

successful integration, providing access to new markets, enhancing transparency and consumer trust within the EU, and opening opportunities for effective customer orientation and personalized offers. Currently, Ukraine lacks a clear organizational and economic methodology for integrating digital tools into the marketing strategies of agricultural enterprises, despite the demands of globalization and growing global market competition for such transformations. Traditional marketing mix elements are undergoing significant transformations under the influence of information and communication technologies, requiring a rethinking of their structural components through the lens of digital capabilities and innovative approaches to audience engagement. The main structural components of agricultural marketing parallel classical marketing mix elements: product policy focuses on marketing research supported by analytical tools, market segmentation, and intelligent platforms that optimize product assortments based on machine learning and demand forecasting algorithms. Pricing policy involves the application of dynamic pricing concepts using Big Data technologies to analyze sales history, consumer behavior, and market conditions for real-time price optimization. Communication and distribution policies integrate Customer Relationship Management (CRM) systems, as well as multichannel electronic campaigns such as email and messenger marketing, and targeted advertising to personalize communication and optimize sales channels. Brand positioning is achieved by building brand equity through the strategic use of social media platforms, content marketing, and corporate web resources to create unique value propositions and increase brand awareness in digital environments. Despite the intellectual and human capital available, the level of digital marketing in domestic agricultural enterprises remains low, limiting their competitiveness both domestically and internationally and hindering export growth. The theoretical foundations of digital marketing in agriculture are based on classical diffusion of innovation theories and Technology Acceptance Models (TAM), which explain the mechanisms for adopting digital solutions, such as CRM systems, Big Data analytics, SEO, and targeted campaigns. The key success factors include perceived usefulness and ease of use, which stimulate producers' willingness to invest in and learn digital tools. Digital marketing tools, such as CRM platforms for personalizing customer experiences, real-time consumer behavior analytics, and blockchain-based product origin verification, ensure transparency and build consumer confidence. These theoretical approaches offer a comprehensive framework for integrated digital marketing strategies, enabling comparative analysis with European practices. EU integration imposes strict requirements regarding transparency, efficiency, and responsiveness in interactions with customers and partners. Digital marketing thus becomes essential for improving competitiveness by aggregating demand data, personalizing offers, and integrating with European promotion and certification platforms. Big Data analytics form a fundamental element by enabling demand forecasting across EU regions, dynamic pricing adjustments, and personalized marketing campaigns based on customer segmentation by purchase volume, interaction history, and geographic factors. CRM platforms automate client interactions, support loyalty through personalized offers and promotions, enhance brand recognition by analyzing social media behavior and tailoring advertising by interests and demographics, and streamline feedback processes, thereby improving service quality and reputation in European markets. Direct online sales channels and B2B e-commerce platforms, integrated with international marketplaces, enable Ukrainian producers to quickly respond to importers' requests, reduce operational costs by minimizing intermediaries, and provide real-time feedback to adjust offers and product assortments. Digital certification schemes and traceability technologies, such as QR codes, electronic certificates like GlobalG.A.P. and the EU Plant Passport, and blockchain platforms like Tradelens, ensure record immutability and transparency throughout the supply chain, facilitating compliance with EU regulations and accelerating export operations. Digital logistics also play a critical role in the successful European integration of Ukrainian agribusinesses. ERP systems, combined with Warehouse Management Systems (WMS), Transport Management Systems (TMS), and Electronic Data Interchange (EDI) solutions, enable end-to-end cargo tracking from the field to the port. RFID, GPS tracking, IoT sensors, and Geographic Information Systems (GIS) optimize logistics by monitoring cargo location, storage conditions (such as temperature and humidity), and planning transport routes that consider infrastructure and weather conditions. This reduces transactional costs, improves customs processing efficiency, and enhances product traceability. Implementing a clear organizational and economic model for logistics digitalization is essential. It should include an assessment of IT infrastructure readiness, the development of investment programs within the CAP Strategic Plan and national supplements, and the preparation of specialists in digital logistics and data analytics, supported by EU funding. Overall, comprehensive digital transformation across marketing and logistics is a critical factor for aligning Ukrainian agribusiness with EU standards, enhancing market access and export potential, and fostering sustainable development in the digital economy era.

Keywords: digital technologies, marketing digitalization, agricultural enterprises, competitiveness, digital transformation, digital marketing, CRM systems, Big Data, blockchain, European integration, marketing strategy.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Устік Т.В. Цифровізація маркетингу та диджиталізація логістичних процесів аграрних підприємств як фактор успішної євроінтеграції. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 27-32.

Ustik T. Digitalization of marketing and digitization of logistics processes in agricultural enterprises as key factors for successful European integration. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 4, pp. 27-32.

