

Tymoshenko, L. V., and Us, S. A. "Kohnityvne modelivannia v upravlinni pidpriemnytskoiu strukturoiu yak ekolohe-ekonomichnoi systemoiu" [Cognitive Modeling of Management of Entrepreneurial Structure as an Ecological and Economic System]. *Ekonomichniy visnyk*, no. 4 (2020): 89-100.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.089>

"Zvit IPVH Ukrainy za 2019 r." [EITI Ukraine Report for 2019]. https://eiti.org/sites/default/files/attachments/report-eiti_ua_2019_final.pdf

Науковий керівник – Прохорова В. В.,
завідувачка кафедри економіки та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УДК 65.012:656.07:351.74
JEL: H73; L91; O21; R41; R42
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-432-438>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГЕНТАМИ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

©2025 **ВОДОВОЗОВ Є. Н.**

УДК 65.012:656.07:351.74
JEL: H73; L91; O21; R41; R42

Водозов Є. Н. Методологічні підходи до управління агентами у проєктах розвитку міського транспорту в умовах децентралізації

У статті розглянуто сучасні методологічні підходи до управління агентами у проєктах розвитку міського транспорту в умовах децентралізації. Обґрунтовано необхідність адаптації управлінських механізмів до нових адміністративно-територіальних реалій. Запропоновано класифікацію агентів, що беруть участь у транспортних проєктах, із урахуванням рівнів управління, компетенцій та інтересів. Актуальність дослідження зумовлена зростаючим значенням транспортної системи як основного чинника забезпечення сталого розвитку міст в умовах поглиблення процесів децентралізації. Передача повноважень органам місцевого самоврядування актуалізує необхідність перегляду існуючих підходів до управління транспортною інфраструктурою, зокрема до координації дій численних агентів – державних, муніципальних, приватних і громадських структур, задіяних у проєктах розвитку міського транспорту. Незбалансованість інституційної взаємодії, відсутність узгоджених процедур ухвалення рішень та обмеженість управлінських ресурсів на місцевому рівні ускладнюють ефективну реалізацію транспортних ініціатив. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних підходів до управління агентами у проєктах розвитку міського транспорту в умовах децентралізації, які забезпечують скоординовану багаторівневу взаємодію між учасниками проєктного процесу. У межах дослідження автором розроблено типологію агентів управління транспортними проєктами та охарактеризовано їхні ролі у проєктному циклі. Проаналізовано вплив децентралізації на систему прийняття рішень у сфері міського транспорту. Сформульовано концептуальну модель багаторівневого управління агентами в умовах децентралізації. Висновки дослідження підтверджують необхідність переходу до інтегративного підходу управління, який базується на принципах горизонтальної взаємодії, прозорого розподілу відповідальності та підвищення інституційної спроможності муніципальних структур.

Ключові слова: агенти управління, децентралізація, міський транспорт, проєкти розвитку, методологія, публічне управління, урбаністика, управління стейкхолдерами.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Водозов Євгеній Наумович – кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Черноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: yevhenii.vodovozov@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9037-8231>

UDC 65.012:656.07:351.74
JEL: H73; L91; O21; R41; R42

Vodovozov Ye. N. Methodological Approaches to Agent Management in Urban Transport Development Projects under Decentralization Conditions

The article examines the current methodological approaches to managing agents in urban transport development projects under conditions of decentralization. The necessity of adapting managerial mechanisms to new administrative-territorial realities is substantiated. A classification of agents involved in transport projects is proposed, considering the levels of management, competencies, and interests. The relevance of the study is determined by the increasing significance of the transport system as a key factor in ensuring sustainable development of cities in the context of deepening decentralization processes. The transfer of powers to local self-government bodies underscores the need to review existing approaches to managing transport infrastructure, particularly in coordinating the actions of numerous agents – governmental, municipal, belonging to private and public structures involved in urban transport development projects. The imbalance of institutional interaction, the absence of coordinated decision-making procedures, and the limitations of management resources at the local level complicate the effective implementation of transport initiatives. The aim of the study is to provide a theoretical substantiation and develop methodological approaches to managing agents in urban transport development projects in conditions of decentralization, which ensure coordinated multilevel interaction among the participants of the project process. Within the scope of the study, the author has developed a typology of agents managing transport projects and characterized their roles in the project cycle. The influence of decentralization on the decision-making system in the field of urban transport has been analyzed. A conceptual model of multilevel management of agents under conditions of decentralization has been formulated. The findings of the study confirm the necessity of transitioning to an integrative management approach based on the principles of horizontal interaction, transparent distribution of responsibilities, and enhancing the institutional capacity of municipal structures.

