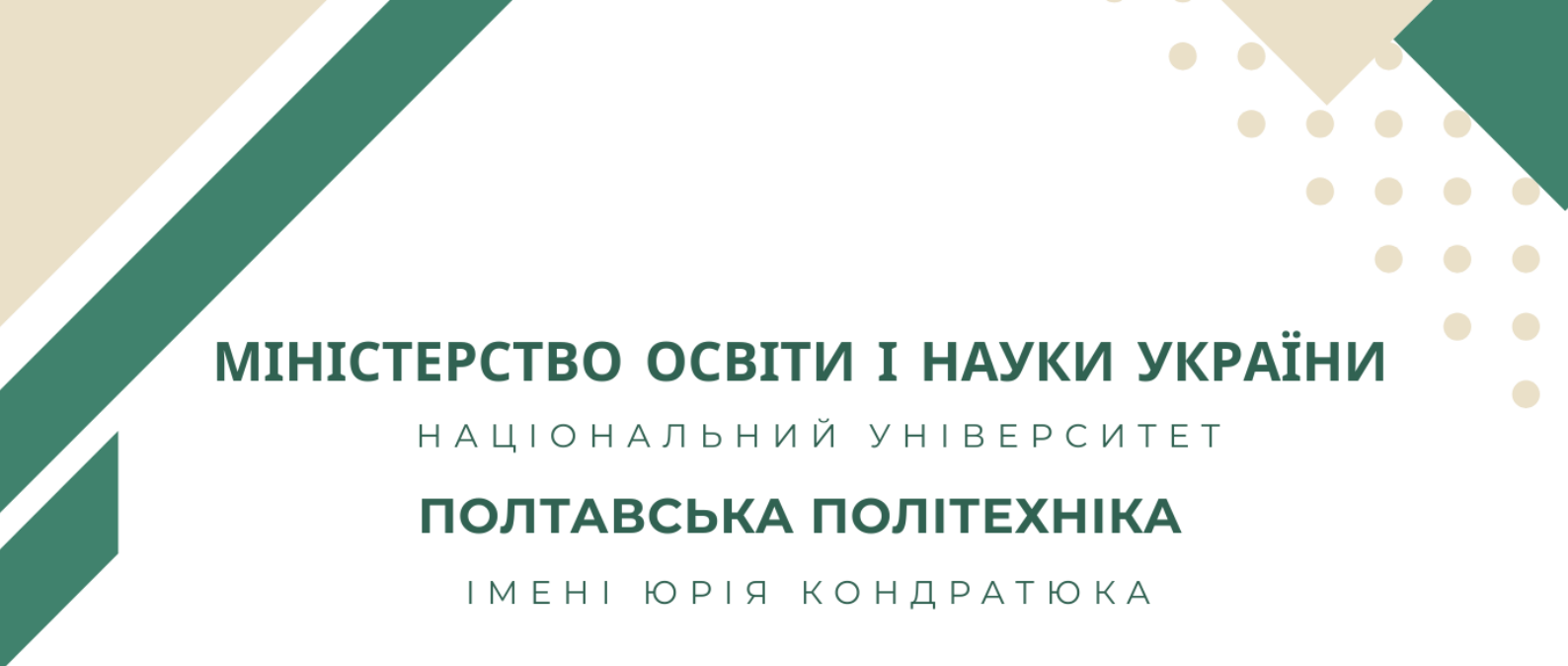




МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА

**РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ:
ЕКОНОМІЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ**

МОНОГРАФІЯ



Полтава – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ:
ЕКОНОМІЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ**

МОНОГРАФІЯ

ПОЛТАВА - 2026

УДК 330.34:001.891](477)"366"(02)

P31

*Рекомендовано Вченою радою
Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"*

Рецензенти:

Богдан Наталія, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Кубатко Олександр, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету

Пархоменко Наталія, доктор економічних наук, доцент, головний науковий консультант головного науково-експертного управління апарату Верховної ради України

Реалізація цілей сталого розвитку в умовах українських реалій: економічні, організаційні та стратегічні аспекти: монографія / за загальною редакцією В.П. Дубіщева. Полтава, Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка", 2026. 244 с.

Монографія «Реалізація цілей сталого розвитку в умовах українських реалій: економічні, організаційні та стратегічні аспекти» присвячена науковому аналізу механізмів інтеграції принципів сталого розвитку в економічну, соціальну та екологічну політики України в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації. У дослідженні обґрунтовано концепцію сталості як фундаментальної детермінанти відновлення держави.

У праці запропоновано концепт «інституційно-поведінкового дисонансу» як ключового бар'єра впровадження інновацій у сфері сталого розвитку в умовах екстремальної невизначеності, а також розроблено матрицю деблокування інноваційного потенціалу. Особливу увагу приділено територіальному виміру: систематизовано засади урбан-маркетингу як інструменту відтворення міської ідентичності, запропоновано авторські дефініції термінів «сталий брендинг територій» та «повоєнний урбан-наратив».

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій для трьох рівнів управління: на макрорівні – формування державної політики сталого землекористування та «зеленого» фінансування; на мезорівні – розбудови регіональних інноваційних систем; на мікрорівні – оптимізації ESG-стратегій у фармацевтичній, аграрній та будівельній галузях.

Зміст монографії розкривається у трьох розділах, підготовлених творчим колективом науковців, що дозволило забезпечити багатоаспектний розгляд обраної проблематики:

Розділ 1. Сталий розвиток в умовах війни: інституційні та стратегічні виміри (автори: Шарий Г. І., Дубіщев В. П., Жовнір Н. М., Чижевська М. Б.).

Розділ 2. Просторовий вимір сталого розвитку: території, управління, моделювання (автори: Кулакова С. Ю., Григор'єва О. В., Кобець С. П., Івасенко О. А., Щербініна С. А., Шевченко О. М.).

Розділ 3. Роль бізнесу в реалізації принципів сталого розвитку (автори: Міняйленко І. В. Кісиль А.О., Чичуліна К. В., Добрянська В. В., Івасенко О. А., Коваль А. К., Кір'ян О. І.).

Загальне наукове редагування – д.е.н., проф. Дубіщев Віктор Петрович

Монографія розрахована на науковців, державних службовців, фахівців з управління, представників бізнесу та студентів економічних спеціальностей.

Відповідальність за зміст, вірність викладу фактичного матеріалу та дотримання правил правопису покладається на авторів.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, інституційно-поведінковий дисонанс, урбан-маркетинг, Цілі сталого розвитку, земельні відносини, екофілософія, циркулярна економіка, повоєнна реконструкція, екологічна безпека, територіальний розвиток.

ISBN 978-617-8894-02-3

©колектив авторів, 2026

ЗМІСТ:

	Стор.
Вітальне слово	4
Передмова	5
Розділ 1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИМІРИ	5
1.1. Інституціональний зміст сталого розвитку земельних відносин в Україні <i>Шарий Г.І., Дубіщев В.П.</i>	5
1.2. Новітні стратегії розвитку національної економіки під впливом війни в Україні <i>Жовнір Н.М.</i>	44
1.3. Інституційні та поведінкові чинники впровадження інновацій сталого розвитку у бізнес-секторі України <i>Чижевська М.Б.</i>	49
Розділ 2. ПРОСТОРОВИЙ ВИМІР СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕРИТОРІЇ, УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ	64
2.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності регіону в контексті сталого розвитку <i>Кулакова С.Ю., Григор'єва О.В.</i>	64
2.2. Просторовий розвиток територій: категоріальний аналіз <i>Кобець С.П.</i>	85
2.3. Урбан-маркетинг як дієвий інструмент брендингу територій у процесі відбудови <i>Івасенко О.А.</i>	102
2.4. Інтегральна оцінка розвитку будівельної галузі України в умовах воєнного стану <i>Щербініна С.А., Шевченко О.М.</i>	140
Розділ 3. РОЛЬ БІЗНЕСУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	153
3.1. "Green solutions" in the business activities of an agricultural enterprise <i>Міняйленко І.В., Кисіль А.О.</i>	153
3.2. Удосконалення маркетингової діяльності та комунікаційної політики фармацевтичного підприємства як складової економічної сталості та соціальної відповідальності <i>Чичуліна К.В., Добрянська В.В.</i>	162
3.3. Маркетингове партнерство бізнесів як інструмент реалізації Цілей сталого розвитку ООН <i>Коваль А.К., Івасенко О.А.</i>	210
3.4. Інституалізація циркулярної економіки в аспекті визначення добробуту суспільства <i>Кір'ян О.І.</i>	228
УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	236
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ, МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ	241
ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	246

Вітальне слово

Шановні читачі!

Вітаємо вас у колі тих, хто зацікавлений у поглибленому розумінні сучасних викликів сталого розвитку та стратегій їх подолання в українському контексті. Ця монографія є результатом колективного наукового пошуку авторів, спрямованого на розвиток економічної, організаційної та стратегічної думки щодо реалізації Цілей сталого розвитку в умовах воєнної та повоєнної трансформації суспільства.

Актуальність видання зумовлена викликами перед якими постала Україна: необхідністю детермінації нових підходів до відбудови інфраструктури, ревіталізації економічної активності та формування оновленої міської ідентичності. У цьому контексті критично важливим є синергія теоретичного осмислення та прикладних рішень, що забезпечують створення економічно ефективних, соціально справедливих та екологічно безпечних моделей розвитку.

Видання пропонує системний аналіз процесів імплементації Цілей сталого розвитку в Україні. Серед ключових завдань дослідження – релевантна адаптація світового досвіду до національних реалій, критична оцінка наявних практик управління та розробка науково обґрунтованих рекомендацій для органів державної влади, місцевого самоврядування та представників бізнесу.

Висловлюємо вдячність за інтерес до нашої праці. Сподіваємося, що представлені матеріали стануть дієвим інструментом для наукової спільноти та практиків, які формують майбутнє України на засадах сталості та відповідальної співпраці. Сподіваємося, що результати проведеного дослідження сприятимуть подальшим науковим дискусіям та стануть підґрунтям для майбутніх розробок.

*З повагою,
колектив авторів
Національного університету
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка»
Полтава, 2026*

Передмова

Пропонована монографія є результатом наукового осмислення складних трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні в умовах глобальних викликів та воєнного стану. У цьому контексті дослідження механізмів і практик реалізації Цілей сталого розвитку набуває стратегічного значення: воно постає не лише як фундаментальна наукова проблема, а як пріоритетне суспільне завдання, спрямоване на повоєнне відновлення держави на засадах економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Методологічний базис дослідження сформовано на засадах системного, інституційного та міждисциплінарного підходів, що дозволяють інтерпретувати сталий розвиток як складне багатовимірне явище. У процесі роботи застосовано комплекс методів наукового пізнання: порівняльний аналіз, кейс-стаді, метод експертних оцінок та економіко-математичне моделювання. Це дозволило обґрунтувати авторські пропозиції щодо інституційного забезпечення Цілей сталого розвитку на ієрархічних рівнях – від державного управління до формування корпоративних стратегій. Особливу увагу зосереджено на методичному інструментарії оцінювання ефективності партнерських ініціатив, «зелених» інновацій та сучасних маркетингових практик у контексті парадигми сталого розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних підходів до реалізації Цілей сталого розвитку в Україні, а саме: дістало подальший розвиток визначення специфіки трансформації інституційного середовища під впливом воєнного стану, що дозволило адаптувати стратегії сталого розвитку до умов екстремальної невизначеності; удосконалено концептуальні положення щодо інтеграції принципів ЦСР у державну та галузеву політику (зокрема економічну, земельну та маркетингову), що базуються на синергії екологічних стандартів та економічних пріоритетів; аргументовано роль багатостороннього партнерства між бізнесом, владою, громадою та міжнародними структурами як основного механізму досягнення цілей сталого розвитку; запропоновано авторську модель «зеленого маркетингу» як інструменту соціальної координації та створення спільної цінності (shared value); сформовано територіально-орієнтований підхід до відновлення міст і регіонів, що ґрунтується на принципах сталого урбанізму та відтворення ідентичності територій, які зазнали руйнувань.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх безпосередньої імплементації в діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання. Результати дослідження можуть бути використані для: удосконалення нормативно-правового базису регулювання земельних, будівельних та екологічних відносин з урахуванням вимог воєнного стану та євроінтеграційних процесів; розроблення регіональних стратегій та програм комплексного відновлення територій на засадах сталого розвитку; формування та адаптації корпоративних стратегій соціальної відповідальності (CSR) та впровадження стандартів ESG-трансформації у реальному секторі економіки; проектування ефективних моделей сталого брендингу територій та комунікаційних стратегій просування соціально значущих ініціатив; використання в освітньому процесі під час підготовки фахівців за спеціальностями «Економіка», «Маркетинг», «Публічне управління та адміністрування», а також при розробці спеціалізованих курсів з аграрного менеджменту та екологічної безпеки.

