

Rahman Md. M. & Hossain Md. E. (2025). Integrating green tax, green logistics, green climate finance, green technology, and sustainability for a green economy: SEM-ANN approaches. *Sustainable Futures*, 9, Art. 100795.

<https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.100795>

Semyhulina I. B. & Yaroshenko I. V. (2026). Perspektyvy publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom na zasadakh «zelenoi» ekonomiky: mistsevi ta rehionalni instrumenty pidtrymky rozrobky i realizatsii proektiv «zelenoi» metalurhii dlia vidnovlennia rehioniv ta terytorii Ukrainy [Prospects of public management of spatial development on the basis of a "green" economy: local and regional instruments for supporting the development and implementation of "green" metallurgy projects for the restoration of regions and territories of Ukraine]. *Biznes Inform*, 2, 61–69.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-61-69>

Semyhulina I. B. & Yaroshenko I. V. (2026). Tendentsii «zelenoi» ekonomiky ta perspektyvy formuvannia systemy upravlinnia pidtrymkoiu proektiv «zelenoi» metalurhii dlia vidnovlennia rehioniv i terytorii

Ukrainy [Trends of the "green" economy and prospects for forming a management system for supporting "green" metallurgy projects for the restoration of regions and territories of Ukraine]. *Biznes-analityka v upravlinni zovnishnoekonomichnoi diialnistiu: materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Business analytics in the management of foreign economic activity: materials of the XIII International Scientific and Practical Conference] (p. 459–462). Kyiv: Interservis. <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/701f3b80-eeab-41b8-9ebf-8256f499cb12/content>

Zharova L. V., Kakutych Ye. Yu. & Khlobystov Ye. V. (2012). *Ekolohichne pidpriemnytstvo ta ekolohizatsiia pidpriemnytstva: teoriia, orhanizatsiia, upravlinnia: monohrafiia* [Ecological entrepreneurship and ecologization of entrepreneurship: theory, organization, management: monograph]. Sumy: Univer-sytetska knyha.

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.05.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.05.2026

Оприлюднено / Published: 18.06.2026

УДК 338.24:004.8:330.341.1

JEL: D83; H11; L86; O31; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-17-25>

SMART-УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЕКОСИСТЕМ

©2026 МІЩЕНКО В. А., МАТЕРИНКО В. О.

УДК 338.24:004.8:330.341.1

JEL: D83; H11; L86; O31; O33

Міщенко В. А., Материнко В. О. Smart-управління як інструмент підвищення ефективності національних економічних екосистем

У статті здійснено комплексне дослідження сутності та ролі smart-управління як інструменту підвищення ефективності функціонування національних економічних екосистем в умовах цифрової трансформації та зростання невизначеності глобального середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління економічними процесами, що базуються на інтеграції цифрових технологій, аналітики великих даних та інституційних механізмів взаємодії. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування концепції smart-управління та визначення його впливу на ефективність економічних екосистем на національному рівні. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-функціональний і порівняльний підходи, а також методи аналізу, синтезу та моделювання, що дозволили розкрити багатовимірну природу smart-управління та визначити його ключові характеристики. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до трактування smart governance, визначено особливості економічних екосистем як об'єкта управління та обґрунтовано необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей до мережових, цифрово-орієнтованих форм управління. У результаті дослідження встановлено, що впровадження smart-управління сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню транзакційних витрат, посиленню інноваційної активності та покращенню координації між суб'єктами економіки. Запропоновано концептуальну модель smart-управління, яка інтегрує цифрові платформи, аналітичні центри обробки даних, інституційні механізми взаємодії та інструменти моніторингу ефективності. Особливу увагу приділено практичним аспектам впровадження smart-управління в Україні, зокрема в контексті післякризового та післявоєнного відновлення економіки. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання при формуванні державної економічної політики, розробці стратегій цифрового розвитку та впровадженні інноваційних управлінських рішень. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні цілісного підходу до інтеграції smart-управління в національні економічні екосистеми як ключового чинника забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Ключові слова: smart-управління; економічні екосистеми; цифрова трансформація; ефективність управління; big data; інновації; економічна безпека.

Табл.: 1. Бібл.: 17.

