютого 2024 року про встановлення Ukraine Facility, ОВ L. 2024/792, 29.02.2024, ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>), було започатковано інструмент Ukraine Facility (далі - Ukraine Facility) для покриття дефіциту фінансування України, задоволення потреб у відновленні, реконструкції та модернізації з одночасною підтримкою зусиль України у сфері реалізації реформ на шляху до вступу до Союзу;». («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Со-

Обсяг фінансування Ukraine Facility – максимальний фінансовий внесок у розмірі 52700000000 євро як безповоротну фінансову підтримку та загальний орієнтовний фінансовий внесок у розмірі 27000000000 євро як кредитну підтримку¹.

Кошти надходять до загального фонду державного бюджету України^{2,3,4}.

Ukraine Facility визначає правила фінансової співпраці між ЄС та Україною та встановлює механізми управління й аудиту використання коштів та процедури захис-

ую для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)).

1 «(5) Згідно зі Статтею 19 Регламенту щодо Ukraine Facility, Рада, Імплементативним рішенням Ради ЄС від 14 травня 2024 року про затвердження оцінки Плану (далі – Імплементативне рішення Ради), затвердила оцінку Плану та визначила загальний максимальний фінансовий внесок у розмірі 52700000000 євро як безповоротну фінансову підтримку з прив'язкою до задовільної реалізації відповідних якісних і кількісних заходів, визначених для цілей виконання Плану. Крім того, Рада також затвердила в Імплементативному рішенні Ради загальний орієнтовний фінансовий внесок у розмірі 27000000000 євро як кредитну підтримку з прив'язкою до задовільної реалізації відповідних якісних і кількісних заходів, визначених для цілей виконання Плану;» («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)).

2 Станом на час підготовки цього дослідження Міністерство фінансів оприлюднило дані за 2024 та 2025 роки стосовно надходжень державного бюджету та до загального фонду державного бюджету коштів Ukraine Facility на загальну суму 23,2 млрд євро (що у гривневому еквіваленті дорівнює 1044,7 млрд гривень).

3 У Інформації у розділі «Дефіцит бюджету та державний борг» зазначається – «... Загалом у 2024 році в межах та прогнозовану фінансовою підтримкою з боку ЄС. Інструменту Ukraine Facility прямого бюджетного фінансування до загального фонду державного бюджету надійшло 13,1 млрд євро (що у гривневому еквіваленті дорівнює 567,8 млрд гривень). ...». (Міністерство фінансів України. (2024). Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2024 рік. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/Інформація_щодо_викон_ДБУ_за_2024_рік.pdf (дата звернення: 11.01.2026)).

4 У Інформації у розділі «Дефіцит бюджету та державний борг» зазначається – «... Продовжується співпраця з ЄС щодо впровадження реформ в рамках інструменту Ukraine Facility. Успішне виконання структурних маяків, визначених Планом України до кінця відповідних періодів, дозволило отримувати чергові транші пільгового запозичення до загального фонду державного бюджету на загальну суму 476,9 млрд грн (10,1 млрд євро).

Отримані кошти спрямовувалися на здійснення першочергових соціальних та гуманітарних видатків державного бюджету. ...». (Міністерство фінансів України. (2025). Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2025 рік. URL : https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 11.01.2026)).

ту фінансових інтересів ЄС, включно із запобіганням і реагуванням на шахрайство, корупцію, конфлікти інтересів та інші порушення⁵.

Знов ми стикаємося з підкресленням щодо захисту фінансових інтересів виключно ЄС без згадування інтересів держави-отримувача фінансової допомоги. Далі за змістом, Ukraine Facility навіть міститься окремий розділ та додаток, присвячені захисту фінансових інтересів Союзу. Положення вказаних частин тільки посилює впевненість про ерозію суверенності у фінансовій практиці, зокрема державного фінансового контролю в Україні, процитуємо (у Таблиці 2) ті норми з них, які, на нашу думку, є підґрунтям нашої впевненості:

Проміжним результатом дослідження став контент-аналіз норм зазначених вище регуляторних актів Союзу, пов'язаних, зокрема, і з Ukraine Facility, щодо держави-отримувача фінансової допомоги, а також їх угруповання у Таблицю 2. На підґрунті чого і зазначимо про те, що – враховуючи, той факт що всі угоди підписані сторонами та за ними йде фінансування, відповідно мова вже йде не про «закладається не тільки основи фінансової співпраці, закладається і ерозія суверенності у фінансовій практиці, зокрема державного фінансового контролю на подальшу співпрацю»⁶, мова йде про той факт, що сторони погодилися на ерозію суверенності у фінансовій практиці, задля досягнення власних фінансових цілей.

Розглянувши ініціативи Союзу стосовно фінансової співпраці, як сторони яка надає фінансову допомогу, потрібно розглянути кроки які були зроблені другою стороною за угодами, яка є державою-отримувачем фінансової допомоги. При цьому, наша увага зосередить-

5 Стаття 2 Предмет і сфера застосування Угоди – «1. Ця Угода встановлює принципи фінансової співпраці між Європейським Союзом та Україною згідно з Регламентом щодо Ukraine Facility, за винятком перехідного фінансування. У ній визначаються спеціальні механізми: - управління, контролю, нагляду, моніторингу, оцінювання, звітування та аудиту коштів згідно з інструментом Ukraine Facility; а також - запобігання, виявлення, усунення та повідомлення про незаконні дії, шахрайство, корупцію та іншу незаконну діяльність, що впливає на фінансові інтереси Союзу, включаючи конфлікти інтересів, а також для забезпечення ефективного розслідування та притягнення до відповідальності компетентними органами ЄС та/або національними органами.». («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)).

6 Примітка: відповідний матеріал наведено у частині, присвяченій результатам контент-аналізу Угоди про асоціацію. Самоцитування використано для забезпечення цілісності логіки викладу дослідження.

Таблиця 2. Таблиця джерел і норм, що вказують на ймовірність ерозії суверенності
Table 2. Table of Sources and Normative References Indicating Potential Sovereignty Erosion