УДК: 330.341.1:332.1.364; JEL classification: O1, L8, D8, R10–R19

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-8>

ВАЩИЛЕНКО Артем Миколайович¹, аспірант, <https://orcid.org/0009-0006-6744-9293>
 ШАЛУХІНА Вікторія Вікторівна¹, аспірантка, <https://orcid.org/0000-0001-5553-0015>
 ЧЕРКАСЬКИЙ Григорій Ігорович¹, аспірант, <https://orcid.org/0000-0002-0575-6793>
 МИХАСЬКО Тетяна Юрївна¹, аспірантка, <https://orcid.org/0009-0006-7194-5441>
 БЕЗДОЛЬНИЙ Дмитро Сергійович¹, аспірант, <https://orcid.org/0009-0009-6115-5819>

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ У ІННОВАЦІЙНОМУ ВІДНОВЛЕННІ, ПРИНЦИПИ ТА ПРОБЛЕМИ

Ващиленко А. М., Шалухіна В. В., Черкаський Г. І., Михасько Т. Ю., Бездольний Д. С. Регіональне управління в умовах віртуалізації економіки: роль у інноваційному відновленні, принципи та проблеми.

Регіональне управління сьогодні відіграє визначальну роль у забезпеченні інноваційного розвитку та відбудови території. Його значення зумовлене тим, що саме на регіональному рівні найефективніше поєднуються державні пріоритети з місцевими потребами та ресурсними можливостями. Завдяки цьому формується сприятливе середовище для реалізації інноваційних проєктів, розвитку підприємництва, модернізації інфраструктури та впровадження цифрових технологій. У процесі відбудови території регіональне управління забезпечує координацію зусиль місцевої влади, бізнесу, наукових установ та громадськості, що сприяє швидкій адаптації до викликів і створенню сталих моделей розвитку. Таким чином, регіональний рівень управління стає ключовим драйвером трансформації, здатним перетворити відбудову на інноваційно орієнтований розвиток. Метою написання статті є аналіз особливостей регіонального управління в умовах віртуалізації економіки, визначення його впливу на інноваційне відновлення території, а також систематизація принципів і проблем, що обумовлюють ефективність управлінських рішень. Розкрито негативні чинники, що впливають на регіональне управління, які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників негативно впливу на регіональне управління необхідно віднести: війну рф проти України, повномасштабні бойові дії на більшості територій; зменшення експорту через війну та падіння світових цін; уповільнення темпів росту виробництва та посіришення його показників; зменшення масштабів малого та середнього бізнесу. До внутрішніх чинників негативно впливу на регіональне управління відносять: відсутність висококваліфікованих фахівців, що зумовлена масовою міграцією населення та мобілізаційними процесами; недовіру місцевого населення до органів державної та місцевої влади, що знижує ефективність управлінських рішень; низький рівень прозорості та підвітності управлінських структур, що перешкоджає формуванню відкритого та відповідального регіонального управління; низький рівень платоспроможності як бізнесу, так і населення; відсутність регіональних програм розвитку малого та середнього бізнесу. Визначені проблеми дозволять сформулювати стратегічні орієнтири розвитку території відповідно до визначених негативних чинників регіонального управління.

Ключові слова: регіональне управління, віртуалізація економіки, інноваційне відновлення та розвиток, цифрова трансформація, чинники впливу, принципи регіонального управління ЄС.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Регіональне управління сьогодні відіграє визначальну роль у забезпеченні інноваційного розвитку та відбудови території. Його значення зумовлене тим, що саме на

регіональному рівні найефективніше поєднуються державні пріоритети з місцевими потребами та ресурсними можливостями. Завдяки цьому формується сприятливе середовище для реалізації інноваційних проєктів,

¹Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

розвитку підприємництва, модернізації інфраструктури та впровадження цифрових технологій. У процесі відбудови територій регіональне управління забезпечує координацію зусиль місцевої влади, бізнесу, наукових установ та громадськості, що сприяє швидкій адаптації до викликів і створенню сталих моделей розвитку. Таким чином, регіональний рівень управління стає ключовим драйвером трансформацій, здатним перетворити відбудову на інноваційно орієнтований розвиток.