Міщенко Володимир Артурович – підприємець, ФОП Харченко В. С. (вул. Дмитра Пругла, 14/2, Полтава, 36019, Україна)

E-mail: 68mishenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5853-299X>

Материнко Володимир Олександрович – підприємець, ФОП Харченко В. С. (вул. Дмитра Пругла, 14/2, Полтава, 36019, Україна)
E-mail: Materinkov1@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3803-3288>

UDC 338.24:004.8:330.341.1
 JEL: D83; H11; L86; O31; O33

Mishchenko V. A., Materynko V. O. Smart Governance as a Tool for Enhancing the Efficiency of National Economic Ecosystems

This article provides a comprehensive study of the essence and role of smart governance as a tool for enhancing the efficiency of national economic ecosystems under conditions of digital transformation and increasing uncertainty in the global environment. The relevance of the topic is driven by the need to develop new approaches to managing economic processes based on the integration of digital technologies, big data analytics, and institutional interaction mechanisms. The aim of the study is to provide a theoretical substantiation of the smart governance conception and to determine its impact on the efficiency of economic ecosystems at the national level. The methodological framework of the study is based on systemic, structural-functional, and comparative approaches, as well as methods of analysis, synthesis, and modeling, which made it possible to reveal the multidimensional nature of smart governance and identify its key characteristics. The article systematizes contemporary scientific approaches to the interpretation of smart governance, defines the features of economic ecosystems as an object of management, and substantiates the need to transition from traditional hierarchical models to network-based, digitally oriented forms of governance. The findings demonstrate that the implementation of smart governance contributes to improving the quality of managerial decision-making, reducing transaction costs, enhancing innovation activity, and strengthening coordination among economic actors. A conceptual model of smart governance is proposed, integrating digital platforms, data analytics centers, institutional interaction mechanisms, and performance monitoring tools. Particular attention is paid to the practical aspects of implementing smart governance in Ukraine, especially in the context of post-crisis and postwar economic recovery. The practical significance of the results lies in their applicability to the development of public economic policy, the design of digital development strategies, and the implementation of innovative management solutions. The scientific novelty of the study consists in the formation of an integrated approach to embedding smart governance into national economic ecosystems as a key factor in ensuring their resilience, competitiveness, and long-term development.

Keywords: smart governance; economic ecosystems; digital transformation; management efficiency; big data; innovation; economic security.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 17.

Mishchenko Volodymyr A. – Entrepreneur, Sole Proprietor Kharchenko V. S. (14/2 Dmytra Pruhla Str., Poltava, 36019, Ukraine)
E-mail: 68mishenko@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5853-299X>

Materynko Volodymyr O. – Entrepreneur, Sole Proprietor Kharchenko V. S. (14/2 Dmytra Pruhla Str., Poltava, 36019, Ukraine)
E-mail: Materinkov1@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3803-3288>

Упродовж останніх десятиліть економічний розвиток держав усе більше визначається не стільки обсягами ресурсів, скільки здатністю ефективно їх організовувати, інтегрувати та використовувати на основі сучасних цифрових рішень. Глобальна цифровізація, зростання ролі інформаційних потоків і формування мережових взаємозв'язків між економічними агентами зумовлюють трансформацію традиційних підходів до управління. У цих умовах формується нова парадигма – smart-управління, яка поєднує інституційні механізми, цифрові технології та аналітичні інструменти в єдину систему прийняття рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для національних економік, що перебувають у стані структурної перебудови або відновлення. Для України, яка функціонує в умовах складних соціально-економічних викликів, питання підвищення ефективності управління економічними процесами є не лише науковою, але й практичною необхідністю. Саме тому впровадження smart-управління слід розглядати як один із ключових інструментів модернізації економічної системи та забезпечення її стійкості [4;12].

Водночас варто зазначити, що національна економіка сьогодні дедалі частіше інтерпретується

як складна екосистема, що включає взаємодію державних інститутів, бізнес-структур, науково-освітнього середовища та громадянського суспільства. Такий підхід змінює логіку управління: від ієрархічних моделей до мережових, від жорсткого регулювання до координації та партнерства.

Огляд літератури. У сучасних наукових дослідженнях проблематика smart-управління набула помітного поширення у зв'язку з активним розвитком цифрової економіки, концепцій smart-міст і цифрового врядування. У більшості робіт цей підхід трактується як складне багатовимірне явище, що поєднує використання інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних і нових форм взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством [1; 2; 12; 13]. При цьому наголошується, що ефективність таких моделей визначається не лише рівнем технологічного забезпечення, але й якістю інституційного середовища, здатністю до координації та рівнем довіри між учасниками економічних процесів [1; 4].