Джерела/ Sources	Норми/Normative References
Розділ III. Стаття 6/ Section III. Article 6 ^{3*} :	<p>«11. Координатор⁴ повинен забезпечити Комісії і OLAF, ECA, Аудиторській раді та EPPO вільне здійснення їхніх прав та повний доступ для здійснення їхніх повноважень. У випадку OLAF такі права, між іншим, включають право проводити адміністративні розслідування, у тому числі виїзні перевірки та інспекції, у межах його мандату, а у випадку EPPO - права згідно із відповідними угодами про взаємну правову допомогу у кримінальних справах.»</p> <p>«11. The Coordinator shall ensure that the Commission, OLAF, the ECA, the Audit Board and the ERRO are able to exercise their rights freely and have full access to carry out their duties. In the case of OLAF, such rights include, inter alia, the right to conduct administrative investigations, including on-the-spot checks and inspections, within the scope of its mandate, and in the case of the EPPO, the rights provided for in the relevant agreements on mutual legal assistance in criminal matters.»</p>
Розділ III. Стаття 7/ Section III. Article 7 ^{5*} :	<p>«2. Комісія або її представники повинні спочатку провести аудит системи управління та контролю України згідно з міжнародно визнаними стандартами. Звіт про результати аудиту повинен містити рекомендації Україні щодо вдосконалення її системи управління та контролю і може бути переданий OLAF, ECA та Аудиторській раді, які здійснюватимуть моніторинг виконання рекомендацій України щодо вдосконалення її системи управління та контролю. 3. Комісія повинна мати достатню впевненість у тому, що система управління та контролю в Україні відповідає ключовим вимогам, викладеним у додатку С. Комісія може вимагати додаткову інформацію, а також мати право в будь-який час проводити верифікації, аудити або виїзні перевірки системи управління та контролю України згідно з міжнародно визнаними стандартами. У разі необхідності, Комісія може залучати незалежних зовнішніх експертів або зовнішні аудиторські фірми. Відповідний звіт може бути наданий Аудиторській раді повністю або частково та може містити рекомендації для України щодо вдосконалення її системи управління та контролю, а також надавати висновок щодо законності та відповідності базисних операцій і визначати фінансовий вплив будь-якого можливого неналежного управління коштами.»; 4. Україна повинна надати Комісії повний опис наявної системи управління та контролю до подання першого запиту на виплати. Україна повинна забезпечити Комісії або її представникам доступ до всіх установ і документів, необхідних для проведення аудиту, верифікації та виїзних перевірок. 5. У рамках цього зобов'язання Україна повинна: а. створити більш ефективні та дієві системи контролю згідно з додатком С до цієї Угоди, із застосуванням міжнародно-визнаних принципів внутрішнього контролю; ... d. створити належні механізми та вжити заходів для ефективного запобігання, виявлення та усунення незаконних дій, шахрайства, корупції та іншої незаконної діяльності, що впливає на фінансові інтереси Союзу, включаючи конфлікти інтересів, а також для посилення боротьби проти відмивання грошей, організованої злочинності, неналежного використання державних коштів, фінансування тероризму, уникнення від сплати податків, податкового шахрайства та ухилення від сплати податків, іншої незаконної діяльності, що впливає на кошти, які надаються в рамках Ukraine Facility, одночасно створюючи механізми та вживаючи заходів для підтримки зусиль з деолігархізації; е. вживати належних заходів для розслідування та притягнення до відповідальності за кримінальні правопорушення, що впливають на фінансові інтереси Союзу; ... і. забезпечити, щоб компетентні органи України повідомляли EPPO, відповідно до Статті 9(3) цієї Угоди про будь-яку злочинну поведінку, яка може підпадати під її компетенцію, і вживати належних заходів для невідкладного опрацювання запитів про взаємну правову допомогу EPPO та компетентних органів держав-членів, які діють у межах їхніх відповідних повноважень, стосовно кримінальних правопорушень, які впливають на кошти в рамках інструменту Ukraine Facility; j. збирати та забезпечувати прямий доступ для Комісії, OLAF, Аудиторської ради, ECA та EPPO, які діють у межах їхніх відповідних повноважень, до таких стандартизованих категорій даних у єдиній електронній базі даних, що постійно - принаймні кожні три місяці - оновлюється, у машинозчитуваному форматі на вебсторінці в порядку за загальною сумою отриманих коштів, у відповідності з принципами ЄС щодо захисту даних і відповідних правил щодо захисту даних згідно зі Статтями 15 та 16 цієї Угоди: і. найменування реципієнта коштів для реалізації заходів Плану; ii. найменування підрядника та субпідрядника, якщо реципієнт коштів є публічним замовником згідно з правом Союзу або національним правом у сфері публічних закупівель; iii. імена, прізвища та дати народження бенефіціарних власників реципієнта коштів, підрядника або субпідрядника, як визначено у Статті 3(6) Директиви Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2015/849 від 20 травня 2015 року; iv. перелік будь-яких заходів з реалізації заходів Плану із загальною сумою публічного фінансування таких заходів, а також органу влади України, відповідального за забезпечення реалізації; ...»</p> <p>«2. The Commission or its representatives shall first carry out an audit of Ukraine's management and control system in accordance with internationally recognised standards. The audit report shall contain recommendations to Ukraine on improving its management and control system and may be forwarded to OLAF, the ECA and the Audit Board, which shall monitor the implementation of the recommendations to Ukraine on improving its management and control system.</p>

	<p>3. The Commission must have reasonable assurance that Ukraine's management and control system meets the key requirements set out in Annex C. The Commission may request additional information and shall have the right at any time to carry out verifications, audits or on-the-spot checks of Ukraine's management and control system in accordance with internationally recognised standards. Where necessary, the Commission may engage independent external experts or external audit firms. The relevant report may be submitted to the Audit Board in full or in part and may contain recommendations for Ukraine on improving its management and control system, as well as provide an opinion on the legality and compliance of underlying transactions and determine the financial impact of any possible mismanagement of funds.”; 4. Ukraine must provide the Commission with a full description of the existing management and control system prior to submitting the first request for payments. Ukraine must grant the Commission or its representatives access to all premises and documents necessary for the conduct of audits, verifications and on-the-spot checks. 5. As part of this commitment, Ukraine shall: a. establish more effective and efficient control systems in accordance with Annex C to this Agreement, applying internationally recognised internal control principles; ... d. establish appropriate mechanisms and take measures to effectively prevent, detect and remedy illegal acts, fraud, corruption and other illegal activities affecting the financial interests of the Union, including conflicts of interest, as well as to strengthen the fight against money laundering, organised crime, the misuse of public funds, the financing of terrorism, tax evasion, tax fraud and tax avoidance, and other illegal activities affecting funds provided under the Ukraine Facility, whilst establishing mechanisms and taking measures to support de-oligarchisation efforts; e. take appropriate measures to investigate and prosecute criminal offences affecting the financial interests of the Union; ... i. ensure that the competent authorities of Ukraine notify the ERO, in accordance with Article 9(3) of this Agreement, of any criminal conduct that may fall within its jurisdiction, and take appropriate measures to process without delay requests for mutual legal assistance from the EPPO and the competent authorities of the Member States, acting within their respective competences, concerning criminal offences affecting funds under the Ukraine Facility; j. collect and provide direct access to the Commission, OLAF, the Audit Board, the ECA and the EPPO, acting within their respective competences, to such standardised categories of data in a single electronic database, which is continuously updated – at least every three months – in a machine-readable format on a web page, sorted by the total amount of funds received, in accordance with EU data protection principles and the relevant data protection rules pursuant to Articles 15 and 16 of this Agreement: i. the name of the recipient of funds for the implementation of the Plan's measures; ii. the name of the contractor and subcontractor, if the recipient of the funds is a contracting authority under Union or national public procurement law; iii. the first names, surnames and dates of birth of the beneficial owners of the recipient of the funds, the contractor or the subcontractor, as defined in Article 3 (6) of Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015; iv. a list of any measures for the implementation of the Plan, together with the total amount of public funding for such measures, as well as the Ukrainian authority responsible for ensuring implementation; ...»</p>
<p>Розділ III. Стаття 8/ Section III. Article 8^{6*}:</p>	<p>«1. Україна повинна призначити службу координації боротьби із шахрайством^{7*} для сприяння на незалежній основі дієвій співпраці та обміну інформацією, у тому числі оперативною інформацією, з OLAF. Така служба, між іншим, повинна: а. на прохання OLAF надавати або координувати необхідну допомогу OLAF для ефективного виконання його завдань, пов'язаних з оперативною діяльністю; ... d. сприяти виявленню можливих недоліків українських систем управління коштами Союзу, включно з допомогою в рамках Ukraine Facility;»</p> <p>«1. Ukraine shall designate an anti-fraud coordination service to facilitate, on an independent basis, effective cooperation and the exchange of information, including operational information, with OLAF. Such a service shall, inter alia: a. at OLAF's request, provide or coordinate the necessary assistance to OLAF for the effective performance of its tasks relating to operational activities; ... d. contribute to the identification of possible weaknesses in Ukrainian systems for the management of Union funds, including assistance under the Ukraine Facility;»</p>
<p>Розділ III. Стаття 9/ Section III. Article 9^{8*}:</p>	<p>«6. Будь-який орган влади України, пов'язаний з розробниками рішень, і персонал, відповідальний за реалізацію заходів згідно з інструментом Ukraine Facility, повинні впровадити процедури та вжити всіх необхідних застережних заходів для запобігання та усунення будь-яких конфліктів інтересів, між іншим, шляхом забезпечення відсторонення відповідних розробників рішень і персоналу від опрацювання відповідного питання. На додаток до заходів контролю згідно із Статтею 7 цієї Угоди, Комісія може здійснювати свої права, як передбачено у Статті 129(1) Фінансового регламенту, і проводити верифікації, ревізії, перевірки та аудити для цілей виконання Плану стосовно:</p> <p>а) наявних заходів та їх ефективної реалізації для запобігання, виявлення, розслідування, усунення та повідомлення про незаконні дії, шахрайство, корупцію та будь-яку іншу незаконну діяльність, що впливає на фінансові інтереси Союзу, включаючи конфлікти інтересів, а також для ефективного розслідування та притягнення до відповідальності за правопорушення, які впливають на кошти, надані у рамках інструменту Ukraine Facility; б) інформації та підтвердження задовільної реалізації якісних і кількісних заходів у запиті на виплати. Такі верифікації, ревізії, перевірки та аудити можуть проводитися в ході виконання Плану та протягом п'яти років із дати останньої виплати та можуть охоплювати інформаційну систему, яку використовує Україна для збору та надання даних, що використовуються для підтвердження завершення якісних і кількісних заходів, визначених стосовно виконання Плану.</p>

Таблиця 2 (продовження) / Table 2 (continuation)