Keywords: management agents, decentralization, urban transport, development projects, methodology, public administration, urban studies, stakeholder management.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Vodovozov Yevgeniy N. – Candidate of Sciences (Economics), Candidate on Doctor Degree of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: yevhenii.vodovozov@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9037-8231>

Одним із ключових викликів сучасного міського управління є забезпечення ефективного функціонування транспортної системи в умовах децентралізації. Перехід до нової моделі публічного адміністрування в Україні створює не лише нові можливості, але й потребує переосмислення підходів до координації дій численних учасників – агентів управління транспортними проектами. У багатьох випадках спостерігається розрив між стратегічним плануванням на національному рівні та реалізацією транспортних ініціатив на рівні громад. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо управління міською інфраструктурою, однак питання ефективної взаємодії між муніципальними структурами, приватними перевізниками, державними агентствами та громадськими організаціями лишається відкритим. Саме тому виникає потреба у формуванні цілісної методології управління агентами в межах транспортних проектів, що враховує багаторівневу структуру взаємодій та сучасні виклики сталого розвитку.

У XXI столітті міський транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку урбанізованих територій, формуванні мобільності населення та економічної конкурентоспроможності міст. Водночас світові тенденції демонструють перехід від ієрархічних моделей транспортного управління до децентралізованих, мережових структур, що базуються на партнерстві, публічно-приватній взаємодії та участі громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє краще адаптувати транспортні рішення до локального контексту, підвищити ефективність використання ресурсів та відповідальність за прийняті рішення. В Україні децентралізаційна реформа, офіційно розпочата у 2014 р., стала одним із наймасштабніших інституційних зрушень за роки незалежності. Зокрема, територіальні громади отримали суттєві повноваження у сфері планування та реалізації транспортної політики, включно з оновленням інфраструктури, управлінням маршрутною мережею, підготовкою транспортних стратегій тощо. Проте, попри формальну передачу повноважень, на практиці залишається невирішеною низка критичних питань – від неузгодженості міжрівневої координації до не-

достатньої інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС).

Сьогодні міський транспорт функціонує у складному середовищі, де одночасно діють десятки агентів: муніципалітети, державні служби, приватні перевізники, регіональні управління інфраструктури, міжнародні донори, громадські організації, інвестори, ІТ-компанії. Кожен із цих агентів має власні цілі, обмеження, інституційну логіку та очікування. В умовах децентралізації проблема полягає в тому, що не існує єдиного, нормативно закріпленого механізму координації їх дій, що призводить до фрагментації управління, дублювання функцій, конфліктів інтересів, неефективного використання ресурсів та затягування проектних циклів. Наприклад, за даними Інституту економіки та прогнозування НАН України, лише 21% територіальних громад у 2023 р. мали затверджені плани сталої міської мобільності, які є основою для стратегічного планування розвитку транспорту. За даними Програми «U-LEAD з Європою», близько 60% громад не мають спеціалізованих транспортних фахівців або профільних підрозділів. Також менше 15% муніципалітетів використовують цифрові інструменти для управління перевезеннями (GPS-моніторинг, електронні квитки, транспортні моделі).

У цьому контексті постає актуальне питання, а саме яким чином можливо забезпечити ефективне управління різноманітними агентами в межах транспортних проектів в умовах багаторівневого врядування та децентралізованого середовища. Особливої актуальності це набуває у світлі впровадження цифрових технологій, смарт-рішень (*Smart Mobility*), кліматичних орієнтирів (*Green Deal*), зростаючих вимог до екологічності транспорту та посилення ролі громадянського суспільства.