Важливим напрямом наукових пошуків є дослідження взаємозв'язку smart-управління зі сталим розвитком. У цьому контексті доводиться, що впровадження цифрово орієнтованих

управлінських підходів сприяє більш раціональному використанню ресурсів, підвищенню прозорості прийняття рішень та досягненню стратегічних цілей розвитку як на локальному, так і на національному рівнях [2; 4]. Такий підхід дозволяє розглядати smart-управління не лише як технологічну інновацію, а як цілісну управлінську парадигму.

Окремий блок досліджень присвячено формуванню екосистемного підходу до аналізу економічних процесів. У цих роботах економічні системи розглядаються як мережі взаємопов'язаних суб'єктів, функціонування яких залежить від якості комунікацій, рівня цифровізації та ефективності управління [3; 7, 14]. Значна увага приділяється ролі цифрової інфраструктури як основи для інтеграції різних елементів системи та забезпечення їх узгодженої взаємодії [3].

У вітчизняному науковому просторі питання smart-управління дедалі частіше розглядаються в контексті макроекономічної стабілізації, підвищення конкурентоспроможності та післякризового відновлення економіки. Підкреслюється необхідність активного впровадження цифрових інструментів у державне управління, а також формування ефективних механізмів стратегічного планування на основі даних [4; 8; 15].

Вагомий внесок у розвиток прикладних аспектів цієї проблематики зроблено в дослідженнях, присвячених фінансово-аналітичному забезпеченню управління. Зокрема, доводиться, що якісна діагностика фінансового стану та використання сучасних аналітичних інструментів є важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень у межах smart-спеціалізації та інноваційного розвитку [5; 6]. У цьому контексті аналітика даних виступає ключовим елементом підвищення ефективності функціонування економічних систем [16; 17].

Значна увага також приділяється використанню сучасних інструментів бізнес-аналітики, фреймворків стратегічного управління та проектного підходу, які дозволяють забезпечити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в умовах цифрових трансформацій [7; 8]. Відзначається, що застосування smart-моделей управління сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів і покращенню їх адаптації до змін зовнішнього середовища.

Водночас у сучасній науковій літературі дедалі активніше розглядається проблема формування цифрової довіри як необхідної передумови ефективного smart-управління. Дослідники підкреслюють, що результативність цифрових управлінських моделей безпосередньо залежить від рівня кібербезпеки, захисту даних і готовності суспільства до

використання цифрових сервісів. У цьому контексті smart-управління трактується не лише як інструмент цифровізації, а як механізм забезпечення стійкості економічних систем через інтеграцію технологічної, інституційної та соціальної складових [12; 15; 17].

Паралельно розвивається напрям досліджень, пов'язаний із трансформацією управління на рівні підприємств. У цих роботах обґрунтовується роль сучасних маркетингових підходів, цифрових каналів взаємодії та комплаєнс-практик як складових ефективного управління в умовах цифрової економіки [9; 10; 11]. Особливу увагу приділено впливу штучного інтелекту та цифрових технологій на управління персоналом і формування нових моделей HR-менеджменту [11].

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, варто зазначити, що більшість досліджень зосереджена або на окремих аспектах smart-управління, або на його застосуванні на локальному рівні. Питання ж комплексної інтеграції smart-управління в національні економічні екосистеми, з урахуванням їх багаторівневої структури та специфіки функціонування, залишаються недостатньо розробленими. Це обумовлює доцільність подальших досліджень у цьому напрямі та формування цілісних теоретико-методологічних підходів [3; 4; 8].

Мета, дослідницькі питання та гіпотези. Метою дослідження є формування цілісного теоретико-методологічного підходу до впровадження smart-управління як інструменту підвищення ефективності функціонування національних економічних екосистем. У роботі акцент зроблено на поєднанні сучасних цифрових рішень із управлінськими практиками, що дозволяє розглядати smart-управління не лише як технологічний феномен, а як системну основу трансформації економіки.