	<p>Такі процедури повинні бути офіційно повідомлені Україні. За необхідності, Комісії можуть допомагати незалежні зовнішні експерти або зовнішні аудиторські фірми. Цей пункт застосовується без шкоди для повноважень OLAF та ЕРРО проводити розслідування та переслідування в рамках їхніх відповідних мандатів. ... 8. Зазначені нижче органи можуть здійснювати свої права, передбачені у Статті 129(1) Фінансового регламенту, стосовно проведення ревізій, перевірок, аудитів і розслідувань у межах їхніх відповідних мандатів: - OLAF відповідно до регламентів ЄС № 883/2013-8 та № 2185/96-9 (Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС, Євратом) № 883/2013 від 11 вересня 2013 року щодо розслідувань, які проводить OLAF, та про скасування Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1073/1999 та Регламенту Ради (Євратом) № 1074/1999 (ОВ L 248, 18.09.2013, с. 1); Регламент Ради (Євратом, ЄС) № 2185/1996 від 11 листопада 1996 року про виїзні перевірки та інспекції, які проводить Комісія для захисту фінансових інтересів Європейських Співтовариств від шахрайства та інших порушень (ОВ L 292, 15.11.1996, с. 2); - ЕРРО згідно з Регламентом ЄС 2017/1939 від 12 жовтня 2017 року; та - ЕСА згідно зі Статтею 287 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС) від 25 березня 1957 року, зі змінами від січня 2005 року, і Статтею 257 Фінансового регламенту.</p> <p>9. Україна повинна погоджуватися на зазначені вище верифікації, ревізії, перевірки, аудити та розслідування, а також заходи контролю згідно з цією Угодою та надавати будь-яку інформацію та документацію, які вимагаються для їх цілей. 10. Україна повинна надавати агентам або представникам Комісії, OLAF, ЕСА та ЕРРО, а також їхнім уповноваженим представникам, у межах їхніх відповідних повноважень і згідно із відповідними правовими рамками, доступ до об'єктів і приміщень, де здійснюється реалізація інвестицій і реформ, фінансованих відповідно до цієї Угоди, а також до будь-яких документів і комп'ютеризованих даних стосовно управління такими інвестиціями та реформами, і вживати всіх належних заходів для сприяння їхній роботі. Україна також повинна надавати Комісії, OLAF, ЕСА та ЕРРО повний і прямий доступ до бази даних, на додаток до створеної згідно з пунктом 5 (j) Статті 7, і до будь-яких національних баз даних, які є релевантними для здійснення їхнього мандату. ... 11. Для дотримання пункту 1 Статті 3 цієї Угоди Україна повинна встановити зобов'язання для всіх реципієнтів коштів, виплачених для здійснення заходів із реалізації реформ та інвестиційних проектів, включених до Плану, або для всіх інших фізичних осіб чи суб'єктів, залучених до їх реалізації.</p>
	<p>Такі зобов'язання повинні включати чітко визначені повноваження Комісії, OLAF та ЕСА - у межах їхньої відповідної компетенції - уповноважувати Комісію, OLAF та ЕСА на здійснення їхніх прав, як передбачено у Статті 129(1) Фінансового регламенту, та ЕРРО - на здійснення її компетенції згідно з Регламентом ЄС 2017/1939. Україна забезпечує встановлення для всіх реципієнтів виділених коштів аналогічних зобов'язань будь-яким третім особам, залученим до виконання Плану. ... 13. У випадку проведення Комісією аудитів або перевірок Комісія повинна підготувати попередній звіт за результатами аудиту або перевірки. Комісія або аудитор повинні офіційно надати такий звіт Україні, після чого відбувається процедура надання коментарів згідно зі Статтею 13(6). 14. Комісія може вжити заходів, які вона вважає необхідними, у тому числі, у випадках шахрайства, корупції, конфліктів інтересів або істотного порушення зобов'язань за цією Угодою, для зменшення Фінансового внеску та повернення всіх або частини платежів, здійснених відповідно до статті 13 цієї Угоди. 15. Невиконання зобов'язань, визначених у цій Статті або у Статті 5 чи Статті 11, включно з неповідомленням про порушення або відмовою від співпраці з питань боротьби із шахрайством із Комісією, OLAF, ЕСА та ЕРРО, становлять істотне порушення зобов'язань за цією Угодою та, відповідно, можуть призвести до зменшення Фінансового внеску або стягнення всіх або частини здійснених виплат.»</p> <p>«6. Any Ukrainian authority involved in decision-making, and staff responsible for implementing measures under the Ukraine Facility, shall establish procedures and take all necessary precautions to prevent and resolve any conflicts of interest, inter alia by ensuring that the relevant decision-makers and staff are excluded from dealing with the matter in question. In addition to the control measures under Article 7 of this Agreement, the Commission may exercise its rights as provided for in Article 129(1) of the Financial Regulation and carry out verifications, audits, inspections and checks for the purposes of implementing the Plan with regard to: a) existing measures and their effective implementation to prevent, detect, investigate, correct and report on illegal acts, fraud, corruption and any other illegal activity affecting the financial interests of the Union, including conflicts of interest, as well as for the effective investigation and prosecution of offences affecting funds provided under the Ukraine Facility; (b) information and evidence confirming the satisfactory implementation of qualitative and quantitative measures in the payment claim. Such verifications, audits, inspections and checks may be carried out during the implementation of the Plan and for a period of five years from the date of the final payment, d may cover the information system used by Ukraine to collect and provide data used to confirm the completion of the qualitative and quantitative measures defined in relation to the implementation of the Plan. Such procedures must be formally notified to Ukraine. Where necessary, the Commissions may be assisted by independent external experts or external audit firms. This paragraph shall apply without prejudice to the powers of OLAF and EPO to conduct investigations and prosecutions within the scope of their respective mandates. ...</p>

	<p>8. The bodies listed below may exercise their powers under Article 129(1) of the Financial Regulation to carry out audits, inspections, checks and investigations within the scope of their respective mandates: - OLAF in accordance with EU Regulations No 883/2013-8 and No 2185/96-9 (Regulation (EU, Euratom) No 883/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 September 2013 concerning investigations conducted by OLAF, and repealing Regulation (EC) No 1073/1999 of the European Parliament and of the Council and Council Regulation (Euratom) No 1074/1999 (OJ L 248, 18.09.2013, p. 1); Council Regulation (Euratom, EU) No 2185/1996 of 11 November 1996 concerning on-the-spot checks and inspections carried out by the Commission in order to protect the European Communities' financial interests against fraud and other irregularities (OJ L 292, 15.11.1996, p. 2); - EPPO in accordance with EU Regulation 2017/1939 of 12 October 2017; and - the ECA in accordance with Article 287 of the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) of 25 March 1957, as amended in January 2005, and Article 257 of the Financial Regulation. 9. Ukraine shall consent to the above-mentioned verifications, audits, inspections, checks and investigations, as well as control measures in accordance with this Agreement, and shall provide any information and documentation required for their purposes. 10. Ukraine shall grant agents or representatives of the Commission, OLAF, the ECA and the EPPO, as well as their authorised representatives, within the limits of their respective powers and in accordance with the relevant legal frameworks, access to the sites and premises where investments and reforms financed under this Agreement are being implemented, as well as to any documents and computerised data relating to the management of such investments and reforms, and shall take all appropriate measures to facilitate their work. Ukraine shall also grant the Commission, OLAF, the ECA and the EPPO full and direct access to the database established pursuant to Article 7(5) (j), and to any national databases relevant to the performance of their mandate. ... 11. In order to comply with Article 3(1) of this Agreement, Ukraine shall impose obligations on all recipients of funds disbursed for the implementation of reform measures and investment projects included in the Plan, or on all other natural persons or entities involved in their implementation. Such obligations shall include clearly defined powers for the Commission, OLAF and the ECA – within their respective competences – to authorise the Commission, OLAF and the ECA to exercise their rights as provided for in Article 129 (1) of the Financial Regulation, and the EPPO to exercise its powers in accordance with EU Regulation 2017/1939. Ukraine shall ensure that similar obligations are imposed on all recipients of allocated funds and on any third parties involved in the implementation of the Plan. ... 13. In the event that the Commission carries out audits or inspections, the Commission shall prepare a preliminary report on the results of the audit or inspection. The Commission or the auditors shall formally submit such a report to Ukraine, following which a comments procedure shall take place in accordance with Article 13(6). 14. The Commission may take such measures as it deems necessary, including in cases of fraud, corruption, conflicts of interest or a material breach of the obligations under this Agreement, to reduce the Financial Contribution and to recover all or part of the payments made in accordance with Article 13 of this Agreement. 15. Failure to fulfil the obligations set out in this Article or in Article 5 or Article 11, including failure to report infringements or refusal to cooperate with the Commission, OLAF, the ECA and the EPPO, shall constitute a material breach of the obligations under this Agreement and may, accordingly, result in a reduction of the Financial Contribution or the recovery of all or part of the payments made.»</p>
<p>Розділ III. Стаття 10/ Section III. Article 10^{9*}:</p>	<p>«2. Україна повинна забезпечити Аудиторській раді повну співпрацю та повний доступ - тією мірою, якою це необхідно для виконання її завдань - до інформації, документації, баз даних і реєстрів, пов'язаних із реалізацією інструменту Ukraine Facility. Усі українські суб'єкти, залучені до управління, реалізації, контролю, нагляду, моніторингу, оцінювання, звітування та аудиту коштів згідно з інструментом Ukraine Facility, повинні надавати Аудиторській раді повний доступ до будь-яких баз даних і реєстрів, які містять інформацію чи документацію, пов'язану з Ukraine Facility, тією мірою, якою це необхідно Аудиторській раді для виконання її завдань.</p>
	<p>Аудиторська рада має право проводити виїзні перевірки, а також документальні перевірки, щоб перевірити відповідність виплат згідно з Планом України на основі ризиків.» «2. Ukraine shall ensure that the Audit Board receives full cooperation and full access – to the extent necessary for the performance of its tasks – to information, documentation, databases and registers relating to the implementation of the Ukraine Facility. All Ukrainian entities involved in the management, implementation, control, supervision, monitoring, evaluation, reporting and auditing of funds under the Ukraine Facility, shall provide the Audit Board with full access to any databases and registers containing information or documentation relating to the Ukraine Facility, to the extent necessary for the Audit Board to carry out its tasks. The Audit Board shall have the right to conduct on-site inspections, as well as documentary reviews, to verify the compliance of disbursements under the Ukraine Plan on a risk-based basis.»</p>
<p>Розділ III. Стаття 11/ Section III. Article 11^{10*}:</p>	<p>«1. Агенти Комісії, OLAF, ECA, Аудиторської ради та EPPO, а також, у відповідних випадках, їхні уповноважені представники, повинні, у межах їхніх відповідних мандатів, мати право здійснювати будь-які слідчі або аудиторські дії, у тому числі технічні, фінансові або системні перевірки або аудити, які вони вважають необхідними для відстеження виконання Плану чи захистити фінансові інтереси Союзу. Це включає відвідування об'єктів і приміщень, чия діяльність фінансуватиметься у рамках трьох компонентів Ukraine Facility здійснюється, здійснюватиметься або здійснювалася реалізація або управління.</p>