Дослідженню основ управління міського транспорту присвячені роботи багатьох закордонних і вітчизняних вчених, серед яких: Ціхош М., Валленбург К. [1], Замазій О., Стадник В. [2], Вальдес-Хуарес Л., Кастільо-Вергара М. [3], Мироненко В., Поздняков А. [4] та ін.

Але проведений аналіз наукової літератури показав, що використання сучасних технологій менеджменту при вирішенні існуючих проблем

управління агентами у проектах розвитку міського транспорту в умовах децентралізації залишаються недостатньо вивченими та потребують більш детального опрацювання.

Метою статті є дослідження методологічних підходів до управління агентами у проектах розвитку міського транспорту в умовах децентралізації, які забезпечують ефективну взаємодію між ключовими учасниками, враховують інституційні особливості місцевого самоврядування та відповідають сучасним викликам урбаністичного розвитку.

Управління агентами у транспортних проектах є міждисциплінарною науковою проблемою, яка поєднує елементи теорії управління, урбаністики, економіки транспорту, інституційного аналізу та проектного менеджменту. Сучасні підходи дедалі частіше ґрунтуються не лише на ієрархічній логіці державного адміністрування, а й на мережевих, партнерських та адаптивних моделях управління. Це особливо актуально в умовах децентралізації, коли органи місцевого самоврядування стають ключовими суб'єктами реалізації транспортної політики, але водночас залучають до процесу реалізації численні зовнішні та внутрішні сторони (агентів), кожна з яких має власні інтереси та зони відповідальності.

У світовій науковій літературі активно використовується поняття *multi-agent governance* – багаторівневої взаємодії учасників у складних інфраструктурних системах. Відповідно до цієї концепції транспортні проекти реалізуються не лише на підставі директив «згори», а через координацію між публічними, приватними та громадськими акторами. В українських реаліях після 2014 року постала потреба в новій інституційній рамці для управління транспортними проектами на місцевому рівні. Проте існуючі дослідження [5–7] засвідчують фрагментованість підходів до опису ролі агентів: з одного боку, транспортні управлінці розглядають проект переважно в технічному аспекті, з іншого – спеціалісти з публічного управління часто недооцінюють складність координації багатьох інституцій в умовах обмежених ресурсів і політичних обмежень на місцях.

Сучасна наука пропонує також інституційно-аналітичний підхід, у межах якого агенти розглядаються як носії формальних і неформальних правил, що впливають на результати транспортного проекту. Такі дослідники, як E. Ostrom та її послідовники, підкреслюють важливість правил взаємодії, довіри між агентами, прозорості процесів і участі громадськості. У транспортному секторі це може реалізуватися через формування локальних інституцій управління мобільністю (наприклад, транспорт-

них офісів громад) та укладання міжінституційних угод (між громадами, перевізниками, інвесторами, ІТ-компаніями тощо).

Окремої уваги заслуговують цифрові підходи до управління агентами – як-от застосування цифрових платформ для координації дій учасників проекту, використання систем BIM (*Building Information Modeling*), транспортного моделювання (*PTV Visum, SUMO*) або CRM-систем для комунікації з агентами. В європейських містах (наприклад, у Барселоні, Гданську, Роттердамі) такі підходи вже стали стандартною практикою при реалізації транспортних ініціатив. В Україні їх інтеграція лише починається, що створює виклик для методологічного осмислення ролі нових цифрових агентів – таких, як платформи моніторингу, інтегратори даних, інтелектуальні системи управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сучасні підходи до управління агентами в транспортних проектах поступово зміщуються в бік інтегративних, гнучких, багаторівневих моделей, де управлінські рішення приймаються спільно, базуються на даних, забезпечують участь усіх ключових сторін і орієнтовані на досягнення довгострокової ефективності. Водночас в умовах децентралізації виникає потреба у формуванні власної методології, адаптованої до українського контексту, яка враховувала б як глобальні тренди, так і локальні обмеження муніципального управління [8].

Проекти розвитку міського транспорту є складними соціотехнічними системами, в яких задіяні численні агенти з різним функціональним навантаженням, управлінськими повноваженнями та рівнем ресурсної спроможності. Для ефективного управління такими проектами важливо чітко ідентифікувати та класифікувати агентів за ключовими ознаками: інституційним рівнем (національний, регіональний, місцевий); роллю у проектному циклі (ініціація, планування, реалізація, моніторинг); формою власності (публічні, приватні, громадські) та доступом до ресурсів (фінансових, інфраструктурних, інформаційних, людських) (табл. 1).