У процесі дослідження увагу зосереджено на кількох ключових питаннях. Насамперед важливо з'ясувати, які саме характеристики формують зміст smart-управління та відрізняють його від традиційних підходів. Не менш суттєвим є розуміння того, яким чином ці підходи впливають на функціонування економічних екосистем і змінюють логіку взаємодії між їх учасниками. Окремий інтерес становить визначення інструментів, що забезпечують найбільший ефект у процесі цифрової трансформації, зокрема в частині використання аналітики даних і цифрових платформ. Важливим також є врахування національної специфіки, що проявляється в особливостях впровадження smart-управління в Україні.

Виходячи з поставленої мети та окреслених дослідницьких орієнтирів, у роботі передбачається,

що впровадження smart-управління здатне підвищити ефективність економічних процесів завдяки більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Передбачається також, що інтеграція цифрових технологій і аналітики даних формує якісно новий рівень управління, який характеризується гнучкістю, оперативністю та високою точністю. Окрім цього, вихідним припущенням є те, що розвиток smart-управління сприяє зміцненню економічної безпеки, оскільки підвищує стійкість економічних систем до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дає змогу розглядати національну економіку як цілісну, багаторівневу екосистему з внутрішніми взаємозв'язками та складною структурою. Такий підхід дозволяє більш повно врахувати вплив різних чинників на процеси управління та оцінити їх у комплексі.

У процесі роботи застосовано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для узагальнення наявних теоретичних підходів до розуміння сутності smart-управління та систематизації наукових напрацювань у цій сфері. Порівняльний аналіз дав можливість дослідити міжнародний досвід впровадження цифрово орієнтованих моделей управління та визначити можливості його адаптації до національних умов.

Структурно-функціональний підхід застосовано для вивчення складових економічних систем, їх взаємозв'язків і ролі в забезпеченні ефективного функціонування. Для формування узагальненої концепції smart-управління використано метод моделювання, що дозволило окреслити ключові елементи та механізми їх взаємодії. Контент-аналіз наукових джерел забезпечив глибше розуміння сучасного стану досліджуваної проблематики та виявлення основних тенденцій її розвитку.

Інформаційну основу дослідження становлять результати вітчизняних і зарубіжних наукових праць, аналітичні матеріали, а також доступні статистичні дані, що відображають сучасні процеси трансформації економічних систем.

Результати дослідження

Сутність і характеристики smart-управління. У ході дослідження встановлено, що smart-управління доцільно розглядати як комплексну, багаторівневу систему, яка поєднує технологічні, організаційні та інституційні складові. Його сутність полягає не лише в впровадженні цифрових інструментів, а у трансформації самої логіки управління, що орієнтується на використання даних, гнучкість і взаємодію між різними суб'єктами. Такий під-

хід передбачає активне застосування цифрових платформ, аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту як основи для обґрунтування управлінських рішень.

Характерною рисою smart-управління є зміщення акценту від інтуїтивного або формалізованого прийняття рішень до рішень, що базуються на аналізі даних і прогнозуванні. Важливим є також забезпечення гнучкості управлінських процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас зростає значення відкритості та прозорості, що сприяє підвищенню довіри між учасниками економічних відносин. Інтегрованість процесів виступає ще однією важливою характеристикою, оскільки забезпечує узгодженість дій різних інституцій та рівнів управління.

Додатково слід зазначити, що smart-управління характеризується високим рівнем адаптивності до кризових і трансформаційних процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити безперервний моніторинг економічного середовища, оперативно виявляти ризики та формувати сценарії реагування на основі прогнозної аналітики. Це особливо важливо для економічних систем, які функціонують в умовах нестабільності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища [4; 15].

Економічні екосистеми як середовище реалізації smart-управління. Дослідження показало, що економічні екосистеми формують природне середовище для реалізації принципів smart-управління. Вони являють собою складні системи взаємодії, у межах яких функціонують державні інститути, бізнес-структури, наукові установи та громадянське суспільство. Взаємозв'язки між цими елементами мають мережевий характер і визначаються інтенсивністю обміну ресурсами, інформацією та знаннями.