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, а також сучасні виклики впливають на характер та особливості регіонального управління територіями. Серед найбільших чинників, що сьогодні впливають на регіональне управління є військові дії на більшості території України, глобалізація, інтеграція. Найбільш суттєво вплинуло на особливості регіонального управління це повномасштабна війна РФ проти України, що призвело до посилення цифровізації функцій публічного менеджменту, а також впровадження віртуалізації економіки. Процеси інтеграції до ЄС призводять до переходу на основні принципи регіонального управління. Саме за таких умов, важливим та актуальним залишається дослідження сутності, принципів та проблем регіонального управління в умовах віртуалізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження присвячені особливостям регіонального управління відомі серед таких науковців: Булах І., Кіш Є., Стадниченко Т., Сиченко В., Студенников І., Максименко С., Мареніченко В., Романенко Є., Лендбел М., Шиманська О. та інших. Віртуалізацію економіки досліджували Васильєв С. Г., Коваленко Ю. О., Рябець Н. М., Обнявко О. В., Онищенко О. А., Пригодюк О. М., Тимків І. В., Фінагіна О. В., Незважаючи на актуальність тематики, кількість наукових досліджень, що розкривають теоретичні підходи до регіонального управління в умовах віртуалізації економіки, його роль в інноваційній відбудові та проблемно-принципові засади цього процесу, залишається недостатньою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є аналіз особливостей регіонального управління в умовах віртуалізації економіки, визначення його впливу на інноваційне відновлення територій, а також систематизація принципів і

проблем, що обумовлюють ефективність управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Булах І. І. та Шиманська О. В. наголошують, що «В основі стратегічних державно-управлінських рішень лежить глибоке розуміння закономірностей економічного розвитку регіонів і потужних зовнішніх трендів, які існують поза залежності від регіону чи громади і об'єктивним чином впливають на них. Здійснено систематизація закономірностей регіонального розвитку і визначальних трендів, які прямо впливають на розвиток і на якість регіонального управління, дозволяють глибше поглянути на процес модернізації регіональної політики, побачити нові ключові передумови і «точки опору» для місцевої влади і особливо влади новосформованих об'єднаних територіальних громад.» [1, с. 32]. Важливим сьогодні є принцип синергії у регіональному управлінні, що передбачає досягнення такого результату, який перевищує просту суму окремих зусиль усіх задіяних суб'єктів. А саме, взаємодія державних, бізнесових та громадських структур створює додаткову цінність для регіону.

Відповідне корегування особливостей управління регіонами здійснюється під впливами глобальних чинників та трендів світового розвитку. Однак регіональне управління повинно здійснюватися на відповідних принципах. Наразі в Україні регіональне управління здійснюється за системою принципів державного управління (рис. 1). В цілому принципи регіонального управління поділяють на загальні (системності, об'єктивності, інформаційної достатності, гласності та відкритості, стимулювання та саморегулювання) та спеціальні (єдиноначальність, ієрархічність управління, підлеглість індивідуальних інтересів загальним, справедливості винагород, спеціалізація, дисципліна), організаційно-технічні, суспільно-політичні, структурні, оптимізації управління.

У контексті інтеграційних процесів України до Європейського Союзу особливою актуальністю набуває впровадження принципів регіонального управління, які широко застосовуються у країнах ЄС та довели свою ефективність у забезпеченні збалансованого розвитку територій. Основні принципи регіонального управління ЄС наведено на рис. 2.



Рис. 1. Система принципів державного управління. Джерело: : згруповано авторами на основні [2].

До основних принципів регіонального управління ЄС належить: децентралізація, субсидіарність, концентрація, програмний підхід, партнерство та компліментарність. Необхідно зазначити, що в Україні успішно діють та використовують принципи децентралізації, субсидіарності, програмного підходу та партнерства. Принципи регіонального управління, закладені у практиці Європейського Союзу, є надзвичайно важливими для формування сучасної регіональної політики України в умовах цифровізації та віртуалізації економіки. Вони забезпечують не лише прозорість та ефективність управління, але й сприяють розвитку інноваційного потенціалу регіонів.

В Україні, існує ряд проблем пов'язаних із регіональним управлінням. Стадниченко Т. вважає, що «На сьогодні надзвичайно актуальним є вирішення проблем

регіонального управління, бо саме воно охоплює всі сфери життя суспільства з урахуванням регіональних і місцевих особливостей. Одночасне та прискорене запровадження політичної, адміністративної і муніципальної реформ в Україні змінює сам формат відносин регіонів із центром і висуває нові вимоги до державної регіональної політики. У сучасній науковій літературі з проблем державного управління, яка стосується регіонального розвитку, відбувається осмислення фундаментальних змін, що розпочалися разом із змінами моделі світової економіки, а на сьогодні впливають на способи стимулювання державною владою регіональної і локальної економік» [4].

Проблеми регіонального управління, пов'язані зі змінами світової моделі економіки та впровадження реформ. В цілому необхідно зазначити, що проблеми регіонального управління поділити на зовнішні та внутрішні.

Окрім цього Сиченко В. В. та Мареніченко В. В. визначають, що «Сучасні проблеми регіонального управління та розвитку, які набули особливої гостроти, ґрунтуються на:

- незбалансованості та посиленні диспропорцій соціально-економічного розвитку в регіонах;
- невідповідності наявної в Україні системи адміністративно-територіального устрою до сучасних умов

управління та європейських вимог ефективності публічної влади [5].