Таблиця 2 (продовження) / Table 2 (continuation)

	<p>2. Україна повинна надавати всю запитувану інформацію та документацію, у тому числі будь-які електронні дані, і вживати всіх необхідних заходів для сприяння роботі осіб відповідно до пункту 1 цієї Статті, яким доручено проведення аудитів, виїзних перевірок, інспекцій або інших слідчих дій, без обмеження відповідних положень про захист і безпеку даних. 3. Згідно з тими самими умовами, які зазначені в пунктах 1 та 2 цієї Статті, Україна повинна забезпечити агентам або представникам Аудиторської ради, Комісії, OLAF, ECA та EPPO, або їх уповноваженим представникам, які діють у межах їхніх відповідних повноважень, можливість проведення інспекцій та отримання всієї необхідної документації, цифрових даних, активів і рахунків, які стосуються елементів, фінансованих згідно з відповідною угодою про фінансування, і надавати їм допомогу у виконанні їхніх завдань, пов'язаних з Ukraine Facility. ... 5. Для забезпечення ефективного захисту фінансових інтересів Союзу Комісія, OLAF та EPPO повинні мати змогу проводити всі відповідні слідчі дії в межах їхніх відповідних повноважень, зокрема, у випадку OLAF, виїзні перевірки та інспекції. ... »</p> <p>'1. Agents of the Commission, OLAF, the ECA, the Board of Auditors and the EPPO, as well as, where appropriate, their authorised representatives, shall, within the limits of their respective mandates, be entitled to carry out any investigative or audit activities, including technical, financial or system checks or audits, which they deem necessary to monitor the implementation of the Plan or to protect the financial interests of the Union. This includes visits to sites and premises where activities to be funded under the three components of the Ukraine Facility are being, will be or have been implemented or managed. 2. Ukraine shall provide all requested information and documentation, including any electronic data, and shall take all necessary measures to facilitate the work of the persons referred to in paragraph 1 of this Article who are entrusted with conducting audits, on-site inspections, inspections or other investigative actions, without prejudice to the relevant provisions on data protection and security. 3. Subject to the same conditions as set out in paragraphs 1 and 2 of this Article, Ukraine shall ensure that agents or representatives of the Audit Board, the Commission, OLAF, the ECA and the EPPO, or their authorised representatives acting within their respective mandates, the opportunity to carry out inspections and to obtain all necessary documentation, digital data, assets and accounts relating to elements financed under the relevant financing agreement, and to assist them in the performance of their tasks relating to the Ukraine Facility. ... 5. To ensure the effective protection of the Union's financial interests, the Commission, OLAF and the EPPO shall be able to carry out all appropriate investigative measures within their respective competences, in particular, in the case of OLAF, on-the-spot checks and inspections. ... »</p>
Додаток С/Annex C11:	<p>«6) Згідно зі Статтею 7 Угоди, Україна повинна підтримувати ефективну систему для забезпечення зберігання всієї інформації та документації, необхідної для цілей аудиторського сліду. Це включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ефективний збір і зберігання даних про реципієнтів коштів у єдиній електронній базі даних; • повний і прямий доступ Комісії, OLAF, ECA та EPPO до даних про реципієнтів, підрядників, субпідрядників і бенефіціарних власників для цілей аудиту та контролю.» <p>«6) In accordance with Article 7 of the Agreement, Ukraine must maintain an effective system to ensure the retention of all information and documentation necessary for audit trail purposes. This includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the effective collection and storage of data on recipients of funds in a single electronic database; • full and direct access for the Commission, OLAF, the ECA and the EPPO to data on recipients, contractors, subcontractors and beneficial owners for the purposes of audit and control.»

Джерело: складено автором за Рамковою угодою між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility¹

Source: compiled by the author according to the Framework Agreement between Ukraine and the European Union on the Specific Mechanisms for the Implementation of Union Funding for Ukraine under the Ukraine Facility¹

1 Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 23.01.2026).

1* Стаття 459. (Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.01.2026)).

2* (Додаток XLIII до Глави VI. Додатки до Розділу VI: Фінансове співробітництво та положення щодо боротьби із шахрайством. (2014). Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_a11#n32 (дата звернення: 20.01.2026)).

3* Розділ III. Стаття 6. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility»). Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)).

4* Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (далі – Мінекономіки) є Національним координатором, який діє як єдиний контактний пункт між державними органами та Європейською Комісією для забезпечення

ся виключно на діях пов'язаних з суб'єктами державного фінансового контролю, на тому, яких змін зазнала їх практика через потребу виконувати державою-отримувачем фінансової допомоги умови Ukraine Facility щодо контролю за коштами Ukraine Facility.

Розглянемо набуті зміни та/або нововведення у практиці суб'єктів державного фінансового контролю від виконавчої та законодавчої гілок влади.

Практика Державної аудиторської служби України (далі – Держаудитслужба), протягом листопаду-грудня 2025 року, отримала такі зміни:

- новий різновид методу контролю, а саме аудиту (державного фінансового аудиту) цілеспрямований на виконання повноважень взятих в рамках міжнародних договорів України, зокрема Ukraine Facility (далі – Аудит 1483¹). Який містить зокрема і таку норму «Якщо вимоги міжнародного договору України містять особливості інформування про результати аудиту, стан врахування і результати впровадження рекомендацій об'єктом контролю, а також порядок їх оприлюднення, такі процедури

здійснюються відповідно до вимог міжнародного договору України.»².

Відзначимо: через те, що методологічні засади здійснення державного фінансового аудиту Держаудитслужби не мають універсального характеру, з поділом за методами контролю, зокрема такими як аудит та його еталонно визначені³ різновиди: фінансовий, ефективності та комплаєнс аудити, а мають цілеполягання за предметом контролю, тому новий різновид аудиту (Аудит 1483) було посилено вимогою урахування міжнародних стандартів аудиту^{4;5}. Але, всі інші різновиди

2 Підпункт 3 пункту 34 вищенаведеного Аудиту 1483.

3 Система професійних документів INTOSAI (IFPP) (The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. URL: <https://www.issai.org/about/> (дата звернення: 05.02.2026)).

4 Пункт 4. «Аудит проводиться з урахуванням міжнародних стандартів аудиту відповідно до плану проведення заходів державного фінансового контролю, що розміщується на офіційному веб-сайті Держаудитслужби.» (Постанова КМУ від 19.11.2025 № 1483 «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту в рамках міжнародних договорів України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1483-2025-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026)).