Ефективність функціонування такої екосистеми значною мірою залежить від рівня координатії між її учасниками, доступності фінансових, технологічних і людських ресурсів, а також якості управлінських рішень. У цьому контексті smart-управління виступає як інструмент, що забезпечує узгодження інтересів різних сторін, сприяє зниженню конфліктності та підвищує загальну результативність взаємодії. Крім того, воно створює умови для формування нових форматів співпраці, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Важливою особливістю сучасних економічних екосистем є їх здатність до самоорганізації та швидкого поширення інновацій через мережеві взаємозв'язки. У таких умовах цифрові платформи виконують роль інфраструктурної основи, яка

забезпечує інтеграцію учасників, прискорення інформаційного обміну та підвищення ефективності кооперації між державою, бізнесом і науково-освітнім середовищем [3; 14; 17].

Механізми впливу на ефективність. Аналіз дозволив виокремити основні механізми, через які smart-управління впливає на ефективність економічних екосистем. Насамперед йдеться про підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів і доступу до актуальних даних. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість стратегічних і тактичних кроків.

Важливим є також скорочення витрат, що досягається завдяки автоматизації процесів, оптимізації використання ресурсів і зменшення дублювання функцій. Паралельно спостерігається зростання інноваційної активності, оскільки цифрове середовище створює сприятливі умови для генерації та впровадження нових ідей. Не менш значущим є покращення координації між учасниками економічних процесів, що забезпечує більш ефективну взаємодію та синергію результатів.

Окрім цього, smart-управління сприяє підвищенню прозорості економічних процесів та зниженню інформаційної асиметрії між учасниками ринку. Це створює передумови для більш ефективного розподілу ресурсів, зміцнення інвестиційної привабливості та посилення економічної безпеки національної економіки. Використання цифрових аналітичних систем також дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси та мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень [5; 6; 16].

Концептуальна модель smart-управління. Узагальнення отриманих результатів дозволило сформулювати концептуальну модель smart-управління, яка відображає ключові елементи та їх взаємозв'язки. Центральне місце в цій моделі займає цифрова платформа, що забезпечує обмін інформацією та інтеграцію процесів. Важливою складовою є аналітичний центр, функцією якого є обробка даних, формування прогнозів і підтримка прийняття рішень.

Не менш важливою є система моніторингу, яка дозволяє оцінювати результати управлінської діяльності та своєчасно виявляти відхилення. Інституційне забезпечення виступає базою для функціонування всієї системи, визначаючи правила взаємодії, розподіл повноважень і відповідальності. Взаємодія цих елементів формує цілісну систему управління, орієнтовану на ефективність і сталий розвиток.

При цьому ефективність функціонування концептуальної моделі smart-управління значною мірою

визначається рівнем інтеграції між її складовими та якістю інформаційних потоків. Чим вищий рівень синхронізації між цифровими платформами, аналітичними системами та інституційними механізмами, тим більшою є здатність економічної системи до швидкого реагування на зміни та формування довгострокових конкурентних переваг [1; 12; 16].

Практичні аспекти для України. У контексті сучасних викликів для України впровадження smart-управління набуває стратегічного значення. Передусім це стосується цифровізації державного управління, що дозволяє підвищити прозорість і ефективність діяльності державних інституцій. Важливим напрямом є розвиток інноваційної інфраструктури, яка забезпечує підтримку технологічних рішень та сприяє розвитку підприємництва.

Окрему роль відіграє впровадження сучасних аналітичних систем, здатних забезпечити якісну обробку даних і підтримку управлінських рішень на різних рівнях. Водночас необхідною умовою є формування та підтримка бізнес-екосистем, які створюють сприятливе середовище для інноваційної діяльності та економічного зростання. У сукупності ці напрями формують основу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її стійкості до зовнішніх впливів.

Особливо актуальним для України є розвиток єдиних цифрових платформ взаємодії між державними органами, бізнесом і громадянами, що дозволить підвищити ефективність координації управлінських процесів і забезпечити прозорість прийняття рішень. Важливого значення також набуває підтримка цифрових компетентностей населення та формування сучасної системи підготовки кадрів для роботи в умовах цифрової економіки та smart-середовища [4; 11; 15].

У табл. 1 представлено порівняльну характеристику традиційного та smart-управління в національних економічних екосистемах.

Обговорення. Отримані в межах дослідження результати загалом узгоджуються із основними положеннями сучасних наукових підходів до smart-управління та цифрової трансформації економічних систем, які розглядаються у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників [1–4]. Зокрема, підтверджується теза про те, що ефективність управління в сучасних умовах дедалі більше залежить від рівня інтеграції цифрових технологій, якості аналітичного забезпечення та здатності інституцій адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища [1; 2; 12; 15].