На національному рівні основними агентами є міністерства, агентства та державні установи, зокрема Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, Державне агентство інфраструктурних проектів, Державна служба з безпеки на транспорті. Їхні функції полягають у нормативно-правовому регулюванні, фінансуванні великих інфраструктурних ініціатив, нагляді за дотриманням технічних стандартів і координації з міжнародними донорами. Ці агенти мають високу ресурсну спроможність, проте їх вплив на локальні проекти часто є опосередкованим.

Типи агентів, залучених до процесів планування, реалізації та моніторингу проєктів розвитку міського транспорту

Рівень управління	Тип агента	Основні функції	Роль у проєктному циклі	Ресурсна спроможність
Національний	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України	Розробка нормативної бази, стратегічне планування, міжнародне співробітництво, фінансування	Планування, контроль, частково реалізація	Висока: фінансова, правова, аналітична
	Державне агентство інфраструктурних проєктів	Координація державних проєктів, експертиза, взаємодія з донорами	Планування, контроль	Висока: методична, експертна
Регіональний	Обласні державні адміністрації	Узгодження міжмуніципальних транспортних ініціатив, адміністрування державних субвенцій	Планування, координація	Середня: управлінська, координаційна
	Регіональні департаменти транспорту	Підготовка проєктів, консультації для ОМС, супровід регіональних програм	Планування, супровід	Низька/середня: обмежена фінансово
Місцевий	Органи місцевого самоврядування (міськради, виконкоми)	Ініціювання та затвердження проєктів, управління комунальним транспортом, громадське обговорення	Усі етапи	Варіюється: від високої до дуже низької
	Комунальні підприємства (міськтранс, транспортна інфраструктура)	Операційна діяльність, експлуатація транспорту, звітність	Реалізація, моніторинг	Залежна від місцевого бюджету

Джерело: узагальнено автором.

На *регіональному рівні* діють обласні державні адміністрації, департаменти інфраструктури, підрозділи з питань транспорту та екології. Їхня участь варіюється залежно від делегованих повноважень: вони можуть виступати як координатори міждержавних або міжмуніципальних транспортних проєктів, брати участь у конкурсах на фінансування, надавати методичну допомогу ОМС. Водночас, через обмежені бюджети та брак спеціалізованих фахівців, їх реальний вплив часто залишається вторинним [9].

Ключову роль на *місцевому рівні* відіграють органи місцевого самоврядування (ОМС) – міські, селищні та сільські ради, виконкоми, профільні управління та комунальні підприємства. Саме вони здебільшого ініціюють транспортні проєкти, формують плани сталої мобільності, укладають договори з перевізниками, ведуть транспортний облік та забезпечують експлуатацію інфраструктури. Проте їх ресурсна спроможність дуже нерівномірна: великі міста (Київ, Львів, Харків) мають фахові підрозділи, електронні системи управління, досвід участі в міжнародних програмах; тоді як малі гро-

мади часто не мають навіть базових транспортних спеціалістів.

До *приватних агентів* належать ліцензовані перевізники (автобусні, маршрутні, таксі-компанії), постачальники техніки, ІТ-компанії, девелопери, інвестори. Вони зазвичай беруть участь на етапі реалізації та експлуатації проєкту. Їхні інтереси – отримання прибутку, стабільність контрактів, прозорість умов участі. Ефективність їх взаємодії з публічними агентами значною мірою залежить від якості контрактів, регуляторної політики та рівня конкуренції на ринку [10].

Окрему групу становлять *громадські агенти*: об'єднання громадян, експертні спільноти, екологічні ініціативи, урбаністичні організації. Вони не завжди мають прямі адміністративні повноваження, але відіграють важливу роль у формуванні суспільного запиту на якісний транспорт, громадському контролю, медіації конфліктів між сторонами. Залучення таких агентів у процес планування – одна з ключових вимог сучасних підходів до транспортного врядування, орієнтованого на сталий розвиток.