Автори висловлюють щиру вдячність науковим рецензентам, колегам та учасникам фахових дискусій за конструктивні зауваження та цінні поради, що сприяли суттєвому покращенню змісту та якості дослідження.

Колектив авторів
Полтава, червень 2026 року

Розділ 1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИМІРИ

УДК 332.34:330.341.1(477)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Шарий Г.І., доктор економічних наук, професор. Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”

Дубіщев В.П., доктор економічних наук, професор. Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”

Інститути є фундаментом для функціонування будь-якого організованого суспільства за часів існування людської цивілізації. Вони відображають потенціальні ресурсні можливості тих, хто їх запроваджує, впливають на розподіл влади, урегульовують конфлікти та підтримують стабільність у суспільстві. Незадовільна інституційна база призводить до економічного хаосу у визначенні подальшого соціально-економічного розвитку та орієнтації економічних агентів на одержання ренти і її перерозподіл.

Фундаментом і ключовою концепцією інституціональної теорії виступають інститути. Існує багато визначень поняття. Один із засновників інституціоналізму Т. Веблен вважав, що інститутами є стійкі звичаї. Науковець В. Ніл запропонував власне тлумачення поняття «інститут» як сукупність трьох взаємодоповнювальних елементів (рис 1.1.1) [1]:



Рисунок 1.1.1 - Структура поняття «економічний інститут» за В. Нілом

Джерело: сформовано авторами

Наприклад, у формуванні економічного механізму регулювання земельних відносин у сільському господарстві найбільш суттєвим питанням є територіальне державне регулювання, адекватне регіональним умовам ведення господарства та вимоги сталого розвитку сільських територій. За останні роки, в умовах ринкової трансформації, розвиток обігу земель зазнав змін, в Україні в результаті проведення новітньої земельної реформи сформовано інститут земельної приватної власності на землю у вигляді індивідуального, спільно-часткового, спільно-сумісного, колективного, спадкового володіння, користування і розпорядження землею. Але часто приватні інтереси ідуть всупереч суспільним інтересам сталого розвитку.

Ураховуючи наявність ризиків, країни Європи сформували відповідні умови для існування інститутів приватної, державної та комунальної власності на землю, функціонування останніх в умовах активного економічного обігу земель та накопичили досвід щодо обмеження вільного обороту й економічного обігу земель, особливо сільськогосподарського призначення.

Обмеження, перш за все, охороняють селянина та екологічні інтереси сталого розвитку і переоцінювати можливості сучасного українського селянства, особливо економічні, не варто. Адже головний негатив новітньої аграрної реформи в Україні – це те, що більшість власників землі не працюють на ній і не тільки через небажання, а й через відсутність економічних ресурсів та націлені на отримання економічної вигоди через отримання високої орендної плати.

На території України найбільші площі деградованих і малопродуктивних земель є у степовій (1619,7 тис. га) та лісостеповій зонах (1608,5 тис. га), а найменше у Кримській (49,1 тис. га) та Карпатській гірських областях (136,5 тис. га), які вимагають заходів консервації та меліорації.

На сучасному етапі розвитку сільського господарства одним з головних напрямів державної політики є вдосконалення інституційного механізму земельного сталого розвитку: (рис. 1.1.2).

Роль держави у формуванні інституційного механізму обігу земель

Політика держави:
сукупність комплексних дій, направлених на вирішення політичних,
економічних, правових, соціальних та інших питань регулювання
земельних відносин

Функції держави у сфері земельних відносин

Забезпечення інституту земельних відносин інституційною структурою	Забезпечення збалансованого розвитку елементів інституційного механізму земельних відносин	Створення єдиної правової основиекономіки земельних відносин	Забезпечення захисту прав власності на землю	Удосконалення процесу формування земельних відносин	Забезпечення соціального розвитку села. Локальний характер обігу земель
--	---	--	---	--	---

Рисунок 1.1.2 - Роль держави у формуванні інституційного механізму ринку земель

Джерело: сформовано авторами

Розглядаючи проблеми формування цивілізованих інститутів землеволодіння та землекористування, більшість вчених основний акцент роблять на формуванні та вдосконаленні господарських правових, директивних та організаційних механізмів,

інструментів і схем інституційних перетворень, часто ігноруючи вимоги і механізми сталого розвитку.

Потрібно визначити інституційну роль держави, як одного з основних суб'єктів формування інститутів сталого обігу і обороту земель та функції щодо застосування механізмів державного регулювання ринку (наприклад, у період дестабілізації земельних відносин в результаті інфляційних процесів) і у першу чергу, щодо ринку земель сільськогосподарського призначення з особливо цінними ґрунтами, які є основою національного багатства та одним з основних факторів впливу нарівень формування цін на продукцію аграрного сектора економіки.

Тому для досягнення мети сталого земельного розвитку потрібно передбачити наступне:

- реєстрацію виробничих суб'єктів за місцем розташування земельних ділянок;
- обов'язковість використання земель за проектами землеустрою;
- норми протидії щодо поглинання сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, особистих селянських господарств, крім випадків їх кооперації та об'єднання, консолідації законними "способами";
- створення виробничих структур з обов'язковою ув'язкою з поселенською мережею для фінансування заходів для боротьби з безробіттям на селі, екологізацією, реконструкцією поселенської мережі, повторного розселення та утримання соціальної інфраструктури.

Формування повноцінного економічного обігу земель в Україні, особливо сільськогосподарського призначення, повинно бути комплексним і багатостороннім – як у правовому, так і в соціально-економічному та політичному аспектах.

Таким чином, функціонування інституційних механізмів розвитку земельних відносин потребує подальшого вдосконалення (зокрема його нормативно-правових основ), формування інституційної структури обігу земель та забезпечення збалансованого розвитку інституцій, які регламентують діяльність суб'єктів, відносин з урахуванням природних, економічних, культурно-історичних особливостей та вимог сталого розвитку України. Необхідно створити умови для розробки ефективної системи захисту прав власності на землі сільськогосподарського призначення, а саме: сформувати повний реєстр земель сільськогосподарського призначення, систему об'єктивної економічної оцінки землі та справедливої системи оподаткування за умов сталого розвитку .

Принциповим, щодо встановлення цін на землю сільськогосподарського призначення, виступає питання за якими методичними підходами будуть проведені експертна і нормативна оцінка. Ключові підходи визначення ціни на землю в Україні передбачає експертна оцінка, але значна кількість вчених розглядає в якості стартової ціни на землю нормативну грошову оцінку (НГО), або рентну концепцію. На думку О.В. Білецької до встановлення системи справедливих ринкових цін на землі сільськогосподарського призначення, грошова оцінка угідь буде залишатись основним фінансовим інструментом, регулюючим обіг земель. В іншому джерелі автори підкреслюють, що питання ціноутворення є головним питанням ринку земель сільськогосподарського призначення і на ринок землі мають виходити стартовою із ціною на рівні нормативної грошової оцінки. Г. Запоровська та С. Білокриницький також зазначають, що НГО дозволяє встановлювати стартові ціни під час продажу певних об'єктів на аукціонах.

В.І. Сафонова теж переконана, що метод грошової оцінки землі є основою розрахунку вартості землі і обчислення повинно включати абсолютну ренту, що говорить нам про досить споріднений підхід порівняно з чинною методикою. Визначення стартової ціни землі на основі грошової оцінки пропонують здійснювати О.І. Гуторов та М.М. Федоров.

В Україні ще немає порозуміння серед наукової та експертної спільноти, якою має бути стартова, або взагалі ринкова ціна сільськогосподарських угідь. До прикладу, Н. Шпик, вважав, що 25 тис.грн. – це навіть не мінімум того, що мали б отримувати селяни за свої наділи.

Розуміння механізму ціноутворення на землю та можливості об'єктивного обчислення вкрай важливі. Основою обчислення цін на ріллю в Україні є рентна концепція.

Сталий розвиток передбачає таку модель взаємовідносин з регіонами й управління ними, яка б відповідала принципам регіональної політики Європейського Союзу, сприяла б становленню нових форм співпраці у форматі “центр-регіони”, загальновизнаних практиці внутрішнього міжрегіонального співробітництва та міжнародної співпраці територій.

Для формування регіональної або базової моделі сталого управління земельними ресурсами необхідна відповідна послідовність програмних елементів, що включає:

- визначення регіональних особливостей існуючих земельних відносин землекористування і доцільність для регіону та громад окремих програм розвитку, особливо прикордонних і прифронтових;
- створення нових адміністративно-управлінських інституцій, розроблення нових або удосконалення існуючих нормативів;
- проведення інвентаризації сформованих земельних ділянок та узагальнення і введення в національну кадастрову систему;
- упорядкування сталого земельно-господарського устрою адміністративно-територіальних утворень (громад);
- створення (вдосконалення) інструментаріїв фінансового управління, фінансова сталість;
- розробка заходів земельного розвитку доступності і функціонування екологічних програм.

Вказана послідовність допоможе з меншими витратами і певним економічним ефектом створити дієву систему сталого управління земельними ресурсами конкретних регіонів України, областей, районів, та громад.

Основними завданнями регіонального (місцевого) сталого управління земельними ресурсами повинні бути:

- координація проведення трансформації земельних відносин;
- здійснення екологічного моніторингу, контролю за використанням і охороною земельних ресурсів;
- організація здійснення сталого землеустрою, заліснення земель і розвиток органічного землеробства та моніторингу земель;
- реалізація державних, регіональних програм сталого раціонального використання та охорони земель, відновлення родючості ґрунтів, поліпшення навколишнього природного середовища та інші заходи.

Ключовими аспектами сталого розвитку державної регіональної земельної політики на

землях сільськогосподарського призначення є:

- розробка критеріїв пошуку ефективних та раціональних користувачів з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва й інвестиційної забезпеченості агропромислового комплексу регіону;

- формування оптимального балансу земель з різними правами та з урахуванням необхідності забезпечення планомірного розвитку агропромислового комплексу, підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва і створення регіонів економічного росту в АПК;

- розробка порядку залучення державних та комунальних земель сільськогосподарського призначення в економічний оборот за умов потреб сталого розвитку, що враховує вимоги забезпечення сталого, цільового і раціонального використання сільськогосподарських земель, розвитку соціальної інфраструктури на селі.

Напрямок регіональної земельної інвестиційної політики і невід'ємним компонентом аграрної політики є стале управління землями виробників залежно від форм власності, реалізація якого вимагає вирішення таких завдань:

- формування раціональної збалансованості бюджетно-фіскальних та інвестиційних норм на вимогу цілей сталого розвитку (ЦСР);

- розвиток орендних відносин на землю та механізмів економічного стимулювання сталого розвитку при введенні економічнообґрунтованої диференціації податків на землю та орендної плати за державні та комунальні землі, що враховує сталий розвиток агроланшафтів та особливості прифронтових і прикордонних територій;

- диференціації розмірів викупних цін земельних ділянок залежно від екологічної сталості та максимального стимулювання органічного землеробства і заліснення земель; стимулювання реалізованого власником екологічно цінного інвестиційного проекту за умови інвестування на розвиток засобів виробництва, включаючи землю;

- пріоритетного надання державних земельних ділянок під розширення карбонового, органічного землеробства, екомеліорації, соціального призначення, лісо – меліорації та інших заходів сталого розвитку;

- реструктуризації та реєстрації підприємств з урахуванням використання, оптимальності розміщення й експлуатації об'єктів виробничого комплексу для забезпечення сталого землекористування, зниження землеємності, соціального розвитку сільських територій.

Регіональна модель сталого управління земельними відносинами повинна враховувати основні цілі на регіональному рівні:

- захист інтересів суспільства, формування продовольчої та екологічної безпеки держави та громадян;

- забезпечення охорони, раціонального сталого використання земель, сталий розвиток регіонів, особливо прикордонних і прифронтових;

- поліпшення якісного стану земель, підвищення ринкової вартості та прибутковості за рахунок органічного землеробства та оздоровлення земель і екомеліорації;

- забезпечення інтересів територіальних громад у процесі розробки та реалізації

комплексних програм та стратегій сталого розвитку;

Вище зазначені ЦСР у сфері земельних відносин слід забезпечити шляхом:

- розмежування повноважень органів державної влади й органів місцевого самоврядування у сфері земельних відносин та їхнього регулювання;
- здійснення діяльності громад з сталого управління земельними ресурсами;
- постійного аналізу та оцінки сталого використання земель різних категорій і цільового призначення у відповідності до ЦСР.