Сучасні проблеми регіонального управління в Україні зумовлені поєднанням воєнних, економічних, управлінських і соціальних факторів, що потребує впровадження нових підходів – зокрема, цифровізації управління, синергії держави й громад, а також адаптації принципів регіонального управління ЄС.

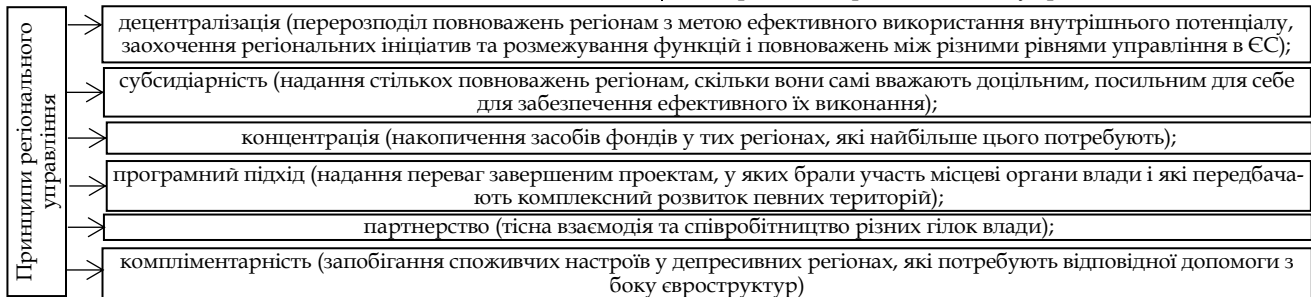


Рис. 2. Основні принципи регіонального управління ЄС. Джерело: [3].

Не до кінця визначеною є територіальна основа в місцевому самоврядуванні (громаді), що веде до неповноцінного здійснення формування ефективної публічної влади в нашій країні. Зазначена ситуація не дозволяє в повній мірі врахувати потреби населення, громадян відповідної територіальної одиниці, а також чинить перешкоди на шляху ефективного здійснення регіональної політики на рівні держави та на місцях» [5].

В цілому, негативні чинники, що впливають на регіональне управління зображені на рис. 3.

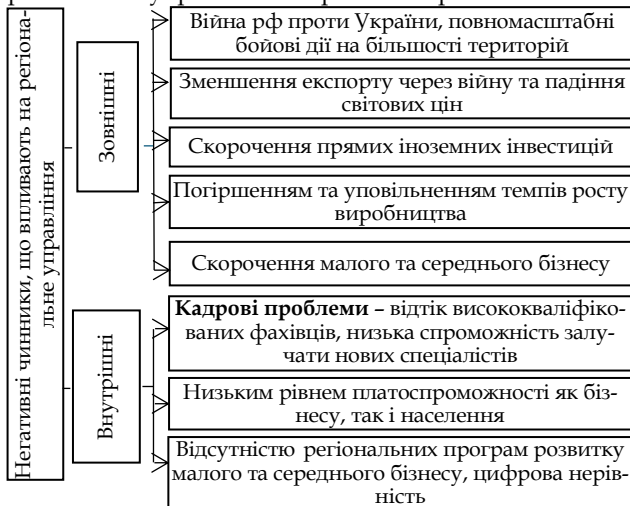


Рис. 3. Зовнішні та внутрішні негативні чинники, що впливають на регіональне управління

Джерело: сформовано автором.

Негативні чинники, що впливають на регіональне управління поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників негативного впливу на регіональне управління необхідно віднести: війну РФ проти України, повномасштабні бойові дії на більшості територій; зменшення експорту через війну та падіння світових цін; скорочення прямих іноземних інвестицій; погіршення та уповільнення темпів росту виробництва; скорочення малого та середнього бізнесу. До внутрішніх чинників негативного впливу на регіональне управління відносять: фінансові обмеження – дефіцит бюджетних ресурсів, скорочення податкових надходжень; кадрові проблеми – відтік висококваліфікованих фахівців, низька спроможність залучати нових спеціалістів; низький рівень прозорості та поширена недовіра громад до органів влади; неефективність програм розвитку – відсутність дієвих механізмів підтримки малого і середнього бізнесу; цифрова нерівність – різний рівень доступу до інформаційно-комунікаційних технологій у містах і сільських територіях. Відповідно сформовані проблеми дозволяють сформулювати стратегічні орієнтири розвитку

територій відповідно до визначених негативних чинників регіонального управління.