5 Пункт 1. «... міжнародні стандарти аудиту - сукупність принципів професійних стандартів (стандартів, керівництв, рекомендацій тощо) Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), Загальноприйнятих стандартів державного аудиту (GAGAS), стандартів Інституту внутрішніх аудиторів (IIA), Асоціації аудиту та контролю інформаційних систем (ISACA) та інших міжнародних стандартів аудиту в частині, що не супе-

1 Постанова КМУ від 19.11.2025 № 1483 «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту в рамках міжнародних договорів України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1483-2025-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

загального процесу координації дій з надання допомоги згідно з інструментом Ukraine Facility (в рамках Компонентів I, II та III) і забезпечення захисту фінансових інтересів ЄС. (Постанова КМУ від 21.07.2025 № 903 «Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-п#n1439> (дата звернення: 20.01.2026)).

- 5* Розділ III. Стаття 7. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)).
- 6* Розділ III. Стаття 8. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 22.01.2026)).
- 7* Примітка. У статті вже згадувалося про уповноваження Урядом Державної аудиторської служби на виконання функцій Служби координації боротьби із шахрайством.
- 8* Розділ III. Стаття 9. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 22.01.2026)).
- 9* Розділ III. Стаття 10. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 23.01.2026)).
- 10* Розділ III. Стаття 11. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 21.01.2026)).
- 11* Додаток С. («Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility». Дата вчинення: 21.05.2024, 22.05.2024. Дата набрання чинності для України: 20.06.2024. Дата ратифікації Україною: 06.06.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 20.01.2026)).

аудитів які здійснює Держаудитслужба залишилися без посилення¹ згаданими міжнародними стандартами – тобто, новий досвід контролю не розвиває та не модернізує ні методологію суб'єкта ні державний фінансовий контроль. У статистичній звітності Держаудитслужби^{2,3}, за всіма її формами⁴, про результати аудиту за 2025 рік та січень 2026 року не відзначено та не виокремлено виконання Ukraine Facility – ні серед переліку різновидів аудиту ні серед результативності. Що на нашу думку ускладнює користувачам звітності аналізувати «захист фінансових інтересів країн Європейського Союзу» з боку Держаудитслужби. Хоча за інформацією від інституції контроль коштів Ukraine Facility відбувався⁵;

- внесено декілька змін⁶ у порядку пла-

нування⁷, перевірок закупівель⁸ та проведення ревізії⁹. Результатом стало:

1) розширення переліку підстав для включення заходів з проведення державного фінансового аудиту та інспектування до планів проведення заходів державного фінансового контролю, наступною підставою – «інформація, що містить ознаки порушення, неправомірного використання в Україні ресурсів Європейського Союзу та може завдати шкоди фінансовим інтересам Європейського Союзу (повідомлення про невідповідність);»¹⁰.

Відзначимо: з точки зору формування переліку об'єктів контролю на плануваний період контрольних дій – жодного зауваження. Так само як і до походження ресурсів, якщо мають змогу їх виокремлювати. Все це дає певний цільовий характер контрольному заходу. Однак. Навіщо інституції опікуватися питаннями вірогідності отриманням ЄС шкоди фінансовим інтересам – захищається не з'ясованим;

2) за змінами до порядку перевірок закупівель внесено – «Проведення перевірок закупівель реципієнтів, визначених у межах інструменту Ukraine Facility, здійснюється з урахуванням особливостей, передбачених пунктами 52-7 і 52-9 Порядку проведення інспектування»¹¹;

3) чисельних та суттєвих змін зазнав порядок проведення ревізій. Зміни стосувалися майже всіх підґрунть з планування, проведення, документування і реалізації ревізій. Майже всі вказані зміни мають прямий чи опосередкований характер до нашого дослідження, зокрема: «Рішення щодо включення ревізії об'єкта контролю за зверненням органу (органу державної влади; органу місцевого самоврядування; іншого органу, утвореного відповідно до законодавства; компетентного органу Європейського Союзу, іноземних дер-

речить законам України; ...». (Постанова КМУ від 19.11.2025 № 1483 «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту в рамках міжнародних договорів України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1483-2025-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026)).

1 Для прикладу твердження, можна привести один з численної кількості аудитів, зокрема – Постанова КМУ від 27.12.2018 № 1147 «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту Пенсійного фонду України, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2018-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

2 Результати діяльності Держаудитслужби, її міжрегіональних територіальних органів за січень – грудень 2025 року URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3931> (дата звернення: 22.01.2026).

3 Результати діяльності Держаудитслужби, її міжрегіональних територіальних органів за січень 2026 року URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/4162> (дата звернення: 22.01.2026).

4 Примітка: «Форма № 3-кр (Звіт про результати діяльності Держаудитслужби, її міжрегіональних територіальних органів (аудит))»; «Форма № 2-дфк (Звіт про результати діяльності Держаудитслужби, її міжрегіональних територіальних органів (моніторинг процедури закупівлі, перевірка закупівель))»; «Форма № 1-кр (Звіт про результати діяльності Держаудитслужби, її міжрегіональних територіальних органів (ревізія, перевірка))».

5 «Впродовж року аудитори провели 1813 заходів державного фінансового контролю видатків, передбачених на виконання кроків Плану України. За результатами цих заходів було виявлено порушень на загальну суму 2,3 млн євро. Усунуто з них - на суму 1,4 млн євро.» (Новини Держаудитслужби від 29.01.2026, про засідання Колегії за підсумками діяльності Держаудитслужби та її міжрегіональних територіальних органів за 2025 рік URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5456> (дата звернення: 22.01.2026)).

6 Постанова КМУ від 13.11.2025 №1473 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань діяльності органів державного фінансового контролю» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1473-2025-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

7 Постанова КМУ від 08.08.2001 №955 «Про затвердження Порядку планування заходів державного фінансового контролю органами державного фінансового контролю» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/955-2001-п#12> (дата звернення: 20.01.2026).

8 Постанова КМУ від 01.08.2013 №631 «Порядок проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2013-п#9> (дата звернення: 24.01.2026).

9 Постанова КМУ від 20.04.2006 №550 «Порядок проведення інспектування Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-2006-п#12> (дата звернення: 24.01.2026).

10 Підпункт «в» пункту 7 вищевказаної Постанови КМУ від 08.08.2001 №955.

11 Пункт 30 вищевказаної Постанови КМУ від 01.08.2013 №631.

жав та міжнародних організацій) або особи (іншої юридичної та фізичної особи) до плану проведення заходів державного фінансового контролю приймає керівник органу державного фінансового контролю відповідно до встановленого порядку планування.»¹; «реципієнт - будь-яка особа або суб'єкт, що отримує фінансування від України, у тому числі від органів і суб'єктів, підконтрольних Україні, для реалізації якісних і кількісних заходів, визначених у Плані України, схваленому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244 (Офіційний вісник України, 2024 р., № 32, ст. 2035) (далі - План України), включно з підрядниками та субпідрядниками»²; «Реципієнти подають органу державного фінансового контролю інформацію, необхідну для виконання його основних завдань, за відповідним запитом Держаудитслужби, надають дозвіл на відкрите застосування технічних приладів і технічних засобів, що мають функції фото- і кінозйомки, відеозапису, засобів фото- і кінозйомки, відеозапису, відкрите здійснення звукозапису, фото-, відеофіксації (відеозйомки), накопичення та використання такої мультимедійної інформації (фото-, відео-, звукозаписів), надають доступ до об'єктів і приміщень, де здійснюється реалізація інвестицій і реформ, що фінансуються у межах інструменту Ukraine Facility, а також до будь-яких документів і комп'ютеризованих даних стосовно управління такими інвестиціями та реформами.»³.

Відзначимо: на відміну від державного фінансового аудиту Держаудитслужби, методологія здійснення ревізії має універсальний характер та не змінюється від предметно-об'єктної сфери. Ще однією відмінністю є відсутність застосування, для посилення методології контролю, зовнішніх стандартів контролю, зокрема і вищезгаданими міжнародними стандартами. По кількості та суттєвості змін до порядку проведення ревізій складається враження, що це буде основним методом контролю за коштами Ukraine Facility. Якщо так, то це цілком раціональний та ефективний підхід, з боку власника коштів – ЄС, до організації контролю, що підвищить контрольоване використання ресурсів. З причин того, що ревізія як метод контролю, завдяки таким

її механізмам реалізації як документальна і фактична перевірки та зустрічна звірка, забезпечує масштабне вивчення тем та питань пов'язаних з станом фінансово-господарської діяльності та дотриманням вимог бюджетного законодавства об'єктом контролю. Додамо, що окрім вищенаведених зроблених кроків, виникає доцільність в кроках спрямованих на забезпечення можливості виокремленого спостереження результатів у формі статистичної звітності⁴, для зацікавлених користувачів звітності контролюючих інституцій (intended users).