Завдання управління земельними ресурсами місцевих органів влади поділяються між різними органами таким чином:

- міська, селищна і сільська рада (громади) здійснюють прийняття регламентів і програм розвитку території;
- виконавчі органи громад реалізують заходи щодо сталого управління земельними ресурсами громад, перерозподілу земель, регулювання земельного обігу, економічного стимулювання раціонального землекористування, органічного землеробства, заліснення і консервації та ревіталізації земель;
- органи виконавчої влади або державні підприємства здійснюють управління земельними ресурсами державної власності у рамках повноважень на засадах сталого розвитку.

У процесі сталого управління земельними ресурсами місцеві органи повинні керуватися такими положеннями:

- земля належить, як народу України, так і населенню, що проживає на конкретній території, тому необхідна угода між державними, регіональними й місцевими органами виконавчої влади з питань володіння, користування і розпорядження, особливо землями природно-заповідного фонду, а також відповідальності за збереження і використання земельних ресурсів;
- земельні ресурси мають приносити користь суспільству— як місцевому, так і регіону в цілому;
- розмір плати за використання землі повинен визначатися на підставі експертної оцінки землі, відповідно до законодавства і регулюватися органами влади, до власності яких віднесені землі;
- земельний оборот, обіг і ринок земель має відбуватися за правилами, установленими земельним законодавством, але з обов'язковим урахуванням цілей сталого розвитку та особливостей регіону на принципах, передбачених суспільними угодами з розмежування повноважень у сфері володіння, користування і розпорядження земельними ресурсами;

Процеси сталого управління земельними ресурсами в регіоні пов'язані з відмінностями історичних, екологічних, соціальних і економічних умов. Функціональна система сталого управління земельними ресурсами в конкретному регіоні буде відрізнятися від інших, але вона базується на типовій моделі структури державного управління земельними ресурсами.

З усіх зазначених пріоритетних напрямів подальшого розвитку земельної реформи та вдосконалення земельних відносин в аграрній сфері особливу увагу слід приділити вирішенню проблем формування соціально-виваженого ринкового обігу прав на землю

сільськогосподарського призначення. Серед заходів, яких необхідно вжити для забезпечення прозорості ринку прав на землю - його функціонування в інтересах сталого розвитку селянства. Доцільно було б здійснити прийняття змін до Земельного кодексу, або Новий земельний кодекс, або закон "Про обіг земель сільськогосподарського призначення" – окремо від загальних норм "Про ринок земель", що дозволить чітко регламентувати рух земельних ділянок сільськогосподарського призначення та захист прав селян у бік органічного землеробства, заліснення і сталого розвитку.

У цілому в основу формування земельної політики ЦСР на територіях мають бути покладені три принципи:

- забезпечення інституціонального надійного захисту прав власності на землю та розширення ресурсної бази сільського населення, що створює соціально- економічні умови і стимули для інвестицій, які мають першорядне значення для забезпечення стійкого сталого економічного зростання сільських територій;

- сприяння та підтримка на державному рівні соціально і екологічно спрямованого перерозподілу та використання земель. Запровадження заходів ліквідації бідності на селі шляхом раціонального використання земель, запобігання негативним впливам на довкілля та незворотним втратам невідновлюваних природних ресурсів і культурної спадщини. Головними механізмами вирішення проблем, виступають органічне землекористування, справедливе оподаткування та соціально-спрямоване регулювання і планування використання земель для ЦСР;

- спрощення процесу обміну земельними ділянками та розподілу (у т.ч. як об'єкта нерухомого майна), забезпечення рівного доступу до землі для землекористувачів (особливо сільськогосподарських), які мають потребу, надання інституціональних переваг місцевим селянам, фермерам, громадам, кооперативам та орендарям, особливо в рамках розвитку екологічного каркасу територій.

Не набули достатнього розвитку, не пройшли державне і суспільне становлення та не отримали суспільної підтримки більшість з необхідних публічних і суспільних інститутів та інституцій сталого розвитку, що формують сталі земельні відносини в суспільстві .

Вирішувати проблеми необхідно шляхом реалізації Державних регіональних програм сталого розвитку, які визначатимуть організаційні, економічні та землепорядні механізми і шляхи посилення державної земельної політики з розвитку земельних відносин та сталого землекористування в міській та сільській місцевості, проведення землеустрою, як інструменту державного регулювання земельних відносин, завершення створення системи гарантування прав власності на землю та інфраструктури обігу землі, реформування системи платежів за землю та розвиток інститутів екологізації, а відповідно – вдосконалення і розвиток земельного законодавства.

Економічні процеси в земельній сфері не тільки підпорядковані економічним законам ринку, а й обумовлені історичними традиціями, соціальними нормами; вони мають обмеження та здійснюються за певними правилами, з переважанням соціальних підходів. А розвиток земельних відносин, у тому числі і в аграрній сфері, ґрунтується не лише на необхідності ефективного використання земельного ресурсу, він спрямований на ефективне функціонування аграрної сфери, сталий просторовий розвиток, формування системи розселення, тобто на раціональне стале використання земель та поступальний соціально-

економічний розвиток територій.

Категорія сталого раціонального використання земель визначається як баланс між ефективним (прибутковим) та екологічнобезпечним (сталим) використанням. Економічні процеси в земельній сфері підпорядковані не класично економічним, чисто ринковим теоріям, а інституціональній економічній теорії соціально-економічного, тобто інституціонального характеру сталого розвитку.

Авторами враховується, що інституціональна економічна теорія виникла як синтез економіки, соціології, права, психології і філософії на межі XIX-XX ст., коли американські вчені Т. Веблен, Дж. Коммонс і У. Мітчелл на основі індуктивного методу вивчали економічні проблеми за допомогою методів інших суспільних наук, особливо соціології і права [2].

Дослідженню проблем інститутів та інституцій присвятили свої роботи такі вчені, як У. Гамільтон, Д. Норт, Ю. Лопатинський, Г. Клейнер [2]. До інституціоналізації приходять той, хто хоче зрозуміти і пізнати глибинні причини проблем сучасності, реальні першопричини поведінки людей.

На нашу думку, земельні відносини також можна представити у вигляді інституціонального комплексу, у якому існують і взаємодіють суспільні, соціальні, політичні, екологічні, економічні, правові, релігійні та інші інститути як стійкі соціально-економічні, організаційно-правові структури, установи, організації, що підтримують, консолідують і спрямовують взаємодію індивідів, юридичних та фізичних осіб і регулюють суспільні відносини в земельній сфері на основі добровільної або примусової згоди більшості членів суспільства.

У свою чергу, поняття «інституція» визначається, як правило, норма права, норма поведінки, сукупність традицій, порядок, що склався і існує в суспільстві й у державі. За допомогою інституцій суспільні інститути регулюють різні відносини у суспільстві, в тому числі і земельні. Зрозуміти сутність інституціональної економіки допомагає аналіз еволюційного шляху її розвитку.

Перші вчені старої інституціональної школи на основі індуктивного методу аналізували дії не індивідів, а колективів і вивчали економічні проблеми за допомогою методів соціології, права та політології. Виникло дві наукові школи – власне інституціональної економіки і неоінституціональної економіки. Інституціональна економіка бере за основу соціологічні підходи і критикує ядро класичної економічної теорії – абсолютну дію ринкової рівноваги, модель раціонального вибору, стабільність переваг індивідів. Неоінституціональна економіка не заперечує сутності класичного ядра економічної теорії, а модифікує оболонку економічних відносин, розглядаючи уже не тільки приватну, а й інші форми власності, вводячи поняття трансакційних витрат та ін.

Теоретичні аспекти інституціональної економіки найбільш прийнятні для розуміння основ інвайронментальної економіки під час вивчення економічних процесів у земельних відносинах, де подальша інституціоналізація (розвиток) перебуває під значним впливом соціальних норм, правил і традицій, а інституціональний аналіз у земельній сфері найбільш результативний, він узагальнює всі інші методи аналізу з використанням системної структуризації економічних і соціальних явищ для регулювання за допомогою інституціональних нормативних методів.

У земельній сфері виділяють такі суспільні інститути: макроінститути, які визначають

перебіг певних процесів на макрорівні; *держава* – публічний інститут, якому народ делегує частину правпосередництвом конституції (конституційної угоди, законів); мезоінститути, які розповсюджують свою дію на мезорівні (галузі, райони та ін.); мікроінститути, що пов'язані з прийняттям рішень, діяльністю і взаємодією організацій (підприємств), а також взаємодією між підприємствами і зацікавленими в їхній діяльності суб'єктами. При цьому інституціями обігу земель сільськогосподарського призначення є: так звані «правила гри»; традиції і норми; обмеження.

Інститути, що формують земельні відносини існують у рамках, які визначені правовими інституціями, суспільними традиціями і міжнародними угодами. На основі інституцій встановлюють стандарти, норми і правила, які відображаються в нормативно-правових актах, що націлені на однозначність сприйняття і єдність підходу щодо зазначених у них положень про економічний оборот і обіг земельних ділянок, організацію раціонального використання й охорони земель, забезпечення сталого розвитку, функціонування ринку цих земель, екологічної безпеки землекористування та ін.

Недосконалість, а в деяких випадках і відсутність інститутів та інституцій породжує багато проблем у сфері сталих земельних відносин. Водночас окремі існуючі правові норми не мають практичного використання і не можуть бути виконані оскільки правовий механізм реалізації або зовсім відсутній, або має формальний, а не зобов'язальний характер.

Сформовані інститути землеустрою, інститути приватної власності на земельні ділянки, охорони і раціонального використання сільськогосподарських земель діють тільки в межах правових норм, якими не передбачено сучасних зобов'язальних норм сталої поведінки, але традиційно формуються здебільшого сільськогосподарськими виробниками і власниками земель. А інститути колективної і громадської власності на землю існують і регулюються традиційними нормами та правилами поведінки, а держава просто ігнорує їхнє існування.

Введення землі в прозорий економічний обіг, капіталізація земельних відносин в аграрній сфері частково унеможливлені через відсутність повноцінного інституційного розвитку обороту і обігу земель в Україні. Без зміни правового поля важко сформувати нові, інноваційні земельні правовідносини і через них вийти на якісно новий рівень функціонування інституту обігу земель сільськогосподарського призначення, щоб сприяти формуванню сучасної земельної політики ЦСР, спрямованої на раціональне використання та охорону земель.

Розвиток різних форм власності та господарювання на землі без суворого і надійного державного екологічного контролю, брак відповідної законодавчої бази призвели до споживацького ставлення до землі, а в сільському господарстві – до ігнорування екологічних вимог на користь економічних інтересів. Розораність сільськогосподарських угідь у нашій країні становить близько 80 %, але стихійне формування нових методів землекористування і низький рівень фінансового забезпечення щодо заходів захисту від ерозії та відведення значного обсягу площ під технічними культурами викликає занепокоєння.

Правове регулювання у сфері земельних відносин здійснюється відповідно до Конституції України, Земельного кодексу, Закону України «Про охорону земель», інших нормативно-правових актів. Відсутність спеціальних правових інституцій у вигляді правових нормативних актів та відповідальності за нераціональне використання землі дозволяє власникам землі і землекористувачам безгосподарно ставитися до головного національного

багатства - землі.

Земельні ділянки сільськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва повинні використовуватися відповідно до розроблених і затверджених в установленому порядку проектів землеустрою, що забезпечують еколого-економічне обґрунтування сівозміни та впорядкування угідь і передбачають заходи з охорони земель, що стане базою сталого розвитку земель сільськогосподарського призначення.

Правильна, науково обґрунтована організація виробництва дає підприємствам змогу отримувати максимальний прибуток при мінімізації затрат. Науковцями підраховано, що за умов повного освоєння зональних науково обґрунтованих сівозмін у комплексі з технологічними заходами, освоєння органічного землеробства можна підвищити продуктивність земель на 40-50 %, забезпечивши відтворення родючості ґрунтів і збереження довкілля.