Глуха В. В. вважає, що «Для удосконалення системи регіонального управління доцільно ставити питання про перетворення за чотирма напрямками: організаційна структура управління; методи управління; технологія управління (механізми реалізації функцій влади); ресурсне забезпечення» [6]. Отже, сучасна система регіонального управління повинна враховувати зовнішні та внутрішні виклики. Формування ефективної системи регіонального управління потребує врахування сучасної організаційної структури та впровадження інноваційних методів і технологій менеджменту, які виступають інструментами підвищення функціональних можливостей управлінської системи, оптимізації прийняття рішень та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій в умовах глобалізаційних і цифрових трансформацій.

Сьогодні регіональне управління також формується відповідно до моделі управління знаннями та технологіями, в умовах віртуалізації економіки. Це глобальні тренди, що визначають перспективи регіонального управління не тільки для України, а також і для всіх розвинених країн. Глобальні тренди, що визначають перспективи регіонального управління, актуальні не лише для України, але й для всіх розвинених країн. Вони включають цифровізацію та віртуалізацію економіки, розвиток інноваційних технологій, інтеграцію принципів сталого розвитку, підвищення ролі громадянського суспільства та прозорості управлінських процесів, а також адаптацію до глобальної економічної нестабільності та соціальних викликів.

Рябець Н. М. та Тимків І. В. наголошують, що «Процес віртуалізації глобальної економіки стає на сьогодні реальністю та одним із домінуючих і динамічних процесів, який відбувається завдяки впровадженню інформаційних технологій в усі сфери життя сучасної цивілізації. Феномен віртуалізації глобальної економічної системи трансформує всі соціально-економічні відносини, так як зазнають змін самі суттєві компоненти економічної сфери – економічна діяльність, сам суб'єкт економічної діяльності, його відносини, економічні інститути, економічна свідомість й культура. Також ми вважаємо за доцільно виокремити дві якісні складові процесу віртуалізації: інноваційну віртуалізацію (корисна), що проявляється у розвитку засобів комунікації, в тому числі і в фінансовому секторі. Банки одними з перших впроваджують передові і дорогі технології в системи обслуговування клієнтів, виводять досягнення ІТ в віртуальні мережі. Іншою складовою є спекулятивну віртуалізацію, тенденції якої продовжують посилюватися в ХХІ столітті. І саме в цій дутій віртуальній площині віртуальній площині, криється, на наш погляд, причина розростання фондового ринку в останні десятиліття» [7].

Визначено основні передумови формування віртуальної глобальної економічної системи (рис. 4). До них належать: глобалізація економіки та суспільства, цифровізація економічних інструментів, прагнення суб'єктів господарювання до максимізації прибутку, а

також розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Для розуміння важливості віртуалізації економіки необхідно розглянути підходи до визначення сутності поняття «віртуальна економіка» (таблиця 1).

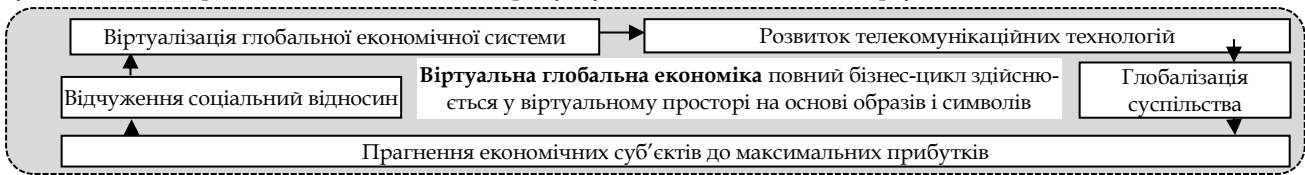


Рис. 4. Передумови формування віртуальної глобальної економічної системи. Джерело: [7].

Таблиця 1

Дефініція поняття «віртуальна економіка»

Автор	Визначення поняття
Скотт П. В. [8, с. 381]	Віртуальна економіка – це, по суті, соціальна стратегія на основі новітніх інтелектуальних енергій, завдяки якій утворюється схема нового специфічного світопорядку.
Wikipedia [9]	Віртуальна економіка – невіддільно пов'язане зі світом віртуальної реальності і мережею Інтернет, а також характеризується одночасною присутністю у системі великої кількості користувачів (у нашому випадку, продавців і споживачів інформаційного продукту), які обмінюються чи купують один у одного віртуальні блага.

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9].

Сформована дефініція поняття «віртуальна економіка» дозволяє зробити висновок, що єдиного трактування серед науковців не існує. Більшість науковців під віртуалізацією економіки розглядають стан або складову економіки. Інший підхід до визначення сутності «віртуалізація економіки» характеризується як допоміжний інструмент діяльності суб'єктів господарювання в мережі Інтернет.

В цілому необхідно погодитися із думкою колективом авторів, що «Віртуальна економіка є невід'ємною і важливою частиною сучасних економічних систем та є чинником розвитку економіки практично кожної країни. У вузькому сенсі, віртуальна економіка, це синтетична, емерджентна, економіка, існуюча в розрахованому на багато користувачів віртуального світу» [10, с. 172].