Водночас результати дослідження дозволяють розширити наявні теоретичні підходи за рахунок акценту на екосистемній логіці розвитку

Порівняльна характеристика традиційного та smart-управління в національних економічних екосистемах

Критерій	Традиційне управління	Smart-управління
Підхід до прийняття рішень	Ієрархічний, централізований	Децентралізований, мережевий, заснований на даних
Інформаційна база	Обмежені статистичні дані, ретроспективний аналіз	Великі дані (Big Data), аналітика в реальному часі
Швидкість реагування	Низька або середня	Висока, оперативне реагування
Рівень прозорості	Частково закритий	Високий рівень відкритості та прозорості
Роль технологій	Допоміжна	Ключова (AI, IoT, цифрові платформи)
Взаємодія суб'єктів	Формалізована, обмежена	Інтерактивна, мережеве партнерство
Орієнтація управління	На процеси	На результат і ефективність
Гнучкість системи	Низька	Висока адаптивність до змін
Участь стейкхолдерів	Обмежена	Активна участь громадян, бізнесу та інституцій
Рівень інноваційності	Помірний	Високий, постійне впровадження інновацій
Економічна ефективність	Стабільна, але обмежена	Підвищена за рахунок оптимізації ресурсів

національної економіки. Якщо в попередніх роботах smart-управління здебільшого розглядалося в межах окремих секторів або міських систем, то в даному дослідженні його функціонування інтерпретується на рівні цілісної національної економічної екосистеми, що включає взаємодію державних інституцій, бізнесу, науково-освітнього середовища та інших стейкхолдерів [3; 7].

Особливої уваги заслуговує запропонована концептуальна модель smart-управління, яка інтегрує цифрові платформи, аналітичні центри, механізми моніторингу та інституційне забезпечення. Такий підхід дозволяє більш повно відобразити складність сучасних економічних систем і забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях [3; 8]. При цьому врахування національної специфіки, зокрема особливостей української економіки в умовах трансформаційних і післякризових процесів, є важливим елементом адаптації глобальних концепцій до реальних умов їх застосування [4].

Отримані результати також корелюють із дослідженнями, присвяченими фінансово-аналітичному забезпеченню управління та розвитку підприємств, де підкреслюється значення якісної аналітики для підвищення ефективності прийняття рішень [5; 6]. У цьому контексті smart-управління виступає логічним продовженням еволюції управлінських практик, що базуються на даних і цифрових технологіях.

Водночас результати дослідження підтверджують, що ефективність smart-управління не може визначатися виключно рівнем технологічно-

го розвитку. Вирішальне значення мають інституційна спроможність держави, якість нормативно-правового забезпечення, рівень міжсекторальної взаємодії та готовність суспільства до цифрової трансформації. Саме комплексне поєднання технологічних та інституційних чинників формує основу для сталого функціонування економічних екосистем у довгостроковій перспективі [1; 4; 15].

Разом із тим, необхідно відзначити низку обмежень проведеного дослідження. Насамперед це стосується недостатньої кількості емпіричних даних, які б дозволили здійснити повноцінну кількісну перевірку запропонованої моделі. Окрему складність становить також оцінювання ефективності smart-управління, оскільки воно включає як економічні, так і інституційні та соціальні ефекти, які не завжди піддаються прямому вимірюванню [2; 4].

Крім того, варто враховувати, що впровадження smart-управління потребує значних інституційних змін, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової компетентності учасників економічних процесів. Це створює додаткові виклики для практичної імплементації запропонованих підходів, особливо в умовах обмежених ресурсів та нестабільного економічного середовища [4; 8].

Таким чином, результати дослідження не лише підтверджують основні положення сучасної наукової думки, але й розширюють їх у напрямі формування цілісного екосистемного підходу до smart-управління, що відкриває перспективи для подальших теоретичних і прикладних розробок.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити отримані результати та сформулювати низку важливих висновків щодо ролі smart-управління в сучасних умовах розвитку національних економічних систем. Насамперед встановлено, що smart-управління є одним із ключових інструментів трансформації економіки, який забезпечує перехід до більш гнучких, адаптивних та інформаційно орієнтованих моделей прийняття управлінських рішень.