Проте, періодично складається парадоксальна ситуація, коли українське законодавство протягом багатьох років створювало перешкоди для розвитку потенційно найбільш сильного сектора економіки. Як визначає А. Третяк, в Україні концептуальним є відсутність інституціонального забезпечення невіддільності від земельної ділянки (землекористування) споруд і облаштувань, що забезпечують підтримку родючості ґрунту, процес сталого сільськогосподарського виробництва.

Серед принципово важливих завдань суспільства, що планували вирішити з прийняттям норм, що регулюють економічний обіг сільськогосподарських земель, можна вважати такі:

- інституційний розвиток і забезпечення обігу й обороту земель сільськогосподарського призначення та формування цільових інституцій щодо принципів і механізмів державного регулювання ринку земель; створення інститутів інфраструктури ринку земель;

- запровадження механізмів запобігання недобросовісним діям суб'єктів ринку земель, пов'язаним з продажем земельних ділянок з метою спекуляції, а також із досягненням суб'єктами ринку монопольного (домінуючого) становища;

- деталізація умов цивільно-правових угод, за якими може здійснюватися відчуження речових прав на земельні ділянки без порушень норм щодо досягнення ЦСР;

Запровадження повноцінного обігу земель сільськогосподарського призначення та раціонального державного регулювання в Україні дозволить вирішити важливі сьогодні проблеми:

- повноцінна реалізація права приватної власності та інших прав на земельні ділянки сільськогосподарського призначення суб'єктами земельних відносин;

- створення сприятливого ринкового середовища, що забезпечує постійний перехід прав на землю до найбільш ефективних власників;

- підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства;

- раціональний перерозподіл та оптимізація використання земель сільськогосподарського призначення;

- дотримання вимог сталого використання природно-ресурсного потенціалу земель сільськогосподарського призначення та забезпечення стратегічної продовольчої безпеки держави;

- безперешкодний доступ громадян України до землі, як ресурсу людського розвитку;
- збереження та створення робочих місць і подолання бідності у сільській місцевості;
- покращання транспарентності та екологізації земельних відносин;
- стимулювання розвитку інститутів громадянського суспільства у питаннях сталого розвитку та досягнення ЦСР.

В Україні історія розвитку аграрного бізнесу сприяла створенню системи, коли сільськогосподарське виробництво було сконцентровано у великих агропідприємствах. Сьогодні аграрні підприємства мають сільськогосподарські угіддя площею понад сотні тис. га. Серед них публічні компанії, компанії, що мають певні зобов'язання перед інвесторами.

Чинне земельне законодавство України щодо формування й регулювання цивільного обігу земельних ділянок сьогодні не враховує необхідності:

- обов'язкової соціальної орієнтації земельного ринку та реалізації економічних інтересів сільського населення;
- поступовості (поетапності) включення різних категорій земель у ринковий обіг з пріоритетом екологічних аспектів сталого розвитку;
- диференційованого підходу до соціальних груп суб'єктів земельного ринку щодо участі в ринкових угодах;
- обмеження "спекулятивно-тіньових" угод із земельними ділянками.

Державні землі сільськогосподарського призначення повинні надаватись воренду на умовах продажу права оренди. Терміни оренди державних земель мають становити не більше 20, але не менше 10 років, можливо з приведенням усіх раніше укладених угод до одного рівня термінів оренди, але з абсолютними перевагами на продовження оренди. Необхідно вказати ряд обмежень щодо недопущення посіву на державних орних землях технічних культур та недопущення погіршення природної родючості, з обов'язковим постійним моніторингом державою стану угідь від передачі воренду до закінчення термінів і звітності орендарів щодо історії поля в частині технологічних фактичних аспектів обробітку ґрунту за період оренди землі. Це особливо важливо для врахування післядій пестицидів, мінеральних та органічних добрив, хімічних і мінеральних добавок. Таким чином, запропоновані регуляторні норми не тільки не допустять, щоб операції з землею завдавали шкоди інтересам суспільства, а навпаки, сформулюють високоефективне, раціональне, стає використання сільськогосподарських земель на користь суспільних інтересів і, перш за все, врахують інтереси найбільш вразливої частини суспільства – селян, які в цій ситуації залишаються найменш інформованою стороною.

Нині діючий Державний земельний банк за 2024 рік передав у суборенду через торги 67 тис. га. земель сільськогосподарського призначення за 1200 млн.грн. , або 19 тис. грн. за 1 га., але ігноруючи екологічні нормативи і вимоги.

Стрижнем аграрних відносин є форма власності на землю, самі земельні відносини та характер і способи використання сільськогосподарських земель. Зазначимо, що ототожнювання аграрних і земельних реформ не зовсім коректне, оскільки земельна реформа охоплює всі сфери господарського комплексу країни і відбувається на всій території держави, а не лише на сільгоспземлях; у свою чергу, аграрна реформа перебудовує в цілому аграрну галузь і агропромислову надбудову організацій та економічні взаємовідносини в аграрному секторі, а не лише торкається земельних відносин.

В історичному плані здійснення земельної реформи в Україні спрямовано на трансформацію державної та колективної власності в приватну і формування на її базі більш ефективної соціально-економічної системи відносин з високим мотиваційним механізмом до роботи і стійкою системою відповідальності за її наслідки. Результатом реформи стало загострення питання інституціоналізації відносин ефективного власника та розпорядника стосовно до землі як одного з головних національних активів країни природньо – просторового базису територій.

У процесі сучасних глибоких трансформацій ОСГ, навіть з приєднанням паїв, формуючи базис від 2 до 15 га та передаючи частину земель в оренду, без переходу на високоінтенсивні форми – овочівництво закритого ґрунту, садівництво, тваринництво, виробництво м'яса птиці, яєць – не мають стратегічних перспектив розвитку. Селяни не збільшуючи розміри власного виробництва, займаються головним чином виробничою діяльністю «на стороні», в інших галузях, з виїздом за кордон та в інші регіони. Часткова зайнятість з часом призводить до звуження ОСГ до рівня задоволення власних потреб сім'ї та отримання естетичного задоволення. Конкретним напрямком проведення ОСГ на новий рівень є лише кооперація

Постсоціалістичне суспільство України, що сформувалося на комуністичній ідеології та ідеях соціальної рівності, колективізму, усупільнення засобів виробництва, єдиної загальнодержавної власності не було готове до проведення ринкової земельної реформи. Але, не зважаючи на це, вчені України в основу земельної реформи закладали такі основні положення:

- роздержавлення земель, ліквідація монополії державної власності на землю, реформування відносин власності на землю, перехід права власності до громадян України;
- введення плати за землекористування та перехід від адміністративних до економічних важелів регулювання земельних відносин, включаючи економічне стимулювання, санкції та оцінку земель;
- запровадження вільного обігу і обороту земель, включаючи землі сільськогосподарського призначення; земельна іпотека;
- зміну структури аграрного землекористування.

Державної програми розвитку земельних відносин в Україні не приймалося, не створювалися та не організовувалися відповідні інституції державного управління.

Відповідно до постанови «Про земельну реформу» здійснення земельної реформи не розглядалося, як принципово нова функція, яку повинні виконувати органи влади. Вищеназвані функції рад передбачалися і раніше прийнятими нормативно-правовими документами щодо компетенції рад у галузі земельних відносин, зокрема Земельним кодексом, законами про місцеві ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування. За час проведення в Україні земельна реформа у своєму розвитку пройшла декілька етапів, які між собою органічно взаємопов'язані [3].

На першому етапі (1991-1993 рр.) відбувалося роздержавлення землі і безплатна її передача у власність колективних господарств, а також земельних ділянок – громадянам України у приватну власність для ведення особистого підсобного господарства.

Другий етап земельної реформи (1994-1999 рр.) обумовлений указами Президента України з активізації земельної реформи і паювання земель недержавних сільськогосподарських підприємств, переданих їм у колективну власність. Здійснювався

розподіл земель колективних сільськогосподарських підприємств між його працівниками і пенсіонерами на земельні частки (паї), без виділення їх у натурі (на місцевості). Відзначимо, що колективна власність на землю в цей час існувала, як власність самих колективних сільськогосподарських підприємств, де більшість їхніх працівників фактично так ізалишилась відчуженою від землі, від результатів господарювання та управління підприємством. Тому здійснений процес паювання – це більше формальна, ніж реальна приватизація, унаслідок якої не відбулося становлення приватного власника на землю.

Третій етап (від грудня 1999 р. й дотепер) розпочався з підписання 3 грудня 1999 р. Президентом України Указу "Про невідкладні заходи з прискорення реформування аграрного сектора економіки", який на базі приватної власності на землю заклав фундамент нових за своїм змістом організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. Документ забезпечував усім членам КСП гарантію права приватної власності на земельну частку і майновий пай.

Власникам земельних паїв, за їхнім бажанням, надавалася можливість виділення земельної ділянки в натурі і забезпечувалося право вільного виходу з існуючих підприємств зі своїми земельними й майновими паями для створення на їхній основі інших суб'єктів господарювання, заснованих на приватній власності. За власниками земельних паїв законодавчо закріплювалося право їхньої оренди, спадкування, відчуження, здійснення заставних операцій. Заходи створювали умови для руху права власності на землю під час появи нових господарських структур у напрямі зосередження його в руках ефективного власника.

З прийняттям 25 жовтня 2001 р. нового Земельного кодексу України вважалося, що в основному буде створене правове й організаційно-економічне середовище для розвитку сільськогосподарського виробництва в усіх формах господарювання на ринкових засадах. Проте повноцінного правового поля для регулювання земельних відносин і донині не існує. Незважаючи на те, що за останні 24 роки Верховна Рада України 79 разів приймала окремі закони зокрема, такі, як «Про землеустрій», «Про державний земельний кадастр», «Про охорону земель», «Про оцінку земель», змінивши 96 статей кодексу із 222, діючи фрагментарно, які суттєво позитивно не вплинули на хід земельної і аграрної реформи.

У результаті здійснення земельної реформи в Україні держава втратила монопольне право на землю. Якщо на початок 1992 р. весь земельний фонд України перебував у державній власності, то на початку 2025 р. питома частка державної власності становила 48,9 %, приватної – 51 % і колективної (згідно з державними актами) – 0,1 %. Особливо значні зміни відбулися внаслідок приватизації сільськогосподарських угідь.

Відмова держави від монополії на земельні ресурси на користь приватної власності стала суттєвим результатом проведених заходів, але це не сприяло сталому розвитку землекористувань, особливо в сільському господарстві. Більшість найважливіших цілей земельної реформи, визначених законодавчо, так і не було досягнуто, а саме: рівноправний розвиток різних форм господарювання на землі характеризується безвідповідальністю з боку розпорядників державних земель – органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, що стало причиною безсистемної приватизації державних земель та земель територіальних громад. Сформувалася невідповідність основним принципам просторового розвитку окремих територій та населених пунктів, а формування багатоукладної економіки відбувається без належної підтримки держави щодо створення відповідних інститутів і інституційного

забезпечення, як основного регулятора діяльності та взаємодії міжукладами. Держава, через систему законів, повинна захищати інтереси будь-якого укладу незалежно від форм власності, організації виробництва тощо, а також підтримувати підприємництво, як рушійну силу більшості укладів. Не створена система раціонального використання та охорони земель, оскільки наявні масові порушення земельного законодавства та норм раціонального і сталого природокористування, а також недостатньо враховані зобов'язання суб'єктів господарювання щодо збереження та відтворення земельних ресурсів, ґрунтів.

Не вирішено найважливіші питання, які стримують розвиток земельних відносин у країні: не відбулося удосконалення земельних відносин у сільськогосподарському виробництві, оскільки маючи в приватній власності земельну ділянку (пай), селянин не має можливостей для її ефективного використання та залишений наодинці в боротьбі з тенденціями соціальної та демографічної деградації села; державою до 2022 року було законодавчо заблоковано найбільший сегмент ринку земель – оборот і обіг земель сільськогосподарського призначення, механізм іпотечного кредитування, як одне з найважливіших джерел інвестування. В системі відносин власності на землю іпотека фактично не діє і застосовується скоріше до земель несільськогосподарського призначення; не створено ефективного механізму плати за землю, він продовжує існувати на методиках 80-х рр. та спрощених розрахункових підходах визначення бази оподаткування, що значно занижує значення земельного податку в державній системі оподаткування. Потребує значної оптимізації та впорядкування система державного земельного кадастру, без чого унеможлиблюється надійне інформаційне забезпечення державних органів влади та місцевого самоврядування для ефективного регулювання земельних відносин, управління та організації раціонального використання й охорони земель, здійснення землеустрою, проведення оцінки землі тощо. Не можна вважати ефективною створену систему державного управління земельними ресурсами, яка приділяє основну увагу перерозподілу землі як майна, не вирішуючи проблем раціонального використання та охорони земель як основного національного багатства. Залишається незавершеною нормативно-правова та методична база інституціонального розвитку земельних відносин, тіньовий обіг і обіг земельних ділянок охоплює до 53 % земельних відносин.