Саме тому перспективи регіонального управління доцільно розглядати крізь призму віртуалізації економіки, яка дедалі глибше проникає у всі сфери суспільного життя. Це зумовлює появу нових викликів для трансформації управлінських підходів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Інструменти віртуальної економіки поступово набувають широкого поширення серед суб'єктів господарювання, однак існує низка проблем, пов'язаних із неповним розумінням їх сутності, особливостей та потенціалу комплексного застосування. Серед основних проблем використання інструментів віртуальної економіки в регіональному управлінні:

- недостатнє правове регулювання (віртуальна економіка розвивається швидше, ніж формуються нормативно-правові акти, що створює правові прогалини у

питаннях електронної комерції, цифрових валют, захисту даних та кібербезпеки);

- цифрова нерівність регіонів і населення (різний рівень доступу до сучасних технологій і цифрової інфраструктури між міськими та сільськими територіями обмежує можливість повноцінної інтеграції віртуальної економіки);

- недостатній рівень цифрових компетенцій (низька підготовка кадрів та їх відсутність, приводе до неефективного використання цифрових інструментів у бізнесі та сфері управління);

- недовіра до нових технологій та кіберзагрози.

Маловичко С. вважає, що «Віртуалізація економічної сфери впливає як на загальні економічні показники держави, так і на глобальну конкурентоспроможність країни в цілому. Темпи розвитку електронної торгівлі в світі б'ють рекорди, інформаційно-комунікаційний простір приваблює до себе все більше користувачів, а задоволення потреб споживачів швидкими темпами перетікає із сфери матеріальної у віртуальну. Відмітимо, що саме технологічні перетворення в світі стали поштовхом для розвитку інформаційної економіки, що в свою чергу каталізує розвиток електронної торгівлі» [11]. Для більш глибокого розуміння сутності поняття «віртуалізація економіки» пропонуємо здійснити порівняння із реальною економікою (табл. 2).

В цілому, віртуальна економіка відрізняється від реальної можливістю дистанційного використання процесів та інструментів, обслуговування, роботи та прозорості використання. Також, до основних причин виникнення тенденції формування віртуальної економіки належить: клієнтоорієнтованість та конкуренція, зміна методів ведення бізнесу, впровадження інновацій в економіці та перехід на електронний бізнес (рис. 5).

В цілому, процеси глобалізації посилюють впровадження віртуальної економіки. Відповідно формування системи регіонального управління повинна враховувати особливості віртуалізації економіки (рис. 6).

Особливості віртуальної економіки проявляються у глобалізації економічних систем, зростанні ролі інтелектуального потенціалу, використанні інноваційних підходів, а також у визначальному значенні інформаційно-комунікаційних технологій. В цілому, формування сучасної системи регіонального управління повинно здійснюватися із використанням інноваційних інструментів, зокрема на засадах віртуалізації економіки.

Таблиця 2

Зіставлення віртуальної і реальної економіки

Віртуальна економіка (online економіка)	Реальна економіка (offline економіка)
У віртуальній економіці переважно відсутня дозвільна та контролююча системи, не треба платити хабарі корупціонерам.	У реальній економіці суцільні проблеми із дозвільною та контролюючою системами; податкова та інші органи держконтролю вимагають регулярних хабарів, інакше закривають реальний бізнес
У віртуальній економіці не потрібно винаймати чи купувати офісні приміщення, робота проходить в online режимі	У реальній економіці потрібно витратитися на офіси та мати додаткові проблеми з хабарами пожежникам, санстанції; наймати і забезпечувати охорону; зтикатися з ризиками рекету та рейдерства
У віртуальній економіці швидші розрахунки	У реальній економіці повільніші розрахунки
У віртуальній економіці швидше обслуговування клієнтів	У реальній економіці повільніше обслуговування клієнтів
У віртуальній економіці працівники працюють, кому де зручно, в комфортних умовах, вдома чи на курорті, аби був доступ до Інтернету	У реальній економіці працівники працюють в офісі
У віртуальній економіці керівник не прив'язаний до робочого місця, здійснює online управління компанією	У реальній економіці керівник має бути в офісі
У віртуальній економіці сферою діяльності компанії є глобальна економіка, вся планета	У реальній економіці сферою діяльності компанії є локальна економіка, населений пункт

Джерело: [12]



Рис. 5. Причини виникнення тенденцій формування віртуальної економіки. Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 175].