- Дорожня карта посилення контролю за публічними закупівлями⁵. Серед питань, які обумовили прийняття Дорожньої карти є і таке: «... Для забезпечення реалізації Плану України, який є основою для впровадження реформ та залучення фінансування у межах інструменту Ukraine Facility, посилення контролю за закупівлями є одним із ключових пріоритетів.»⁶.

Відзначимо: процитований опис питань які обумовили прийняття Дорожньої карти, наводить на думку про те, що ініціативи з посилення контролю за закупівлями є реагуванням з метою залучення фінансування у межах інструменту Ukraine Facility;

- основні пріоритети Держаудитслужби на 2026 рік, процитуємо – «Під час Колегії було наголошено, що в 2026 році захист фінансових інтересів країн Європейського Союзу, залишається серед основних пріоритетів діяльності Держаудитслужби.»⁷.

Відзначимо: інституція яка створена суспільством нашої країни і утримується за кошти її платників податків, визначає та заявляє, що серед основних пріоритетів її діяльності – захист фінансових інтересів країн Європейського Союзу. Фактично це означає, що пропонується ресурси нашого суспільства, фінансові та часові, замість захисту власних інтересів, витратити на інтереси інших країн.

4 Примітка: мова йде про «Форма № 1-кр (Звіт про результати діяльності Держаудитслужби, її міжрегіональних територіальних органів (ревізія, перевірка))».

5 Розпорядження КМУ від 03.12.2025 № 1390-р «Про схвалення Дорожньої карти посилення контролю за публічними закупівлями та затвердження плану заходів з її реалізації на 2025-2027 роки». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2025-r#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

6 Примітка: з Розділу «Опис питань, які обумовили прийняття Дорожньої карти, та проведення аналізу поточного стану сфери контролю за публічними закупівлями» наведеної Дорожньої карти.

7 Новини Держаудитслужби від 29.01.2026, про засідання Колегії за підсумками діяльності Держаудитслужби та її міжрегіональних територіальних органів за 2025 рік URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5456> (дата звернення: 22.01.2026).

1 Пункт 27 вищевказаної Постанови КМУ від 20.04.2006 №550.

2 Пункт 3 вищевказаної Постанови КМУ від 20.04.2006 №550.

3 Пункт 52-9 вищевказаної Постанови КМУ від 20.04.2006 №550.

Практика Рахункової палати, протягом 2025 року, отримала наступні нововведення:

- було укладено Меморандум¹ про співпрацю між Рахунковою палатою (далі – РП) і Аудиторською радою Ukraine Facility (надалі – АР)^{2;3;4}. Згідно з чим, «Повноваження РП ... поширюються на кошти інструменту Ukraine Facility». А формами співпраці визначено: «Сторони співпрацюватимуть [і допомагатимуть одна одній] через: Обмін інформацією, нормативно-методичною документацією, аудиторськими звітами та іншими відповідними документами, пов'язаними з фінансовим аудитом, аудитом відповідності або аудитом діяльності (ефективності) щодо впровадження Ukraine Facility (з урахуванням обмежень законодавства України щодо розголошення інформації); Посилення діалогу у сфері управління та контролю державних фінансів, результатів зовнішнього аудиту; Вивчення можливостей спільної аудиторської діяльності, оцінювання та методологічної співпраці; Професійні семінари, круглі столи, дискусії та інші освітні заходи; Будь-яку іншу форму співпраці та взаємодії, яку Сторони вважатимуть необхідною.».

Відзначимо: на нашу думку, завдяки такій співпраці, РП сприяє намірам АР та ЄС, стосовно коштів інструменту Ukraine Facility, які ми можемо охарактеризувати як – збільшення показника СА, можливо до повного обсягу та навіть, розгортається контроль за коштами інструменту Ukraine Facility за па-

раметром $CA^5 = TSC_{PF}^{Y6;7}$. Питання про те, які надбання отримує РП від такого формату співпраці – залишається не з'ясованим. Отже, на нашу думку, окреслена співпраця створює бенефіти переважно, а можливо й виключно, для АР та ЄС.

Черговим проміжним результатом дослідження став контент-аналіз норм вище визначених регуляторних актів (зокрема і Меморандум) щодо контролю за коштами Ukraine Facility суб'єктами державного фінансового контролю від Уряду та Парламенту держави-отримувача фінансової допомоги. Як результат, ми маємо підґрунтя зазначити що Уряд України виконує вимоги норм досліджених регуляторних актів Союзу, пов'язаних з Ukraine Facility, відносно держави-отримувача фінансової допомоги. Відтак ерозія суверенності може розглядатися як факт у фінансовій практиці.

Ось ця вищенаведена фінансова практика та практика фінансового контролю, зокрема, що це все нам нагадує та до чого може призвести? Фінансова історія світу має відповіді на це питання.

Відомі політичні та фінансові науковці D. Blaisdell та F. S. Nitti у своїх фундаментальних працях зафіксували прецеденти втрати державного суверенітету⁸ через міжнародний фінансовий контроль над державними фінансами, завдяки такому інструменту як – Адміністрація Оттоманського державного боргу (OPDA)⁹.

5 Примітка: Показник загального обсягу охоплених контролем ресурсів. (Хмельков, 2021; Khmelkov, 2019).

6 Примітка: Показник обсягу предмету контролю за відповідний звітний період (за плановим сукупним показником вартісного виразу публічних фінансів країни). (Хмельков, 2021; Khmelkov, 2019).

7 Примітка: В даному випадку Показник обліковує обсяг коштів інструменту Ukraine Facility.

8 Примітка: рівень втраченого суверенітету не є предметом дослідження.

9 Створення Адміністрації Оттоманського державного боргу (OPDA) після фінансової кризи 1875 р. стало одним із найрадикальніших прикладів інституціоналізованого міжнародного контролю над державними фінансами. У працях Дональда Блейзделла (*European Financial Control in the Ottoman Empire*, 2019 / ориг. 1929) та Франческо Саверіо Нітті (*Principi di scienza delle finanze*, 1922) цей орган постає як механізм системної ерозії османського суверенітету, що перетворив боргову залежність на політичне та адміністративне підпорядкування. Блейзделл характеризує OPDA як "a state within a state" — «державу в державі», наголошуючи, що її створення означало "the surrender of essential sovereign prerogatives" — «відмову від ключових суверенних прерогатив». Він підкреслює, що європейський контроль "penetrated the fiscal machinery of the Empire to an unprecedented degree" — «проник у фінансовий механізм імперії до безпрецедентного рівня», а сама OPDA "exercised powers normally reserved for a sovereign government" — «здійснювала повноваження, зазвичай притаманні суверенній державі». Таким чином, у його інтерпретації OPDA

1 Accounting Chamber of Ukraine, & Ukraine Facility Audit Board. (2025, March 27). *Memorandum of cooperation between the Accounting Chamber of Ukraine and Ukraine Facility Audit Board*. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/IntCooperation/Agreements/Ukraine_Facility_2025.pdf (дата звернення: 22.01.2026).

2 European Commission. (2024). Commission Implementing Decision (EU) 2024/1697 of 12 June 2024 on the establishment of the Ukraine Facility Audit Board. Official Journal of the European Union, L — 17 June 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1697/oj (дата звернення: 22.01.2026).

3 Підписання Меморандуму відповідає завданням Аудиторської ради, згідно зі статтею 12(7). European Commission. (2024). Commission Implementing Decision (EU) 2024/1697 of 12 June 2024 on the establishment of the Ukraine Facility Audit Board. Official Journal of the European Union, L — 17 June 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1697/oj (дата звернення: 22.01.2026).

4 «Аудиторська рада діє без шкоди для повноважень Комісії, OLAF, Європейського суду аудиторів та Європейської прокуратури.» («The Audit Board shall act without prejudice to the powers of the Commission, OLAF, the European Court of Auditors and the EPPO.») European Commission. (2024). Commission Implementing Decision (EU) 2024/1697 of 12 June 2024 on the establishment of the Ukraine Facility Audit Board. Official Journal of the European Union, L — 17 June 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1697/oj (дата звернення: 22.01.2026).

Так і сьогодні, на нашу думку ми є спостерігачами проявів історичної (можна навіть сказати – генетичної) пам'яті капіталу та кредиторів. Причина все та сама – війна та/або військовий стан¹ – іншою мовою ведення військових дій суверенною державою, з обмеженими фінансовими можливостями.

Останнім проміжним результатом цього дослідження стає зауваження – для іноземних кредиторів, ведення суверенною країною військових дій це можливість розмістити капітали на умовах які виходять за межі відсотків плати за кредит, наприклад – втручання у суверенітет держави-боржника у будь якому вигляді. З якою метою? Пошук відповідей на такі питання знаходяться поза метою цього дослідження.