Земельна реформа, що докорінно змінила земельний лад, триває в Україні понад 35 років, проте відсутність цілеспрямованої стратегії реформування земельних відносин негативно позначилася, як на стані земельних ресурсів, так і на стані навколишнього природного середовища взагалі.

На перших етапах реформи позитивним кроком нововведень було запровадження інституту довічного успадкованого володіння землею і введення інституту землеволодіння та землекористування селянських і фермерських господарств. Але така постановка реформаційних заходів не тільки не змінила ситуації, а навпаки, сприяла поглибленню кризи, яка підсилювалася загальною кризою економіки України.

Правовою базою для завершення земельної реформи повинен стати змінений Земельний кодекс, як принципово новий, кодифікований правовий акт, який би не тільки сформував сучасні земельні правовідносини з адаптацією до світових норм, а й поновив утрачені за радянських часів правила добросусідства, норми консолідації земель, єдиноспадковості, сформував сталий обіг земель, ввів економічні санкції і стимули щодо сталого розвитку й охорони земель, органічного землеробства, інституціонально сформував

державну регуляторну систему повноцінного обороту й обігу земель в Україні.

Адже навіть реалізація права приватної власності на сільські садиби, що існують сотні років, проводиться на основі так званих надуманих норм безоплатної приватизації до 0,25 га на обслуговування житла в селі і до 2 га – для ведення особистого селянського господарства (до 0,1 га обслуговування житла в місті). Навіть у статуті радянського колгоспного двору норма площі садиби становила до 0,61 га. Тому сільські поселення сформовані садибами, що мають розміри до 1 га землі і більше, а приватизація цих садиб у сучасному правовому полі викликає поділ садиб на папері на 2-3 ділянки з присвоєнням окремих кадастрових номерів та формуванням окремих поземельних книг, підготовку витягів за кожною ділянкою. Можна за безцінь скупити на одну особу сотні садиб, які отримані безоплатно попередніми власниками, адже чинне законодавство так і не сформувало регуляторну політику для приватних земель.

Правові інституції, як норми безоплатної приватизації в нинішніх трактуваннях себе вичерпали. Необхідно завершити паювання земель, вивівши з правового обігу термін «пай», трансформували пай в повноцінні земельні ділянки, згідно з правом їх розпорядження і володіння ними, або навпаки, у широких масштабах повернутися від спільно-часткового до спільно-сумісного володіння землями.

Державний земельний банк почав працювати у 2013 р., нині він знову відновив діяльність. Планувалося, що фінустанова надаватиме середньо- і довгострокові кредити вітчизняним сільгоспвиробникам, але нині Державний земельний банк перерозподіляє державні землі не керуючись ЦСР.

Потрібно відродити науково-дослідний інститут землеустрою у складі Національної академії аграрних наук, повернувши інститут та філіали академії, адже тільки системне наукове вивчення закономірностей розвитку земельних відносин, закордонного досвіду, механізмів правового й економічного регулювання земельних відносин сформує наукові підходи у прийнятті сталих управлінських рішень і підкорення земельних відносин ЦСР,

Земельні рентні платежі за землі сільгосппризначення, з формальних податків від 8 до 20 євро за 1 га. у рік повинні перетворитися на головний платіж та основне джерело розвитку і для окремих населених пунктів і громад.

Потребує вдосконалення інституційне забезпечення: необхідні ліквідація та формування нової системи інститутів і структури органів управління земельними ресурсами та земельними відносинами в країні. Також потрібне формування збалансованих державних, комунальних і громадських управлінських рівнів на користь споживачів послуг (громадян і юридичних осіб), які б функціонували на принципах «єдиного вікна», одномоментного надання послуг, плановості і зональності, вільного доступу до земельного ресурсу через торги й аукціони, що допомагало б ліквідувати корупційну складову знизу доверху. Кабінету міністрів необхідно створити департаменти охорони земель і ґрунтів, землеустрою, моніторингу земель та Державний фонд особливо цінних орних земель. Виведення територіальних органів земельних ресурсів зі складу держгеокадастру і підпорядкування безпосередньо обласним та районним адміністраціям.

Центральний орган виконавчої влади з регулювання земельних відносин на державному рівні необхідно перепідпорядкувати Міністерству економіки, доручивши йому функції стратегічного планування і розвитку земельних відносин. Управління державним земельним фондом, ведення державного земельного кадастру й оцінки земель, розвитку

ринкової інфраструктури земельного обігу необхідно покласти на Державний земельний банк. В судовому законодавстві необхідно врахувати численні пропозиції науковців і виділити окремо земельне галузеве судочинство, створивши новий інститут – земельні суди.

Завершення суспільно значущої земельної й аграрної реформи стане реальним тоді, коли буде правильно визначено стратегію і тактику сталого розвитку земельних відносин, сформовано Державні програми, визначено організаційно-економічні й інституційні зміни та профінансовано земельний розвиток громад прикордонних і прифронтових територій.

Реформування аграрного сектора є невід’ємним складником формування інвайронментальної економіки України.

Реформування земельних відносин є необхідною складовою частиною соціально-економічних і політичних перетворень, оскільки нинішній стан земельних відносинах, спричинений війною та суттєвими протиріччями розвитку. Особливо формуються протиріччя, пов’язані з державною власністю на землю, відсутністю платності у сфері землекористування, парцеляцією земель, тіншовим використанням і перерозподілом.

Наразі окреслилися нові проблеми, пов’язані з удосконаленням земельних відносин та формуванням сталої інвайронментальної й екологічнобезпечної системи землекористування, особливо для територій, що постраждали від бойових дій.

Таблиця 1.1.1 - Рівень розвитку існуючого інституційного забезпечення формування системи сільського землекористування

Складники системи управління	Стан забезпечення*	Оцінка, %
Земельна політика у галузі земельних відносин	Недостатньо задовільний	49
Повноваження Верховної ради України, обласних рад, Київської міської ради, районних рад, районних у містах рад, сільських, селищних, міських рад	Недостатньо задовільний	65
Повноваження органів виконавчої ради	Недостатньо задовільний	55
Повноваження відносин власності на землю	Недостатньо задовільний	55
Орендні відносини	Задовільний	75
Гарантії прав на землю	Недостатньо задовільний	48
Сільськогосподарські відносини власності на землю	Незадовільний	40
Екологічні відносини власності на землю	Незадовільний	30
Регулювання (адміністрування) земельних відносин	Незадовільний	37
Розподіл земель за формами власності	Недостатньо задовільний	65
Розподіл земель за формами землекористування	Задовільний	75
Оборот прав на землю	Недостатньо задовільний	45
Установлення обмежень та обтяжень прав на землю	Незадовільний	15
Нормування розміру власності на землю громадян	Задовільний	85
Нормування розміру власності на землю юридичних осіб	Незадовільний	15
Захист прав на землю	Недостатньо задовільний	50
Вирішення земельних спорів	Недостатньо задовільний	60

*Критерії оцінки: задовільний – 71-100 %; недостатньо задовільний – 41-70 %; незадовільний – 11-

40 %; фактично відсутній – 0-40%.

Джерело: сформовано авторами

У працях українських учених дедалі частіше з'являється висновок про «інституціональну пастку» в розвитку земельних відносин та системи землекористування в сільському господарстві у зв'язку із паюванням сільськогосподарських угідь. Зокрема, економічні та екологічні відносини власності на землю і система землекористування сільськогосподарських підприємств розвиваються хаотично, без наукового прогнозування та планування.

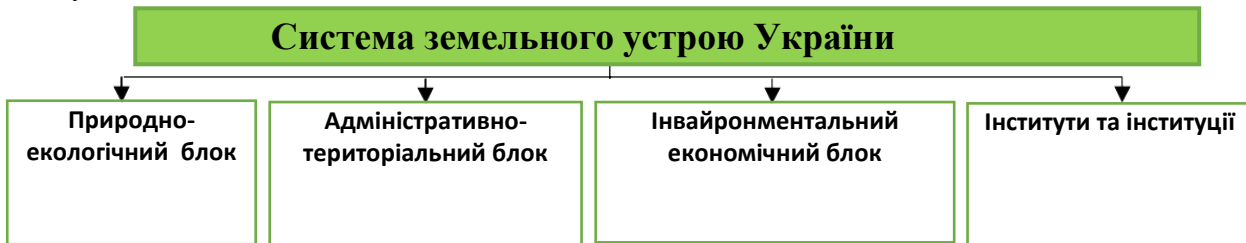


Рисунок 1.1.3 - Логічно-смысловая модель ринково адаптованої системи сталого земельного устрою України

Джерело: сформовано авторами

До таких земельних проблем належать: завершення розвитку збалансованої законодавчої бази регулювання земельних відносин та режиму землекористування; вдосконалення і формування нової системи земельних платежів; створення в інтересах суспільства інституціонального середовища та інфраструктури земельного ринку, завершення формування нової системи державного земельного кадастру та системи державної реєстрації прав на землю; посилення екологічних вимог ЦСР під час використання землі; визначення стратегії розвитку земельного устрою України для прифронтових територій та поетапне запровадження системи територіального планування розвитку сталого землекористування; розвиток землеустрою з метою обґрунтування сталого та соціально спрямованого використання земельних ресурсів; вдосконалення функцій органів виконавчої влади з питань сталого управління земельними ресурсами.

Експертна оцінка існуючого інституційного забезпечення формування та регулювання земельних відносин і системи державного адміністрування землекористування вказує на його незадовільний стан. Зокрема, стан інституційного забезпечення визначення земельної політики в галузі земельних відносин та галузі використання та охорони земель оцінюється як недостатньо задовільний (забезпечення становить 43-49 %).

Значно гірша ситуація щодо механізмів реалізації земельної політики у сфері обігу земель сільськогосподарського призначення. Тут забезпечення становить 27 % і його стан оцінюється експертами як незадовільний. Стан інституціонального забезпечення регулювання (адміністрування) земельних відносин та організації використання й охорони земель оцінюється також як незадовільний (забезпечення становить 33-37 %). (Таблиця 1.1.1).

На основі «Стратегії розвитку земельного устрою та системи сталого землекористування України до 2030 року» для визначення цілей та механізмів збалансованого (сталого) розвитку сільських територій і системи землекористування країни необхідно розробити інституціональне забезпечення та землевпорядно-правові й організаційно-економічні механізми створення системи земельного устрою України за такими блоками: 1) природно-екологічний; 2) адміністративно-територіальний; 3)

інвайронментальний (Рис.1.1.3).

За період, протягом якого формувалося нове земельне законодавство і здійснювалася земельна реформа, найбільшу увагу приділяли трансформації форм власності на землю, унаслідок чого ці форми змінювалися чотири рази. Затаких умов неприпустиме відсторонення законодавця від правового врегулювання вже наявних форм власності на землю у разі запровадження нових правових конструкцій.

Незавершеність нормативно-правової бази земельних відносин, неналежне інституційне забезпечення ринкового обігу земельних ділянок, недосконала система обліку земель та відсутність дієвої кадастрово-реєстраційної системи, непрозорість процесів приватизації та відведення земельних ділянок державної та комунальної власності в оренду і приватне користування, недосконала методологія оцінки земель та заборона продажу земель сільськогосподарського призначення призвели до тінізації земельних відносин і появи тіньового ринку землі.

Основними тенденціями трансформації структури земельного фонду за основними власниками землі та землекористувачами є зменшення площ земель у власності і користуванні недержавних та державних сільськогосподарських підприємств (це стосується підприємств усіх організаційно-правових форм господарювання) та збільшення площ земель, які надані у власність і користування громадянам, а також земель селянсько - фермерських господарств [4]. .

Спроби запустити механізм ринку землі робилися й раніше. Але головною перешкодою на шляху реформування сучасних земельних відносин була суспільна думка. Передусім – побоювання людей, що найцінніше багатство України скуплять іноземці та потужні комерційні структури.