Рис. 6. Особливості віртуальної економіки. Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 188-189].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розкрито сутність, принципи та проблеми регіонального управління в умовах віртуалізації економіки, а також його роль у забезпеченні інноваційного розвитку та відновленні територій. Визначено, що принципи регіонального управління поділяють на загальні (системності, об'єктивності, інформаційної достатності, гласності та відкритості, стимулювання та саморегулювання) та спеціальні (єдиначальність, ієрархічність управління, підлеглість індивідуальних інтересів загальним, справедливості винагород, спеціалізація, дисципліна), організаційно-технічні, суспільно-політичні, структурні, оптимізації управління. Визначено, що до основних принципів регіонального управління ЄС належить: децентралізація, субсидіарність, концентрація, програмний підхід, партнерство та компліментарність. Наголошено, що в Україні успішно діють та використовують принципи децентралізації, субсидіарності, програмного підходу та партнерства.

Розкрито негативні чинники, що впливають на регіональне управління, які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників негативного впливу на регіональне управління необхідно віднести: війну РФ проти України, повномасштабні бойові дії на більшості територій; зменшення експорту через війну та падіння світових цін; скорочення прямих іноземних інвестицій; погіршення та уповільнення темпів росту виробництва; скорочення малого та середнього бізнесу. До внутрішніх чинників негативного впливу на регіональне управління відносять: скорочення податкових надходжень, у зв'язку із регіональним скороченням виробництва та поширенням безробіття; низьким рівнем платоспроможності як бізнесу, так і населення; відсутністю регіональних програм розвитку малого та середнього бізнесу. Відповідно сформовані проблеми дозволять сформувати стратегічні орієнтири розвитку територій відповідно до визначених негативних чинників регіонального управління.

Література.

1. Булах І. І., Шиманська О. В. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів. *Механізми управління розвитком територій: збірник наукових праць*. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 28–32.
2. Романенко Є. О. Принципи і функції державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. № 1. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2018-1/1-91-99>.
3. Максименко С., Кіш Є., Лендбел М., Студенников І. Регіональна політика в країнах Європи. Уроки для України: Проект Київського центру Ін-ту Схід-Захід / за ред. С. Максименка. Київ: Логос, 2000. 72 с.
4. Стадниченко Т. Основні закономірності, принципи та завдання регіонального управління в сучасних умовах адміністративного реформування. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2015. Вип. 15. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26737/stadnichenko.pdf>.
5. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3243/1/Sychenko%20Marenichenko%20.pdf>.
6. Глуха В. В. Принципи «європейського регіоналізму» в організації системи державного управління та освіти України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 190–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_30.
7. Рябець Н. М., Тимків І. В. Віртуалізація глобальної економічної системи: кількісно-якісний вимір в сучасних умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5890>.
8. Скотний П. В. Віртуальна та мережева економіка: теоретико-методологічний аспект. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.2. С. 375–382.
9. Віртуальна економіка. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Віртуальна_економіка.
10. Онищенко О. А., Обняк О. В., Васильєв С. Г. Віртуальна економіка: сутність, переваги, недоліки та напрями розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 15. Вип. 1 (32). С. 172–201.
11. Kramarenko I., Irtyshcheva I., Stehnei M., Boiko Y., Nadtochii I., Pavlenko, O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O. Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. *2022 7TH International conference on mathematics and computers in sciences and industry, MCSI*. 2022. pp. 175-182. DOI: <https://doi.org/10.1109/MCSI55933.2022.00035>.
12. Irtyshcheva I., Pavlenko O., Boiko Y., Stehnei M., Kramarenko I., Hryshyna N., Ishchenko O. Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2022. Vol 44, Iss. 4. pp. 497-505 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2022.49>.

References.

1. Bulakh, I. I., & Shymanska, O. V. (2020). Rehionalnyi rozvytok ta derzhavna rehionalna polityka v Ukraini: stan i perspektyvy zmin u konteksti hlobalnykh vyklykiv ta yevropeyskykh standartiv [Regional development and state regional policy in Ukraine: State and prospects of changes in the context of global challenges and European standards]. *Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom terytorii: zbirnyk naukovykh prats* (pp. 28–32). Zhytomyr: Poliskyi natsionalnyi universytet.