Доведено, що впровадження принципів smart-управління суттєво підвищує ефективність функціонування економічних екосистем, оскільки сприяє кращій координації між їх учасниками, оптимізації ресурсів та підвищенню якості управлінських процесів. У цьому контексті особливого значення набуває використання цифрових технологій, які виступають базовим інструментом трансформації традиційних управлінських підходів та формують основу для розвитку нових моделей економічної взаємодії [13; 14].

Окремо слід підкреслити, що цифрові технології відіграють визначальну роль у зміні самої природи управління, забезпечуючи можливість оперативного аналізу даних, прогнозування тенденцій та прийняття більш обґрунтованих рішень. Це, своєю чергою, створює передумови для підвищення стійкості економічних систем до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Для України впровадження smart-управління має стратегічне значення, оскільки воно безпосередньо пов'язане з процесами цифрової трансформації, післякризового відновлення та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У довгостроковій перспективі це може стати одним із ключових факторів модернізації системи державного управління та економічного розвитку загалом.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного та системного підходу до інтеграції smart-управління в національні економічні екосистеми, що дозволяє розглядати його як цілісну управлінську концепцію, а не як окремий набір цифрових інструментів. Такий підхід розширює теоретичні уявлення про механізми функціонування сучасних економічних систем.

Практична значущість отриманих результатів визначається можливістю їх використання у процесі формування та реалізації державної економічної політики, а також при розробці стратегій цифрового розвитку та управлінських реформ. Запропоновані положення можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінських рішень на різних рівнях.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих моделей, роз-

робку кількісних індикаторів ефективності smart-управління, а також створення прикладних інструментів його впровадження у практику державного та корпоративного управління. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Bolívar M. P. R., Meijer A. J. Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*. 2016. Vol. 34. Iss. 6. P. 673–692. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
2. Giuliadori A., Berrone P., Ricart J. E. Where smart meets sustainability: The role of smart governance in achieving the Sustainable Development Goals in cities. *BRQ Business Research Quarterly*. 2023. Vol. 26. No. 1. P. 27–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444221091281>
3. Kociuba D., Sagan M., Kociuba W. Toward the Smart City Ecosystem Model. *Energies*. 2023. Vol. 16. Iss. 6. Art. 2795. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16062795>
4. Fedirko N. Leveraging smart governance for Ukraine's macroeconomic recovery and stabilization. *Smart Cities and Regional Development*. 2026. Vol. 10. Iss. 1. P. 109–128. DOI: <https://doi.org/10.25019/hpnjsx94>
5. Гудзь Т. П., Гасій О. В., Шаповалов В. О., Литвинюк М. В. Діагностика фінансової рівноваги бізнесу як інструмент якісної аналітики при розробці проєктів smart-спеціалізації. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 12. С. 82–95. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12\(30\)-83-95](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-83-95)
6. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Гасій О. В., Волков М. І., Подрезов Д. О. Управління інвестиційною привабливістю підприємства через формування його фінансової рівноваги. *Наукові перспективи*. 2024. № 12. С. 590–603. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-590-603](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-590-603)
7. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проєктного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2. С. 69–78. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).69-78](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).69-78)
8. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Явтушок Д. В. Smart-моделі проєкт-менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-30>
9. Міщенко В. А. Управління омніканальним підходом як основа формування цілісного маркетингового інструментарію сучасного підприємства.