Найбільшу цінність для нас має досвід розвитку земельних відносин саме в тих із них, де ринок земель працює давно та успішно розвивається (США, Велика Британія, Німеччина, Франція тощо). Але не менший інтерес викликають питання становлення ринку земель та їхньої оцінки в країнах колишнього соціалістичного табору (насамперед у Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині). Наприклад, в Угорщині покупцями земельної ділянки можуть бути лише громадянин країни та держава в особі Національного земельного фонду .

Головним завданням збереження та відновлення природних ресурсів у США для всіх учасників цього процесу є забезпечення значно кращого рівня використання ґрунтів, води, повітря і біорізноманіття. Реалізація цього завдання базується на використанні двох основних підходів: ринкового та партнерського. Застосування ринкового підходу полягає в імплементації ринкових принципів та механізмів здійснення охорони, що передбачає чітко визначену систему прав власності та використання ринково-орієнтованих інструментів, включаючи надання державою компенсацій, пільг, виплат і кредитів власникам земель для мінімізації негативних екстерналій у навколишньому природному середовищі. Принцип партнерства визначає широке залучення основних учасників цього процесу до охорони земель, а саме:

– фермерів, власників земель та землекористувачів; урядових агенцій у сфері охорони природного середовища; спеціальних локальних утворень, так званих Районів охорони ґрунтів і природних ресурсів, їхніх асоціацій, а також коледжів, університетів, громадських організацій, земельних трастів тощо. У США 40 % земельного фонду належить уряду.

Основна частина земельного фонду уряду США складають військові полігони, парки та вільні землі. У США іноземцям дозволено мати землю в приватній власності. Із всього земельного фонду США 1 % сільськогосподарських земель належить іноземцям.

Хоча основними принципами політики Європейського Союзу стосовно власності на землю, зокрема на сільськогосподарські землі, є забезпечення права на вільний рух капіталу, на відкриття та ведення приватного бізнесу, однак у багатьох країнах Західної Європи встановлено певні обмеження на розпоряджання орними землями. Укладення угод щодо передачі права на землю обмежується й контролюється з урахуванням національних інтересів. У Німеччині угоди про відчуження сільгоспугідь укладаються за спеціальним дозволом. Законодавство закріпило право купівлі сільськогосподарських земель орендарями та особами, які мешкають поблизу ділянки, що продається, а також громадяни, для яких сільськогосподарська діяльність є основною.

На відміну від Німеччини, у Франції застосовують два види орендної плати за сільськогосподарські землі: оренда із заздалегідь установленою платою, яка не залежить від розміру врожаю, та з пайовою платою – у формі визначеної частки врожаю. Під час проведення заходів щодо ефективного та раціонального використання землі й охоронних заходів важливе значення має термін оренди. В Україні найпоширенішою донедавна була оренда до п'яти років. Проте, з огляду на організацію стабільного виробництва, короткострокова оренда стала перешкодою для капіталовкладень у довгострокове поліпшення землі, тому встановлено мінімальний термін оренди 7 років.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що приватна власність на землю має охоронний характер щодо використання землі, оскільки приватна власність є довгостроковою, а приватні власники на землю несуть правову відповідальність за її використання. Закон дозволяє власнику продавати, купувати, віддавати чи заповідати земельні ділянки іншим особам.

У Данії було введено обмеження розміру землеволодінь, землекористувань (максимум – 125 га), тут господарювання ведеться індивідуальним виробником, об'єднанням сімей. Такі форми відзначаються сталістю розмірів земельних ділянок. Взаємовідносини між власниками та орендарями у розвинених країнах світу характеризуються різними формами: оренда на основі трудової участі; для ведення тваринництва; на основі пайової участі в урожаї; на основі участі у чистому доході; оренда за принципом фіксованих платежів.

Сучасна приватна власність на землю в розвинутих країнах світу значно відрізняється від тієї, що була при капіталізмі, коли вона встановлювалася в абсолютній формі і не передбачала державного втручання в права землевласників та землекористувачів. Поступово власність стала об'єктом більш значного державного регулювання, яким обмежуються права власників і користувачів в екологічних інтересах сталого розвитку.

На думку С. М. Кваші, розглядаючи перспективи розвитку земельних відносин в Україні у напрямку формування приватної власності на землю, необхідно базуватися на трьох аспектах інституціонального змісту: політичному, економічному і соціальному. Політичний аспект полягає у врахуванні нормативно-правового забезпечення у розвитку земельних відносин. Економічний аспект полягає у розвитку земельних відносин, завершенні їхнього реформування з метою створення кращих організаційно-економічних та соціально-правових умов для стимулювання довгострокової реалізації земельної продуктивності, у збільшенні

виробництва сільськогосподарської продукції. Соціальний аспект земельної реформи полягає в тому, що селяни, обробляючи землю, повинні отримувати дохід, здатний забезпечити гідні умови для духовного і культурного розвитку людини.

І в Західній Європі, і в США, і в Китаї – виявляється загальна тенденція до соціалізації земельних відносин та орендної форми землекористування. Громадяни одержують право довічного користування й успадкування земельних ділянок. У законодавстві Данії, Німеччини, Франції, Іспанії, Швейцарії, Італії, Норвегії встановлено максимальні розміри концентрації землі у власності юридичних і фізичних осіб. В таких країнах, як Вірменія, Грузія, Молдова масово відмовилися від створення сільськогосподарських підприємств і передали землю селянам. Немає приватної власності на землю в Азербайджані, Киргизстані, Таджикистані, Узбекистані, держава передала селянам землі в постійне володіння. У підприємств землю орендують сім'ї, групи працівників.

Крупні земельні масиви Казахстану перебувають у державній власності, у приватну власність передаються ділянки для ведення особистих господарств, садівництва, дачного господарства.

В Ізраїлі також земля належить державі. Вона здає землю в оренду за малу плату в колективне чи індивідуальне користування на 49 років з можливістю продовження терміну. У Китаї земельні ресурси залишаються суспільним надбанням і асоційованим власником визнано народ, а у державній власності перебуває 95 % оброблюваної землі, яка здається в оренду. Під час переходу до сімейного господарювання селянські двори одержали ділянки на умовах підряду.

У В'єтнамі землі – загальнонародна власність, що перебувають під державним управлінням. Держава надає різним організаціям, приватним особам, сімейним господарствам землі у користування до 20 років для вирощування однорічних культур і до 50 років – багаторічних культурних насаджень.

У США у федеральній власності перебуває 25 % угідь. Держава викупує землю у фермерів, щоб перевести її в державну чи місцеву власність та передавати в оренду ефективним виробникам.

Країни, які мають посилений державний вплив на земельний обіг (США, Японія, Канада, країни ЄС та ін.), досягають суттєвого прогресу в області розвитку землекористування порівняно з тими, що в ході проведених реформ послабили державний вплив у регулюванні земельних відносин (Болгарія, Румунія, Закавказькі республіки, Молдова та ін.).

У складі сільськогосподарських земель України зосереджена основна частка особливо цінних земель (37,6 % від загальної площі). Головна база землеробства розміщується на чорноземах і ґрунтах чорноземного типу (60 % площі орних земель). Взагалі в Україні зосереджено понад 8 % світових запасів ґрунтів чорноземного типу, але надмірна розораність, яка й досі є найвищою серед розвинених країн світу, а також екстенсивний характер використання спричинили часткову деградацію ґрунтів, порушення процесів ґрунтоутворення, звели до мінімуму регулюючу біохімічну роль у агроландшафтах.

Продуктивність землекористування визначається не стільки рівнем забезпеченості кожного мешканця землею, зокрема орними землями, скільки ефективністю використання у землеробстві. У США під культурами, які вирощують для виробництва продуктів харчування з розрахунку на одного мешканця, зайнято 0,6 га, під технічними культурами – 0,4

га, для проживання і відпочинку – 0,8 га. Площа ріллі, що припадає на одного мешканця в Німеччині та Великобританії становить усього 0,12 га; у Нідерландах і Бельгії – 0,14 га. Вищезазначені країни не лише сповна забезпечують себе продуктами харчування, а й експортують їх у значних обсягах.

Ураховуючи зарубіжний досвід, в Україні доцільно розробити та запровадити комплексний підхід до використання земельних ресурсів, який забезпечив би прискорення науково-технічного прогресу в аграрній сфері та сформував раціональну систему сталого землекористування.

Аналіз земельних відносин в інших державах показує, що для кожної конкретної держави притаманні тільки її земельні відносини, вони виражають систему суспільного й державного устрою і, відповідно, політичну організацію земельного регулювання.

У Західній Європі основу земельних відносин складає приватна власність на землю і фермерське господарство. Подальшому розвитку приватної власності на землю в європейських країнах заважають деякі невирішені питання: забезпечення соціального захисту і економічної незалежності фермерів, збільшення продуктивності сільськогосподарського органічного виробництва за рахунок підвищення зацікавленості фермерів у розвитку органічних технологій.

Міжнародний досвід свідчить про посилення впливу держави на розвиток ринкових земельних відносин, які проявляються в застосуванні низки економічних важелів, що сприяють концентрації земель, формуванню сталих землеволодінь і землекористувань, проведення агро меліоративних та лісомеліоративних заходів. Тому інституційний розвиток земельних правовідносин в аграрній сфері повинен визначати не тільки головний елемент інституції та об'єкт правовідносин – земельні ділянки, виписавши їхню особливу правооб'єктність і забезпечивши раціональне й вискоєфективне використання шляхом прийняття нових інституційних норм про землеустрій та охорону земель, а й урахувати суспільні інтереси селян та соціальні наслідки будь-яких трансформацій. Адже головне призначення держави та її інститутів – підвищення рівня життя і добробуту народу.

Інституційне формування повноцінного економічного обігу земель в Україні, особливо сільськогосподарського призначення, повинно бути комплексним і багатостороннім, як у правовому, так і в соціально-економічному, екологічному та політичному аспектах.

У жодній країні світу не існує абсолютно вільного земельного ринку та необмеженого права приватної власності на землю. У країнах Східної Європи, де відбувалися земельні реформи наприкінці XX ст., діють особливі умови обороту і обігу землі, створюється система сталого агрокористування і управління земельними ресурсами. Сьогодні великі досягнення в сільськогосподарському виробництві мають країни, де немає приватної власності на землю, серед них Китай та Ізраїль.

У більшості країн існує мораторій на продаж землі іноземцям. Частина існуючих вискоєфективних моделей землекористування і землеустрою економічно розвинених зарубіжних держав і їхніх союзів побудована з урахуванням досвіду управління земельними ресурсами, набутого в радянські часи, щодо планування й організації території, раціонального використання і охорони земель на великих територіях, що враховувало і поєднувало державні, колективні й особисті інтереси в цій сфері. Досвід і практика зарубіжних країн у галузі управління земельними ресурсами мають бути використані в процесі вдосконалення сталого

управління земельними ресурсами в Україні в найкоротші терміни, незважаючи на існуючі геополітичні виклики, війну і екоцид та захват змеель ворогом.

Зважаючи на світовий досвід та враховуючи досвід проведення земельних реформ у Східній Європі, необхідно:

- профінансувати і внести зміни до Закону України «Про Генеральну схему планування території України», особливо щодо прикордонних і прифронтових територій, завершити формування системи кадастру та реєстрації земель, посвідчення права власності на земельні ділянки, провести планування територій, інвентаризацію і оцінку;

- ввести нормативну обов'язковість землеустрою, включаючи кризовий землеустрій для прифронтових територій, коли землевпорядні дії є обов'язкові з розробкою відповідних проектів на території громад та на державному рівні;

- розробити проекти стратегічного землеустрою, плани сталого фізичного розвитку конкретних територій громад;

- провести поточне і перспективне землевпорядкування, що забезпечить реалізацію самоврядних принципів розпорядження комунальними землями та допоможе систематизувати й довести до ладу використання державних земель;

- максимально спростити (поряд з децентралізацією управління земельними ресурсами), процедуру землевідводів і виділення земельних ділянок, в частині виконання просторових планів розвитку громад. Процедура повинна бути прозорою та конкурсною і підлеглою громадському впливу, з наданням конкретних повноважень органам самоуправління замість існуючого формального громадського обговорення тих чи інших земельних рішень;

- упровадити новітню методику нормативної грошової оцінки, як бази оподаткування земель, яка повинна враховувати й визначати «дорогі» і «дешеві» інвестиційно привабливі райони чи області;

- розробити і прийняти новий, адаптований і гармонізований з європейськими нормами, Земельний кодекс України на нових правових засадах;

- розбудувати в Україні сучасну інституційну інфраструктуру земельного обігу, у першу чергу Державний (національний) земельний банк та Державний фонд земель.