Висновки. Узагальнимо вищенаведені проміжні результати та підсумуємо.

Результатом дослідження стало тестування державного фінансового контролю на суверенність, відповідно до мети.

З'ясувалося, що ерозію суверенності можна розглядати вже як факт, що проявляється у фінансовій практиці країни, зокрема у державному фінансовому контролі попри задекларовані та закріплені норми суверенності й принципи економічного суверенітету. Відтак постає ймовірність повторення дослідженого фінансового прецеденту зі світової фінансової історії у нашій країні. Тим паче, що підхід до посилення підконтрольності держави-отримувача фінансової допомоги з боку власника фінансових ресурсів наводить на думку, що такі механізми не обмежуватимуться ані строками чинних угод, ані обсягами фінансування, передбаченими в їхніх межах. Складається враження, що подібна модель розрахована на довготривалу перспективу.

Наступним висновком є те, що напрацювання ЄС з основ фінансової співпраці зумовлюють прагнення навчатися та переймати

функціонувала як паралельна бюрократія, що перебрала на себе управління ключовими доходами — від мит до монополій — і діяла в інтересах іноземних кредиторів. Нітті, аналізуючи OPDA в теоретичному контексті науки про державні фінанси, визначає її як *“una forma di protettorato finanziario imposto”* — «форму нав'язаного фінансового протекторату». Він наголошує, що Османська імперія *“perse la sua autonomia effettiva sulle entrate pubbliche”* — «втратила фактичну автономію над державними доходами», а сам механізм міжнародного контролю становив *“limitazione reale e non solo formale della sovranità”* — «реальне, а не лише формальне обмеження суверенітету». На думку Нітті, OPDA демонструє загальну закономірність: *“la sovranità si riduce quando il debito diventa strumento di dominio”* — «суверенітет звужується, коли борг стає інструментом домінування».

1 Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»» (URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>) (дата звернення: 19.01.2026).

досвід. Передусім це стосується захисту власних фінансових інтересів через прагнення розгорнути тотальний контроль за коштами, профінансованими на відповідні цілі, із залученням усіх інституцій до цього процесу – як власних, так і сторони за угодою. Водночас досліджена фінансова практика ЄС демонструє комплексний, системний підхід до організації фінансового контролю, що створює підґрунтя для всіх зацікавлених національних інституцій не лише адаптувати окремі інструменти, а й формувати нові управлінські рішення та новітні методології. Таким чином, ключовим результатом переймання цього досвіду стає розуміння того, що ефективність контролю визначається не стільки формальним наділенням повноваженнями, скільки реальним і послідовним їх застосуванням у системі фінансового контролю за публічними фінансами.

Ще одним важливим висновком є спостереження щодо питання ініціативи формування системи державного фінансового контролю. Завдяки представленому дослідженню ми отримали нагоду повторно задатися питанням: «Тож за чією ініціативою сформовано систему державного фінансового контролю – за ініціативою суспільства (а відтак, для досягнення суспільних цілей контролю використання публічних ресурсів) чи за ініціативою держави (а відтак, з переважно формальних причин)?» (Хмельков, 2021). Результати представленої дослідження дають підстави виокремити ще одного потенційного ініціатора – Європейський Союз. Таким чином, до системи впливів додається зовнішній чинник, що перебуває поза межами країни та суспільства і виявляє зацікавленість як у використанні, так і в модернізації національної системи державного фінансового контролю. Це можна було б оцінювати позитивно, однак слід враховувати, що такий ініціатор передусім реалізовуватиме власні цілі, зміст і пріоритетність яких визначаються ним самим, використовуючи для цього потенціал національної системи державного фінансового контролю.

Останнім висновком стане: для покращення методології звітності отриманих результатів контролю, доцільно забезпечити можливість виокремленого спостереження результатів контролю коштів інструменту Ukraine Facility у власній формі статистичної звітності Держаудитслужби України (Форма № 1-кр; Форма № 2-дфк; Форма № 3-кр), що буде доречним для всіх зацікавлених користувачів звітності контролюючих інституцій (intended users).

References

1. Khmelkov, A. (2021). Financial institutions and financial control. *Economic theory*, 2, 47-64. <https://doi.org/10.15407/etet2021.02.047> (In Ukrainian)
2. Khmelkov, A. (2019). Volume of public finances as a subject of control. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(31), 311-318. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190921>
3. Tunçsiper, B., & Abdioğlu, H. (2018). *The Ottoman Public Debt Administration (OPDA) in the debt process of the Ottoman Empire*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/329809070_The_Ottoman_Public_Debt_Administration_OPDA_in_Debt_Process_of_Ottoman_Empire
4. Blaisdell, D. (2019). *European Financial Control in the Ottoman Empire: A Study of the Establishment, Activities, and Significance of the Administration of the Ottoman Public Debt*. <https://doi.org/10.7312/blai91054>
5. Nitti, F. S. (1922). *Principi di scienza delle finanze*. Napoli: L. Piero. Retrieved from <https://archive.org/details/principidiscienz00nittuoft/mode/2up>
6. Gálik, Z. (2025). *The EU's Joint Borrowing Mechanisms and Debt-Financed Support to Ukraine Since 2022*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399119245_The_EU's_Joint_Borrowing_Mechanisms_and_Debt-Financed_Support_to_Ukraine_Since_2022
7. Porak, L. (2024). Political sovereignty in tension with global capitalist accumulation: The case of the European socio-economic strategy. *Critical Policy Studies*, 18(3), 490–513. <https://doi.org/10.1080/19460171.2023.2274542>
8. Steinbach, A. (2023). The EU's Turn to 'Strategic Autonomy': Leeway for Policy Action and Points of Conflict. *European Journal of International Law*, 34(4), 973–1006. <https://doi.org/10.1093/ejil/chad048>
9. Bradford, A. (2020). *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.001.0001>
10. Malůšková, Z. (2023). Implementation of NGEU borrowing, debt management and lending operations. *ERA Forum*, 23, 463–476. <https://doi.org/10.1007/s12027-023-00736-x>
11. Molnar, O., Furrynets, E., & Zalutska, V. (2026). Structural transformations in the economy of Ukraine. *Market Relations Development in Ukraine*, (296), 5-9. <https://doi.org/10.66416/2522-1620.1.2026.5-9> (In Ukrainian)
12. Malyshko, V. (2021). Current realities and trends in the functioning of public finance in Ukraine. *University Economic Bulletin*, 16(3), 187-193. Retrieved from <https://ue-bulletin.com.ua/uk/journals/tom-16-3-2021/suchasny-stan-ta-tendentsiyi-funktsionuvannya-derzhavnikh-finansiv-v-ukrayini> (In Ukrainian)
13. Lupenko, Y., & Radionov, Y. (2021). Directions for improving the public finance management system of the country. *Finance of Ukraine*, (8), 47-67. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.047> (In Ukrainian)
14. Petrukha, N., Petrukha, S., Kutsovsky, O., & Miakota, R. (2024). Institutional framework and regulatory principles of public debt management. *Actual Problems of Economics*, 12 (282), 199-214. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-199-214>
15. Makohon, V., & Adamenko, I. (2023). Financial stabilization directions of the national economy in the marital law conditions. *University Economic Bulletin*, 18(3), 133-139. Retrieved from <https://ue-bulletin.com.ua/en/journals/tom-18-3-2023/napryami-finansovoyi-stabilizatsiyi-natsionalnoyi-ekonomiki-v-umovakh-voyennogo-stanu> (In Ukrainian)