Систематизація агентів і розуміння їх функцій та ресурсів дозволяє моделювати ефективні сценарії взаємодії, виявляти потенційні конфлікти або дублювання повноважень, визначати слабкі місця у проектному ланцюжку. Це є передумовою для створення адаптивних структур управління, які зможуть функціонувати в умовах динамічного середовища, обмеженого фінансування та високих очікувань з боку громадян.

Сфера міської мобільності передбачає взаємодію багатьох агентів – органів влади різних рівнів, транспортних операторів, бізнесу, громадськості, донорів та ІТ-компаній. У теорії така багатосуб'єктність дозволяє сформуванню й ефективну систему управління, проте на практиці саме недостатня координація дій між агентами стає одним із головних бар'єрів для реалізації успішних транспортних проектів. Основною проблемою є відсутність чітко визначених механізмів горизонтальної та вертикальної взаємодії між суб'єктами, що часто призводить до дублювання функцій, суперечливих рішень або повного блокування ініціатив (рис. 1).

інституціоналізації міжмуниципального співробітництва. Незважаючи на законодавчі можливості для створення транспортних кластерів, спільних комунальних підприємств або консорціумів, більшість громад не вдаються до таких форм через недовіру, різний рівень розвитку, побоювання втрати контролю над ресурсами. У результаті в межах однієї агломерації можуть існувати фрагментовані транспортні системи, які не відповідають реальним потребам пасажирів.

Важливим бар'єром залишається недостатня прозорість і слабка участь громадськості у процесах прийняття рішень. Хоча сучасні підходи до мобільності орієнтовані на користувача та передбачають широке громадське обговорення, у багатьох громадах спостерігається низький рівень комунікації між владою, перевізниками та мешканцями, що призводить до конфліктів, спротиву реалізації змін (наприклад, зміна маршрутів чи запровадження платного паркування), а також зниження довіри до транспортної політики загалом. Окремо варто виділити кадрову й експертну недостатність, яка є системним бар'єром у багатьох ОМС. Відсутність

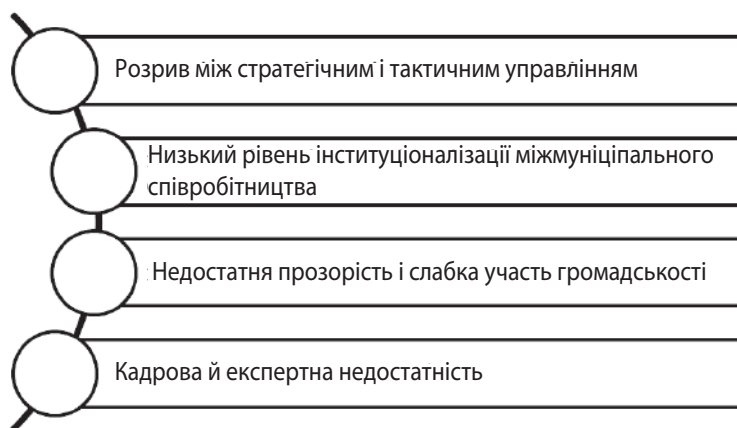


Рис. 1. Головні бар'єри для реалізації успішних транспортних проектів

Джерело: узагальнено автором.

На міжурядовому рівні спостерігається розрив між стратегічним і тактичним управлінням: національні органи розробляють загальні політики, проте їх реалізація покладається на громади, які не завжди мають ресурси чи експертизу. Відсутність чітких алгоритмів координації між міністерствами та органами місцевого самоврядування ускладнює виконання комплексних проектів, що передбачають участь кількох громад чи відомств. Прикладом є створення інтегрованих маршрутних мереж або реалізація проектів «розумного транспорту», які вимагають єдиних технічних стандартів і обміну даними [11; 12].

На горизонтальному рівні – між муніципалітетами – координацію ускладнює низький рівень

кваліфікованих транспортних планувальників, аналітиків, юристів та фахівців з проектного менеджменту призводить до того, що управління проектами мобільності ведеться без належного обґрунтування, стратегічного бачення або аналізу ефективності та посилює залежність громад від зовнішніх консультантів або донорів, що не завжди забезпечує сталість і локальну релевантність рішень.