Вказані структури повинні стимулювати, супроводжувати і доповнювати ринок земель, формувати збалансований інвестиційний клімат на селі, інтегруватись у загальну програму соціального розвитку сільських територій, приєднатися до міжнародних інформаційних мереж з вивчення питань розвитку земельних відносин, проаналізувати ситуації і розробити стратегію розвитку земельних відносин на порушених війною територіях, включивши програмні інструменти в розвитку аграрного сектора та сільських територій, розпочавши з пілотних проектів, окремих буферних зон і регіонів, віддаючи перевагу стимулюючим заходам, а не санкціям, обмеженням і примусам. Це дасть змогу сформувати дієві механізми подальшої адміністративної та адміністративно-територіальної реформи на принципово нових засадах розвитку земельних відносин в умовах війни, недопущення критичного зниження демографічного потенціалу окремих прикордонних громад та районів за рахунок економічного стимулювання розселення та реконструкції поселенської мережі, більш стійкої до військових викликів.

Проведений аналіз свідчить, що земельна реформа в Україні привела до зміни форм

власності на землю, сприяла розв'язанню проблем забезпечення громадян земельними ділянками, введенню платності землекористування, створенню передумов для розвитку обігу землі.

До селян перейшла у власність більша частина державних земель сільськогосподарського призначення. Проте інституційний розвиток, в частині формування та прийняття системи правових чинників, як норм і правил щодо використання та обігу земель сільськогосподарського призначення у частині сталого розвитку не відбувається, не створюються і не розвиваються інститути, що повинні формувати інфраструктуру сталого обігу і обороту земель для ЦСР.

Історичний досвід розвитку ринкових земельних відносин в Україні показав, що навіть усупереч стійким споконвічним традиціям прийняття не виважених норм і законів, несе негативні соціальні наслідки.

Ураховуючи наявні ризики, країни Європи сформували розвинені інституційні умови існування власності на землю. Загальноприйнятні інституційні норми державного регулювання регламентують не тільки купівлю-продаж земель, орендні відносини, але й забезпечують охорону земель та раціональне стале використання.

Держави регулюють рівень орендної плати, терміни оренди, установлюють заборони щодо подрібнення ділянок, нецільового використання, накладають санкції за погіршення природної родючості, стимулюють сталий екологобезпечний розвиток земельних відносин.

В Україні сформовано недосконалу систему правових інституцій, що повинні регулювати стале використання й обіг земель сільськогосподарського призначення.

Світовий досвід підтверджує, що земельні відносини і ресурси як об'єкт управління є значно складнішою системою, ніж будь-яке управління підприємством чи комерційний менеджмент. Поєднати, враховуючи пріоритетність державних інтересів, соціальну, екологічну та економічну доцільність у галузі земельних відносин повністю неможливо, але це необхідна умова сталого державного управління земельними ресурсами. Особливо важливо в земельних питаннях, охороні земель і землеустрої не потрапляти під примусовий вплив середовища і таких зовнішніх сил, як виборці, політичні партії та громадські об'єднання й організації, тому рішення щодо управління землями та формування земельних відносин повинні бути набагато раціональнішими і враховувати багатогранність впливу на суспільство.

Як приклад інституціонального змісту сталого розвитку земельних відносин в Україні є екофілософія Семена Антонця, як засновника і керівника приватного підприємства «Агроекологія» у с. Михайлики Шишацької громади[5].

За понад 45 років він успішно реалізовував унікальну систему органічного землеробства, в основі якої лежить природне відтворення родючості ґрунту і виробництво екологічно чистої аграрної продукції, що є прикладною формою реалізації інвайронментальної економіки у межах інституціональних принципів формування господарського механізму в Україні.

Семен Антонєць, ще у 1975 році відмовився у сільськогосподарському виробництві від гербіцидів. «Вони залишають плями на полі, люди отруюються. І сьогодні, якщо говорити про здоров'я нації, про якість життя, в нашій державі потрібно отримувати врожаї, вирощувати продукцію без гербіцидів. Адже вся та продукція, яка вирощена за інтенсивними технологіями, не є природньою, вона шкодить здоров'ю людини» – наполягав вчений .

Сучасні філософи перекликаються з думками та філософією великого філософа-гуманіста, етика і мораліста Григорія Сковороди, коли любов до природи, переростає в етику поведінки людей і стає визначальним чинником життя, в якому людство – очі, розум і люблячі руки Всесвіту – макрокосу.

Семен Антоненць стоїть поряд з постаттю Григорія Сковороди, і вони разом узагальнюють соціальну психологію любові до природи українського етносу через століття історії, засуджуючи споживацьке ставлення людей до матеріального світу, визначаючи природу, як мудру і гуманну «благість», бо в ній затаїлось головне людське благо, а людина повинна завжди бути вдячна природі.

В багатьох українців любов і бережливе ставлення до природи, це стиль життя і Семен Антоненць постійно наголошував: «На землі потрібно господарювати, а не експлуатувати її. Землю потрібно берегти».

Арне Несс, автор глибинної екології, ідеології радикального екологічного руху і радикальної екологічної філософії з 1973 року, наголошує про необхідність змін ціннісних пріоритетів суспільства. Вчений визначає самостійну цінність різних форм життя незалежно від корисності для людства, коли людина не має права зменшувати багатство форм життя на планеті, тому що природний світ цінний сам по собі [6].

Радикальність екологічних поглядів Семена Антонця, по часу співпадають, з Арне Нессом, адже на початку сорокатих років минулого століття Семен Антоненць не тільки відмовився від хімізації у власному господарстві, а і перейшов на прогресивні методи обробітку ґрунту.

«Безвідвалка вселяє у хлібороба упевненість у врожаї, бо земля краще захищена від усіляких негативів. При цій системі немає безглуздої боротьби з природою, з'являється можливість вести землеробство в злагоді з нею» – писав вчений.

Семен Антоненць в екологічний рух вніс не тільки ідейні і теоретико-методологічні фундаментальні основи етико-екологічної поведінки, а доказав і підтвердив на практиці, прикладом свого життя, у власному підприємстві, втративши на освоєнні органічного землеробства на 9 тисячах гектарів більше 1 мільярда гривнів прибутків.

У господарстві «Агроекологія», де продовжує органічне землеробство, дочка вченого, професор Антоненць Антоніна Семенівна, діяльність агрофірми визначає навколишнє середовище, як – Храм природи.

Екофілософія за визначенням польського філософа Г. Сколімовські і опирається на постулат, що Світ – це Храм, а не машина. Вчений підкреслює, що екологічний гуманізм визначає світ, як унікальне, цінне і святе, а земля – місце нашого проживання і ми повинні піклуватися про неї.

«З кожним роком ми краще пізнаємо свою землю, дещо змінюємо у її обробітку й збільшуємо урожаї. І що нас найбільше радує, – стан ґрунту з кожним роком покращується. Він краще і легше піддається обробітку, зростає родючість, поля вже можуть самостійно протистояти водній і вітровій ерозії, вони утримують більше вологи», – характеризує власну систему землеробства Семен Антоненць.

Г. Сколімовські перекликаючись з Г. Сковородою описує ідею про доброзичливий космос, яка започаткована в античні часи, де світ – космос вбачався, як жива істота.

Г. Сколімовські підкреслює значимість людини, як космічної істоти, і визначає її завдання не в споживанні, а в пошуку сенсу в трансцендентному вимірі: «Дивовижна подорож чекає на людство, ми прагнемо звершити космічний сенс, аби допомогти Всесвіту у зміцненні Землі».

І настільки влучні слова Семена Антонця, що визначають ідею століття: «Ми працюємо заради людей й інакше вже не можемо. Переходити на органічне землеробство, це означає підтримувати прагнення нашої держави, нашої влади на перше місце в суспільстві поставити людину. Коли на першому місці стоїть людина, а особливо, дитина, це вимагає від виробників дати якісні продукти харчування. І наше молоко справді таке».

Семен Антонєць намагався постійно розв'язати головний парадокс сучасного світу, коли чим більше використовуємо мінеральних добрив, ядохімікатів, осушуємо болота, заганняємо в бетон ріки і береги морів, забезпечуємо технічний прогрес, тим більше ми деградуємо етично, культурно і морально знищуючи сенс життя на нашій планеті.

«Духовність не врятуєш одноразовими акціями чи кількома тисячами гривень, виділеними на прохання освітян, митців сцени чи шанувальників спорту. Потрібна послідовна стратегія дій. Якщо люди матеріально забезпечені, розкуті, то вони прагнутимуть постійно реалізовувати даровані їм таланти» писав Семен Свиридонович .

Вчення і ідеї Г. Сковороди та В. Вернадського визначають передові позиції України в опануванні антропо-космічним світоглядним мисленням і Семен Антонєць їх високодостойний послідовник, який указані ідеї не тільки пропагував, а і втілював у життя.

Екологічна агресія людства, попри безглуздість, продовжує шкодити регенераційним механізмам біосфери. В Україні ми також перейшли межу витривалості екосистем на сільськогосподарських землях.

В. Вернадський передбачав біохімічні принципи самовідтворення і самовідновлення біосферних складових, включаючи зменшення площ антропогенно змінених земель, включаючи розорані.

Семен Антонєць, поетапно в своїй системі органічного землеробства знизив тиск штучної родючості на природню, спочатку перейшов від плужного обробітку до безвідвального: «Сьогодні можемо сказати, що найважчу частину цього шляху (ведення землеробства без плуга) ми здолали, безвідвалка міцно утвердилася на наших полях, у психології землеробів, хоча, зрозуміли, що завершеною в усіх деталях системою обробітку ґрунту її назвати ще не можна», «Безвідвалка – це не спрощений обробіток ґрунту, а вищий пілотаж агрономічної майстерності. Хочеться дійти до такого рівня господарювання, коли не тільки поле буде без плуга, але й душа без погонича» наголошував вчений у 1987 році.

Відмовившись від отрутохімікатів, гербіцидів і пестицидів, Семен Антонєць з 1988 року відмовляється і від мінеральних добрив та переходить у господарстві на мінімальний обробіток ґрунту.

«Систематичний мінімальний обробіток створив структуру, близьку до природної, на полях нема ґрунтової підшви. Вони стали рівними, ґрунт дрібногрудкуватим, він добре поглинає і утримує вологу, повітря вільно проходить по усьому профілю», – пише Семен Антонєць .

«Потрібно навчитися співпрацювати з поживними рештками і тоді багато обробітків ґрунту виявляться зайвими, від них можна буде відмовитися без ущербу врожаю», – продовжує вчений.

Розвиток органічних технологій паралельно заставляє переосмислювати світоглядні орієнтири і забезпечує розвиток інтелекту, етичної поведінки хлібороба.

Семен Антонєць наголошував: «Коли працюємо за технологією екологічного виробництва, – розвиваєш інтелект, адже продумати треба кожен деталь, на відміну від простого використання хімікатів».

«Органічне землеробство вимагає від землероба творчості, імпровізації. Щоразу потрібно думати і вирощувати начебто спочатку», – теза за тезою формував своєрідно унікальну філософію екологічного органічного сприйняття світу вчений.

Сенс своєї діяльності, він виражає, як розширене відтворення природного потенціалу: «Сенс органічного землеробства в тому, щоб досягти розширеного відтворення родючості ґрунту в умовах вирощування сільськогосподарської продукції, коли ми обробляємо ґрунт і отримуємо врожай». «Одне з найголовніших багатств України – земля. Її лише треба правильно використовувати. Чорнозем за нашого клімату здатний природно відтворювати свою родючість. І на цій землі, як ніде, можна досягти сталого розвитку аграрної галузі й розгорнути виробництво здорової продукції».

Крок за кроком, формували нову екоетичну свідомість дії і слова вченого – новатора. Семен Антонєць, один з перших у світі змінив ставлення до природної родючості, опираючись і отримуючи докази виключно природної продуктивності ґрунту, зменшуючи штучні елементи, і повністю перейшовши на органічне землеробство і виробництво екологічно чистих продуктів харчування.

Але паралельно постало інше питання, питання соціально-економічного розвитку села і ставлення до нього суспільства. Адже екологію необхідно розглядати, як синтез і симбіоз екології, економіки і соціології, де екологізація суспільно-етичних процесів набагато важливіша, ніж екологічна, технічна, виробнича діяльність.