2. Romanenko, Ye. O. (2018). Pryntsypy i funktsii derzhavnoho upravlinnia [Principles and functions of public administration]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, no. 1, pp. 91–99. <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2018-1/1-91-99>.
3. Maksymenko, S., Kish, Ye., Lendbel, M., & Studennikov, I. (2000). Rehionalna polityka v krainakh Yevropy. Uroky dlia Ukrainy [Regional policy in European countries. Lessons for Ukraine]. Kyiv: Lohos.
4. Stadnychenko, T. (2015). Osnovni zakonirnosti, pryntsypy ta zavdannia rehionalnoho upravlinnia v suchasnykh umovakh administratyvnoho reformuvannia [Basic regularities, principles and tasks of regional governance in the current conditions of administrative reform]. *Naukovyi visnyk «Demokratychnie vriaduvannia»*, no. 15. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26737/stadnychenko.pdf>.
5. Sychenko, V. V., & Marenichenko, V. V. (n.d.). Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeyskykh standartiv [Public administration of regional development based on European standards]. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3243/1/Sychenko%2C%20Marenichenko%20.pdf>.
6. Hlukha, V. V. (2016). Pryntsypy «ievropeiskoho rehionalizmu» v orhanizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia ta osvity Ukrainy [Principles of “European regionalism” in the organization of the system of public administration and education of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsvytilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, no. 1, pp. 190–195. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_30.
7. Riabets, N. M., & Tymkiv, I. V. (2017). Virtualizatsiia hlobalnoi ekonomichnoi systemy: kilkisno-yakisnyi vymir v suchasnykh umovakh intensyfikatsii hlobalizatsiinykh protsesiv [Virtualization of the global economic system: Quantitative and qualitative dimension in the current conditions of intensification of globalization processes]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5890>.
8. Skotnyi, P. V. (2014). Virtualna ta mrezheva ekonomika: teoretyko-metodolohichnyi aspekt [Virtual and network economy: Theoretical and methodological aspect]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 24.2, pp. 375–382.
9. Virtualna ekonomika [Virtual economy]. (n.d.). *Wikipedia*. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Віртуальна_економіка
10. Onyshchenko, O. A., Obniavko, O. V., & Vasyliov, S. H. (2017). Virtualna ekonomika: sutnist, perevahy, nedoliki ta napriamy rozvytku [Virtual economy: Essence, advantages, disadvantages and directions of development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 15, no. 1(32), pp. 172–201.
11. Kramarenko, I., Irtyshcheva, I., Stehnei, M., Boiko, Y., Nadtochii, I., Pavlenko, O., Rakipov, V., Hryshyna, N., Sirenko, I., & Ishchenko, O. (2022). Socio-economic development in conditions of digital transformations: Regional features, strategic analysis, and prospects. In 2022 7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI) (pp. 175–182). IEEE. <https://doi.org/10.1109/MCSI55933.2022.00035>.
12. Irtyshcheva, I., Pavlenko, O., Boiko, Y., Stehnei, M., Kramarenko, I., Hryshyna, N., & Ishchenko, O. (2022). Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44, no. 4, pp. 497–505. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.49>.

Abstract.

Vashchylenko A., Shalukhina V., Cherkaskyi H., Mykhasko T., Bezdolnyi D. *Regional governance and economic virtualization: its role in innovative recovery, principles, and challenges.*

Regional governance today plays a crucial role in promoting innovative development and the revitalization of territories. Its importance is determined by the fact that it is at the regional level that state priorities are most effectively combined with local needs and resource capabilities. This creates a favorable environment for the implementation of innovative projects, the development of entrepreneurship, the modernization of infrastructure, and the introduction of digital technologies. During the reconstruction process, regional governance ensures the coordination of efforts among local authorities, businesses, research institutions, and the public, thereby facilitating faster adaptation to challenges and the development of sustainable development models. Thus, the regional level of governance becomes a key driver of transformations, capable of turning reconstruction into innovation-oriented development. The purpose of this article is to analyze the features of regional governance under the conditions of economic virtualization, to determine its impact on the innovative recovery of territories, and to systematize the principles and problems that determine the effectiveness of management decisions. Negative factors affecting regional management are revealed, which are divided into external and internal. External factors of negative impact on regional management include: the war of the Russian Federation against Ukraine, full-scale hostilities in most territories; reduction in exports due to the war and falling world prices; slowing down the growth rate of production and worsening its indicators; reduction in the scale of small and medium-sized businesses. Internal factors of negative impact on regional management include: lack of highly qualified specialists, which is due to mass migration of the population and mobilization processes; distrust of the local population in state and local authorities, which reduces the effectiveness of management decisions; low level of transparency and accountability of management structures, which prevents the formation of open and responsible regional management; low level of solvency of both business and the population; lack of regional programs for the development of small and medium-sized businesses. The identified problems will allow strategic guidelines for the development of territories in accordance with the identified negative factors of regional management.

Keywords: regional governance, economic virtualization, innovative recovery and development, digital transformation, influencing factors, EU regional governance principles.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Ващилєнко А. М., Шалухіна В. В., Черкаський Г. І., Михасько Т. Ю., Бездольний Д. С. Регіональне управління в умовах віртуалізації економіки: роль у інноваційному відновленні, принципи та проблеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 32–37.

Vashchylenko A., Shalukhina V., Cherkaskyi H., Mykhasko T., Bezdolnyi D. *Regional Governance and economic virtualization: its role in innovative recovery, principles, and challenges. Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 4, pp. 32–37.