- Наукові інновації та передові технології. 2026. № 4. С. 514–523.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-514-523](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-514-523)
10. Нескородь В. М., Паламарчук С. В., Міщенко В. А. Комплаєнс як модель ефективного управління та маркетингу персоналу. *Успіхи досягнення у науці*. 2025. № 5. С. 899–907.
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-899-907](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-899-907)
 11. Паламарчук С. В., Гуйва О. О., Міщенко В. А. HR-маркетинг та штучний інтелект: трансформація управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 3. С. 168–174.
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-24>
 12. Kaiser A. Smart governance for smart cities and nations. *Journal of Economy and Technology*. 2024. Vol. 2. P. 216–234.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.07.003>
 13. Smart City Emergence: Cases from Around the World / Ed. by L. Anthopoulos. Amsterdam : Elsevier, 2017. 481 p.
 14. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York : Harper Business, 1997. 320 p.
 15. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. Iss. 4. Art. 101385.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
 16. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
 17. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.
- ### REFERENCES
- Bolívar M. P. R. & Meijer A. J. (2016). Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*, 6(34), 673–692.
<https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
- Castells M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell, Oxford.
- Davenport T. H. & Harris J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press, Boston.
- Elsevier, Amsterdam (2017). *Smart City Emergence: Cases from Around the World*.
- Fedirko N. (2026). Leveraging smart governance for Ukraine's macroeconomic recovery and stabilization. *Smart Cities and Regional Development*, 1(10), 109–128.
<https://doi.org/10.25019/hpnjsx94>
- Giuliodori A., Berrone P. & Ricart J. E. (2023). Where smart meets sustainability: The role of smart governance in achieving the Sustainable Development Goals in cities. *BRQ Business Research Quarterly*, 1(26), 27–44.
<https://doi.org/10.1177/23409444221091281>
- Hudz T. P., Shymanovska-Dianych L. M., Hasii O. V., Volkov M. I. & Podrezov D. O. (2024). Upravlinnia investytsiinoiu pryvablyvistiю pidpriemstva cherez formuvannia yoho finansovoi rivnovahy [Management of investment attractiveness of the enterprise through the formation of its financial balance]. *Naukovi perspektyvy*, 12(54), 590–603.
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-590-603](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-590-603)
- Hudz T. P., Hasii O. V., Shapovalov V. O. & Lytvyniuk M. V. (2024). Diahnostyka finansovoi rivnovahy biznesu yak instrument yakisnoi analityky pry rozrobtsi proektiv smart-spetsializatsii [Diagnostics of financial balance of business as a tool of quality analytics in the development of smart specialization projects]. *Aktualni pytannia u suchasniі nautsi*, 12(30), 82–95.
[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12\(30\)-83-95](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-83-95)
- Kaiser A. (2024). Smart governance for smart cities and nations. *Journal of Economy and Technology*, 2, 216–234.
<https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.07.003>
- Kociuba D., Sagan M. & Kociuba W. (2023). Toward the Smart City Ecosystem Model. *Energies*, 6(16), Art. 2795.
<https://doi.org/10.3390/en16062795>
- Mergel I., Edelman N. & Haug N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 4(36), Art. 101385.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mishchenko V. A. (2026). Upravlinnia omnikanalnym pidkhodom yak osnova formuvannia tsilisnogo marketynhovoho instrumentariu suchasnoho pidpriemstva [Omnichannel approach management as a basis for the formation of a holistic marketing toolkit of a modern enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 4(56), 514–523.
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-514-523](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-514-523)
- Moore J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Business, New York.
- Neskorod V. M., Palamarchuk S. V. & Mishchenko V. A. (2025). Komplaiens yak model efektyvnoho upravlinnia ta marketynhu personalu [Compliance as a model of effective management and personnel marketing]. *Uspikhy dosiahnennia u nautsi*, 5(15), 899–907.
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-899-907](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-899-907)
- Palamarchuk S. V., Huiva O. O. & Mishchenko V. A. (2025). HR-marketynh ta shchuchnyi intelekt: transformatsiia upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [HR-marketing and artificial intelligence: transformation of personnel management under martial law]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu*

ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky», 3, 168–174.

<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-24>

Rohoza M. Ye., Hudz T. P., Kostyshyna T. A., Vivtonichenko Ya. V. & Maksymchuk R. Yu. (2025). Freimvorky u biznes-analytytsi proektnoho stratehuvannia biznes-protsesiv bezpeky ta konkurentospromozhnosti subiektiv ekonomiky na vymohu staloho rozvytku [Frameworks in business analytics of project strategizing of business processes of security and competitiveness of economic entities at the request of sustainable development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(49), 69–78.

[https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).69-78](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).69-78)

Rohoza M. Ye., Hudz T. P. & Yavtushok D. V. (2026). Smart-modeli prodzhekt-menedzhmentu staloho

rozvytku subiektiv pidpriemnytstva terytorialnykh hromad yak instrumenty ekonomichnoi bezpeky v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [Smart-models of project management of sustainable development of business entities of territorial communities as tools of economic security in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 84, Art. 30.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-30>

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.05.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.05.2026

Оприлюднено / Published: 18.06.2026