Список використаної літератури

1. Хмельков А. В. Фінансові інститути і фінансовий контроль. *Економічна теорія*. 2021. № 2. С. 47–64. <https://doi.org/10.15407/etet2021.02.047>
2. Khmelkov A. Volume of public finances as a subject of control. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4, N 31. Pp. 311-318. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190921>
3. Tunçsiper B., Abdioğlu H. *The Ottoman Public Debt Administration (OPDA) in the debt process of the Ottoman Empire*. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/329809070_The_Ottoman_Public_Debt_Administration_OPDA_in_Debt_Process_of_Ottoman_Empire (дата звернення: 13.01.2026).
4. Blaisdell D. *European Financial Control in the Ottoman Empire: A Study of the Establishment, Activities, and Significance of the Administration of the Ottoman Public Debt*. 2019. <https://doi.org/10.7312/blai91054>
5. Nitti F. S. *Principi di scienza delle finanze*. Napoli: L. Piero, 1922. URL: <https://archive.org/details/principidiscienz00nittuoft/mode/2up> (дата звернення: 13.01.2026).
6. Gálik Z. *The EU's Joint Borrowing Mechanisms and Debt-Financed Support to Ukraine Since 2022*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/399119245_The_EU's_Joint_Borrowing_Mechanisms_and_Debt-Financed_Support_to_Ukraine_Since_2022 (дата звернення: 13.01.2026).
7. Porak L. Political sovereignty in tension with global capitalist accumulation: The case of the European socio-economic strategy. *Critical Policy Studies*. 2024. Vol. 18(3). Pp. 490–513. <https://doi.org/10.1080/19460171.2023.2274542>
8. Steinbach A. The EU's Turn to 'Strategic Autonomy': Leeway for Policy Action and Points of Conflict. *European Journal of International Law*. 2023. Vol. 34(4). Pp. 973–1006. <https://doi.org/10.1093/ejil/chad048>
9. Bradford A. *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World*. Oxford University Press, 2020. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.001.0001>
10. Malůšková Z. Implementation of NGEU borrowing, debt management and lending operations. *ERA Forum*. 2023. Vol. 23. Pp. 463–476. <https://doi.org/10.1007/s12027-023-00736-x>
11. Молнар О. С., Фуринець Е. В., Залуцька В. А. Структурні перетворення в економіці України. Формування ринкових відносин в Україні. (2026. Вип. 296. С. 5-9. <https://doi.org/10.66416/2522-1620.1.2026.5-9>
12. Малишко В. В. Сучасний стан та тенденції функціонування державних фінансів в Україні. *Економічний Вісник Університету*. 2021. Т. 16. № 3. С. 187-193. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/uk/journals/tom-16-3-2021/suchasny-stan-ta-tendentsiyi-funktsionuvannya-derzhavnikh-finansiv-v-ukrayini> (дата звернення: 13.01.2026).
13. Лупенко Ю. О., Радіонов Ю. Д. Напрями вдосконалення системи управління державними фінансами країни. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 47-67. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.047>
14. Petrukha N., Petrukha S., Kutsovsky O., Miakota R. Institutional framework and regulatory principles of public debt management. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 12 (282). Pp. 199-214. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-199-214>
15. Макогон В., Адаменко І. Напрями фінансової стабілізації національної економіки в умовах воєнного стану. *Економічний Вісник Університету*. 2023. Том 18, № 3. С. 133–139. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/en/journals/tom-18-3-2023/napryami-finansovoyi-stabilizatsiyi-natsionalnoyi-ekonomiki-v-umovakh-voyennogo-stanu> (дата звернення: 13.01.2026).

16. Radionov, Y. (2024). Management of budget expenditures in wartime. *Finance of Ukraine*, (10), 7-29. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.007> (In Ukrainian)
16. Радіонов Ю. Д. Управління бюджетними видатками в умовах війни. *Фінанси України*. 2024. № 10. С. 7-29. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.007>
17. Tkachenko, I., Petrukha, N., Petrukha, S., & Kutsovskiy, O. (2024). Retrospection and modern "face" of public debt management mechanisms and tools. *RFI Scientific Papers*, (2), 34-48. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.02.034> (In Ukrainian)
17. Ткаченко Я. С., Петруха Н. М., Петруха С. В., Куцовський О. В. Ретроспекція і сучасне «обличчя» механізмів та інструментарію управління державним боргом. *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 2. С. 34-48. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.02.034>
18. Petrukha, N., Kutsovskiy, O., & Petrukha, S. (2024). Immanence and typology of public debt and debt policy in crisis conditions. *Scientific notes of the University KROK*, 1(73), 93-104. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-93-104> (In Ukrainian)
18. Петруха Н., Куцовський О., Петруха С. Іманентність та типологізація державного боргу й боргової політики в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-93-104>
19. Beridze, L. (2022). The role of international financial organizations in stimulating the economy. *Economic Profile*, 17(1(23)), 30-44. <https://doi.org/10.52244/ep.2022.23.08>
19. Beridze L. The role of international financial organizations in stimulating the economy. *Economic Profile*. 2022. Vol. 17, Issue 1(23). Pp. 30-44. <https://doi.org/10.52244/ep.2022.23.08>
20. Becker, P. (2025) Conditionality as an Instrument of European Governance – Cases, Characteristics and Types. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 63, 402–419. <https://doi.org/10.1111/jcms.13580>
20. Becker P. Conditionality as an Instrument of European Governance – Cases, Characteristics and Types. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2025. Vol. 63. Pp. 402–419. <https://doi.org/10.1111/jcms.13580>
21. Fasone, C., & Simoncini, M. (2024). Recent Trends and Ambiguities of Conditionality as an Instrument of the EU Internal Governance. In: Fasone, C., Dirri, A., Guerra, Y. (Eds.), *EU Rule of Law Procedures at the Test Bench*. Palgrave Studies in European Union Politics. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60008-1_13
21. Fasone C., Simoncini M. Recent Trends and Ambiguities of Conditionality as an Instrument of the EU Internal Governance. In: Fasone, C., Dirri, A., Guerra, Y. (Eds.). *EU Rule of Law Procedures at the Test Bench*. Palgrave Studies in European Union Politics. Palgrave Macmillan, Cham, 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60008-1_13

Andrii Khmelkov,

PhD (Public Administration), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

khmelkov@karazin.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5470-604X>

EROSION OF THE SOVEREIGNTY OF STATE FINANCIAL CONTROL

Abstract. The article is devoted to the analysis of state financial control as an institutional category and to testing its sovereignty under modern conditions. The author emphasizes the social significance of this sphere and notes that its essence and functional content remain the subject of continuous theoretical reflection. The purpose of the work is defined as verifying the ability of state financial control to preserve sovereignty, and the tasks as examining examples and measures of controlled use of public finances and resources. The object of research is the practice of state financial control, while the subject is the manifestations and process of sovereignty erosion in this sphere. Reference is made to constitutional norms and international acts of the United Nations, in particular the Charter of Economic Rights and Duties of States, which enshrine the principles of economic sovereignty. This provides grounds for the conclusion that state financial control must remain sovereign.

Special attention is paid to the foundations of financial cooperation under the Association Agreement and the Ukraine Facility instrument. Content analysis of the Association Agreement and the Framework Agreement shows that the issue is not only financial assistance but also concessions in the sphere of factual sovereignty, especially in matters of financial control. It is emphasized that both parties agreed to sovereignty erosion in order to achieve financial goals.

The study examines changes in the practice of state financial control institutions – government and parliament – arising from the need to comply with the conditions of the Ukraine Facility. Based on the conducted analysis, it is established that Ukraine fulfills EU requirements regarding the controlled use of funds in a manner by which sovereignty erosion may be regarded as a fact in financial practice.

For deeper understanding, the author turns to historical precedents, in particular the experience of the Ottoman Public Debt Administration (OPDA), which exemplified the loss of state sovereignty through international financial control. Parallels with the current situation suggest the repetition of historical precedents, when the conduct of military operations and limited financial capacity of a state create conditions for creditors' interference in its sovereignty.

In conclusion, the study confirms the fact of sovereignty erosion in the sphere of state financial control, despite declared constitutional norms and principles of economic sovereignty. The author finds that there is a probability of repeating historical financial precedents, but now in our country. The EU's developments in the foundations of financial cooperation stimulate the aspiration to learn and adopt

experience, primarily in matters of protecting its own financial interests through the deployment of total control over the use of allocated funds, involving all institutions – both domestic and those of the contracting party.

Keywords: OPDA, State Financial Control, Institute of Financial Control, Public Finance, Ukraine Facility.

JEL Classification: H83; H39; O31.

In cites: Khmelkov, A. (2026). Erosion of the sovereignty of state financial control. *Social Economics*, 73, 199–219. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-16> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту використовувався. При написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту Copilot використовувався виключно для орфографічного та стилістичного редагування, без застосування до формування ідей дослідження та їх доказів.

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The author confirms that artificial intelligence tools were used in the writing of this research article. When writing this academic article, the Copilot AI tool was used solely for spelling and stylistic editing, and was not involved in the development of the research ideas or the supporting evidence

Стаття надійшла до редакції 14.02.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 15.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 28.03.2026 р.
Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 14 February 2026
Revised: 15 March 2026
Accepted: 28 March 2026
Published: 31 March 2026

Наукове видання

Соціальна економіка

Випуск 73, 2026

Українською та англійською мовами

Дизайн, оформлення, комп'ютерне верстання І. М. Дончик

Підписано до друку 31.03.2026. Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Друк цифровий. Ум. друк. арк. 15,42. Обл.-вид. 19,27.
Наклад – 100 пр. Зам. 1/2026.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
61022, Харків, майдан Свободи, 4
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009