Отже, ефективне управління транспортними проектами в умовах децентралізації потребує комплексної перебудови системи координації дій агентів – від законодавчого рівня до практик комунікації з громадянами. Без цього

навіть добре фінансовані ініціативи можуть залишатися неефективними або суперечливими за результатами.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що управління агентами у проектах розвитку міського транспорту в умовах децентралізації вимагає нового методологічного підходу, який поєднує принципи системного аналізу, управління зацікавленими сторонами, проектного менеджменту та інституційного дизайну. Децентралізація створила як нові можливості для локалізованого управління транспортною інфраструктурою, так і низку викликів, пов'язаних із фрагментованістю повноважень, нестачею кадрових і фінансових ресурсів, а також слабкою координацією між агентами. Систематизація типів агентів продемонструвала, що у транспортних проектах одночасно задіяні численні інституції з різним рівнем впливу, функціями та ресурсною спроможністю. Відсутність чітких механізмів координації між ними значно ускладнює планування, реалізацію та моніторинг проектів, що, своєю чергою, знижує ефективність використання коштів, подовжує строки реалізації та послаблює довіру громадян до транспортних реформ.

Перспективою подальших досліджень має стати розробка комплексних моделей інтегрованого управління агентами в міських транспортних системах з урахуванням динамічних змін інституційного середовища в умовах децентралізації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. Digital transformation at logisticsservice providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31. Iss. 2. P. 209–238. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlm-08-2019-0229>
2. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol 95. P. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9>
3. Valdez-Juárez L. E., Castillo-Vergara M. Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2021. Vol. 7. Iss. 1. Art. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>
4. Myronenko V., Pozdniakov A., Ziubryk Y., et al. Project management of Ukraine's integration into the Trans-European transport network. In *Project Mana-*

- gement: Industry Specifics*. 2024. Ch. 3. P. 80–104. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-03-0.ch3>
5. Taillandier P., Gaudou B., Grignard A., et al. Building, composing and experimenting complex spatial models with the GAMA platform. *Geoinformatica*. 2019. Vol. 23. P. 299–322. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10707-018-00339-6>
 6. Huang J., Cui Y., Zhang L., et al. An Overview of Agent-Based Models for Transport Simulation and Analysis. *Journal of Advanced Transportation*. 2022. Art. 1252534. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/1252534>
 7. Novikova M., Velychko V., Khrystych I., et al. Methodical foundations of quality management of railway transport enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. No. 1. P. 485–498. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptive.1.54.2024.4272>
 8. Aiginger K., Rodrik D. Rebirth of Industrial Policy and an Agenda for the Twenty-First Century. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2020. Vol. 20. Iss. 2. P. 189–207. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00322-3>
 9. Bachelet M. G7: Sustainable Value Chains – Success Factors for an Internationally Accepted Binding Standard. *United Nations*. 06.05.2022. URL: <https://www.ohchr.org/en/statements/2022/05/g7-sustainable-value-chains-success-factors-internationally-accepted-binding>
 10. Velychko V., Troian V., Viatkin R. Formation of innovative development strategy of hromadas in the context of regional socio-economic systems. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11. No. 2. P. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-184-190>
 11. Chang H., Andreoni A. Industrial Policy in the 21st Century. *Development and Change*. 2020. Vol. 51. Iss. 2. P. 324–351. DOI: <https://doi.org/10.1111/dech.12570>
 12. Ghobakhloo M. Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 252. Art. 119869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>

REFERENCES

- Aiginger, K., and Rodrik, D. "Rebirth of Industrial Policy and an Agenda for the Twenty-First Century". *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 20, no. 2 (2020): 189-207. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00322-3>
- Bachelet, M. "G7: Sustainable Value Chains - Success Factors for an Internationally Accepted Binding Standard". *United Nations*. May 06, 2022. <https://www.ohchr.org/en/statements/2022/05/g7-sustainable-value-chains-success-factors-internationally-accepted-binding>
- Chang, H., and Andreoni, A. "Industrial Policy in the 21st Century". *Development and Change*, vol. 51, no. 2 (2020): 324-351. DOI: <https://doi.org/10.1111/dech.12570>

- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., and Knemeyer, A. M. "Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices". *The International Journal of Logistics Management*, vol. 31, no. 2 (2020): 209-238.
DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlm-08-2019-0229>
- Ghobakhloo, M. "Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability". *Journal of Cleaner Production*, art. 119869, vol. 252 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>
- Huang, J. et al. "An Overview of Agent-Based Models for Transport Simulation and Analysis". *Journal of Advanced Transportation*, art. 1252534 (2022): 1-17.
DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/1252534>
- Myronenko, V. et al. "Project management of Ukraine's integration into the Trans-European transport network". In *Project Management: Industry Specifics*, ch. 3, 80-104. 2024.
DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-03-0.ch3>
- Novikova, M. et al. "Methodical foundations of quality management of railway transport enterprises". *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 1 (2024): 485-498.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4272>
- Taillandier, P. et al. "Building, composing and experimenting complex spatial models with the GAMA platform". *Geoinformatica*, vol. 23 (2019): 299-322.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10707-018-00339-6>
- Valdez-Juarez, L. E., and Castillo-Vergara, M. "Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, art. 8, vol. 7, no. 1 (2021).
DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>
- Velychko, V., Troian, V., and Viatkin, R. "Formation of innovative development strategy of hromadas in the context of regional socio-economic systems". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11, no. 2 (2025): 184-190.
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-184-190>
- Zamazii, O. et al. "Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach". *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 95 (2019): 38-43.
DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9>

УДК 658.155.3:005.511

JEL: L81; M31; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-438-450>

ВИБІР КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРИ РОЗРОБЦІ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ РІЗНИХ СФЕР

©2025 ГЕЙДОР А. П., БУЗОВІР С. О.

УДК 658.155.3:005.511

JEL: L81; M31; O32

Гейдор А. П., Бузовір С. О. Вибір каналів збуту при розробці бізнес-проєкту: систематизація видів та переваги для різних сфер

Стаття досліджує вибір каналів збуту для бізнес-проєктів у трансформаційному середовищі, акцентуючи на їх ролі в маркетинговій стратегії як засобу доставки товару, формування клієнтського досвіду та створення доданої вартості. Систематизовано види каналів збуту за різними класифікаційними ознаками. Особливу увагу зосереджено на різновидах за формою взаємодії (прямі, непрямі, гібридні, партнерські) та ступенем диджиталізації (традиційні, цифрові, гібридні/омніканальні). Проведено аналіз витрат і ефектів для окремих каналів, яким встановлено перевагу використання прямого в довгостроковій перспективі. Для полегшення процесу вибору каналів збуту при розробці бізнес-проєкту систематизовано основні групи факторів (внутрішні – організаційні, стратегічні, фінансові та зовнішні – ринкові, споживчі, технологічні, правові), які необхідно враховувати; наведено особливості, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози використання різних каналів у різних сферах бізнесу з акцентом на цифрові як інструменти персоналізованої взаємодії та масштабування. Аналізом поведінкових моделей на різних цифрових платформах встановлено, що кожне середовище формує власну логіку купівлі: TikTok – імпульсивний відгук на візуальний тригер, Instagram – естетичне залучення, Rozetka – раціональний вибір на основі аналітики, а міжплатформна взаємодія споживача розгортається не як лінійна послідовність, а як мережа з багатьма точками входу та повернення, що вимагає адаптивної синхронізації каналів. Доведено, що ефективність каналів залежить від типу продукції, аудиторії, логістичної інфраструктури та цифрової готовності підприємства. Доцільність багатокритеріального підходу до оцінки збуту обґрунтовано через фінансові (дохід, рентабельність) і маркетингові показники (лояльність, конверсія). На прикладі українського виробника косметики продемонстровано ефективність омніканальної стратегії, що поєднує інтернет-магазин, маркетплейси та роздрібні точки. Запропоновано рекомендації щодо адаптивної системи збуту з урахуванням ринкових умов і стратегічних цілей.

Ключові слова: канали збуту, дистрибуція, бізнес-проєкт, маркетинг, онлайн-продажі, омніканальність, споживча поведінка, стратегія реалізації.
Табл.: 8. **Бібл.:** 29.

Гейдор Алла Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: a.heidor@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5098-0882>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-9766-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217380375>