Інвайро-ментальні, економічні аспекти сільськогосподарського виробництва турбували вченого і він наголошував: «У нас в країні прекрасні чорноземи. Чому дешева пшениця? Кажуть, тому що її багато. Чудово! Але чому, якщо й багато, вона з отрутою? Візьмемо наш приклад. Ми одержує урожайність зернових від 40 до 50 ц/га за органічного землеробства. Сьогодні – це абсолютно чиста органічна продукція».

«Коли корова дає 10-11 тисяч літрів молока на рік, я запитую: скільки ж у корми треба додати стимуляторів та різних преміксів, щоб мати такі надої? Коли від корови надоюють понад 7 тисяч літрів молока, то це вже не природно. І наука це підтверджує. Якби Україна мала надої не по 7, а хоча б по 5 тисяч, то молока нам вистачило б з головою». Семен Антонєць звертав увагу суспільства на якість і екологічні проблеми сільського виробництва, на охорону здоров'я не тільки односельчан, а і людства.

Україна виходить на рівень імпорту 30 тис. тон пальмової олії щорічно і все більше закупає заміники цільного молока (ЗЦМ), сухе обезжирене молоко (СОМ) і тисячі тон інших інгредієнтів, які допомагають фальсифікувати продукти харчування. І прикро, що деякі діючі правові норми дозволяють це робити, в свою чергу заганняючи в економічну та правову пастку товаровиробників органічної продукції.

«Головне – якої якості буде вирощене зерно. Лікарі б'ють на сполох, що пестициди та інші хімічні речовини, які на більшості сільгосп підприємств використовують для підвищення урожайності, шкодить здоров'ю людей. Ми одержуємо екологічно чисту, корисну для харчування продукцію. Але зараз вона коштує так само, як і та, що вирощена із використанням пестицидів. Ту й іншу зсипають в одну купу. Чому так? Тому що попереду в сучасному світі йдуть гроші, а треба на перше місце ставити людину», підкреслює прописні істини вчений.

Прийнятий Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва ...» від 2018 року № 2496–VIII, з влучного виразу Семена Антонця, настільки ліберальний, що всю продукцію з полів України перетворив в органічну. Адже згідно норм і вимог закону, строк переходу і освоєння екологічно чистого землеробства дозволяє це зробити за 2 роки. Семен Антонєць добивався екологічної чистоти і органічної сталості 45 років, а закон – визначив 2 роки.

Але незважаючи на ліберальність норм закону, органічним землеробством в Україні було охоплено до 2022 року, лише біля 400 тис. га або менше одного відсотку сільськогосподарських земель, проти 15-20 відсотків у країнах ЄС.

Вчений неодноразово вказував на необхідність зміни державної економічної політики: «...Зараз економісти більше працюють на папері, а основні висновки робляться в грошах. А щоб зробити повний економічний аналіз органічного землеробства, необхідно досконально знати, що потрібно біоті ґрунту, аби вона дала максимальну віддачу. Легше рахувати кілограми, тонни добрив, потрібно якнайкраще навчитися рахувати роботу мікроорганізмів».

«Наша ідеологія – створення добробуту. Не кимось, хто подарує нам той добробут, а власними руками».

Семен Антонєць постійно говорив: «Для того, аби суспільство успішно розвивалося, потрібно, щоб більшість людей працювали на землі. Чому? Тому що село є основою нації, і годувальником. Тут ліквідується ота споживацька тенденція, надзвичайно поширена останнім часом».

«Дух народу живе в селі» – казали пращури. «Добробут і духовність повернуться у глибинку, якщо ми вважатимемо: «Рідне село це і є справжня столиця»» – мовив Семен Антонєць.

Європейські країни вийшли на шлях рурбанізації, збереження сільських поселень і розселення міст у сільську місцевість. Ми зселяємо народ у столицю, і жодним чином не розбудовуємо українське село, яке забезпечує стійкість: екологічну, енергетичну, економічну, продовольчу і навіть військову та геополітичну.

«Хліб – державницька сила нації. Пісня – це її злет на красивих і могутніх крилах культури...» – вкотре лунає через десятиліття голос великого просвітителя Семена Антонця.

«Оздоровлена, екологічно безпечна земля повинна отримати особливий статус, який би на законодавчому рівні забороняв застосовувати на ній отрутохімікати та інші не органічні препарати» – пише Семен Свиридонович [55, с. 155]. Нажаль вченого не почули, незважаючи, що в господарстві Героя України побували президенти, прем'єри, міністри і депутати, а господарство відвідали тисячі делегацій, в тому числі із 42 країн світу.

Економічний опортунізм і приватний інтерес на копійку, перевищує державний на мільйон. Оздоровлений за 45 років ґрунт, для фермера і власника паю, лише засіб для збагачення, ігноруючи і безоплатно споживаючи надбане роками, власники паїв повертаючись

до традиційного землеробства, де урожай може сягнути великих рівнів, знову споживають і нищать природню родючість, а інтереси майбутніх поколінь та сталого розвитку ігноруються.

Тільки нормативно-правовий захист оздоровлених ґрунтів, як невіддільних поліпшень і обов'язковість компенсацій з боку власників паїв оздоровлених земель зупинить хижацьке ставлення до екологічно-чистих ділянок.

Необхідно заборонити повернення до традиційного землеробства органічно-оздоровлених земель, на законодавчому рівні і визначити особливу унікальну заповідність земель НВПП «Агроекології» в Полтавській області. Це дійсно справедлива оцінка внеску Семена Антонця в розвиток України і сталого розвитку світу.

Життєвий шлях Семена Антонця, новітній зразок поведінки людей, які забезпечують вирішення глобальних екологічних проблем.

Тільки перемігши споживацького ідола і власний меркантильний інтерес на користь матінки Землі ми станемо «Блаженні лагідні, бо вони успадковують землю».

Семен Антонєць будучи носієм Екологічної Свідомості, як вищого елементу розуму, намагався через пробудження поєднати ідеї із Всесвітом.

Семен Свиридович володів моментом пробудженої дії – ентузіазмом, як глибокого задоволення від діяльності землероба, коли насолода стала ентузіазмом екологічно важливої дії.

Діяльність Великого Еколога особливо визначна, тому що імпонувала Всесвіту, раціонально використовуючи найдорожчий елемент природи – Землю.

Особливої гостроти у світі, егоїстична концепція привласнення набуває, щодо несправедливого перерозподілу природньо-ресурсних благ і особливо землі, та несправедливий перерозподіл природньо-ресурсної ренти.

Егоїстичний економічний опартунізм підсилюється технічним прогресом і наукою, коли штучна родючість і хімізація не просто тисне на природню родючість, а споживаючи, знищує її, залишаючи прийдешні покоління жебраками природи.

Учення Семена Антонця долучилось до формування суспільно-етичного високоморального підґрунтя, екоментального ядра еколого-етичної поведінки, що повинна запанувати в суспільстві.

Українська держава і суспільство повинні долучитись і забезпечити збереження НВПП «Агроекології» для прийдешніх поколінь.

Таким чином, екофілософія Семена Антонця, його організація виробництва є прикладом інституціонального змісту сталого розвитку земельних відносин в Україні і закономірним ментальним майбутнім людства.

Методологічною основою об'єктивного розуміння та формування сталих земельних відносин в Україні є принципи інвайронментального підходу до сталого розвитку економічних систем.

Існуючий стан геополітичного економічного опортунізму більшості народів і країн світу не просто споживає природні ресурси планети, а і знижує природньо-ресурсний потенціал. Пошук шляхів та механізмів поліпшення і виправлення ситуації і формує мету даного наукового дослідження, яке пропонує одну із найбільш прийнятних і дієвих економічних моделей організації економічних систем для сталого розвитку, як окремих країн, регіонів так і для світової спільноти.

Економічні теорії, вчення та наукові школи в різні історичні епохи намагалися описати існуючі суспільні економічні відносини, порядки і визначити найбільш раціональні шляхи перспективного розвитку та ефективної діяльності суб'єктів економічних відносин.

Якщо раніше економічні теорії опікувались, в більшості, проблемами матеріальних благ і економічних переваг, джерелами багатства та благополуччя влади і народів, недопущення та подолання виробничо-економічних криз і негативних соціально-демографічних явищ, то сучасні геополітичні виклики вимагають концентрації наукової думки у еколого-економічних та еколого-виробничих сферах, які погіршуються антропогенним впливом людства на ноосферу та ігноруванням екологічних і загально-людських цінностей з боку країн-агресорів у війнах проти людства, людяності та довкілля.

Вчені світу знаходяться в постійному пошуку методик та механізмів впливу на суспільства, виробництво, споживання і ментальність людства для раціонального подолання соціально-економічних загроз та екологічних викликів планетарного масштабу.

Пошук шляхів і механізмів подолання геополітичного економічного опортунізму, щодо споживання природних ресурсів планети та зниження природньо-ресурсного потенціалу і економічними методами формує мету наукових досліджень багатьох вчених.

В історичному плані вклад в економічну теорію особливо виділено вчених-мислителів: Геосіда, Ксенофонта, Арістотеля, Евкліда, Томаса Мальтуса, Давида Рікардо, Франсуа Кене.

Вчені-економісти і сьогодні повинні зайняти особливе місце поряд з екологами та природознавцями, адже тільки регуляторні норми і дієві економічні, фінансові механізми, санкції і стимули можуть сформувати інвайроментальну економічну систему майбутнього, як базис сталого життя планетарного масштабу.

Після наукового дослідництва Геосіда, Ксенофонта, Арістотеля ішли тисячоліття темних віків, в яких релігійні догми і норми поведінки все ж підтримували соціальну, економічну справедливість, рух до загального блага розпочали Ф.Аквінський (1225-1274) та Ібн-Хальдун (1332-1406) з концепцією «Соціальної фізики», де гроші відображали вміст людської праці у товарах. Фома Аквінський підніс товарно –грошові відносини, але наголошував, що гроші не можуть породжувати гроші, повертаючись до релігійних установ єдності моралі і економічного життя, але на відміну від релігійних пророків обґрунтовуючи відсоток позичальників, підкреслюючи, що приватна власність більше відповідає природі людей ніж колективна.

Починаючи з давніх часів еволюція економічних знань, теорій і шкіл, пройшла складний шлях наукового пошуку починаючи з ранніх економічних творів Геосіда, який ще у VIII ст. до н.е. вбачав розвиток суспільства тільки в чесній праці, започаткування основ економічного вчення у «домострої» Ксенофонта (430-355 р. до н.е.), у працях борця з приватною власністю та поборника державного регулювання Платона (427-347 до н.е.) та дійсно титана наукового пізнання, логіки і виявлення абстрактних економічних закономірностей, але захисника рабства, Арістотеля (384-322 р. до н.е.) (Табл.1.1.2).

Меркантилізм вперше доказував необхідність впливу державного регулювання господарської діяльності, пільгове кредитування і субсидіювання національних економік, високі митні платежі, але на користь торгово-монопольних інститутів, виділяючи гроші, як головне багатство держав, діючи виключно для цілей наживи і споживання, коли грошові економічні інтереси переважали інші морально-етичні, соціальні, екологічні та інші інтереси .

Але у прірві економічного опортунізму, на вершинах грошових пірамід, меркантилізм так і не знайшов шляхи суспільного і геополітичного успіху.

У 1659 році сформовано оригінальну і раціональну економічну теорію «економічної бази» П.Курта (1620-1695 рр.), який виділяв базовий (локальний) сектор, що здатний забезпечити економічний ріст регіонів.

Але фізіократи, на чолі з Франсуа Кане, визначали чистий дохід від землі, як основу основ національного багатства, а фермерів, як найбільш «продуктивний клас», і в той же час визначаючи купців, промисловиків і ремісників – «безплідним класом».

У XVII ст. Франсуа Кене, мав вплив і на К. Маркса, який розвинув теорію комунізму, і на А.Сахарова, який розвінчував марксистку теорію. На, емпіричному рівні пізнання, Ф.Кене підійшов і підвів економічну теорію до визначення унікальної значимість природних ресурсів і особливо землі, до сучасних систем ближче ніж більшість вчених економістів не тільки XIX, а і XX століття.

Теоретичні наукові праці Адама Сміта (1723-1790), Томаса Мальтуса (1766-1834), Давида Рікардо (1772-1823), Дж. Мілля (1806-1873) завершили процес становлення класичної політичної економії, а теоретичні розробки Ж.Бодена, Д.Юма лише підсилили класичну теоретичну базу політекономії, яка підвела економічну теорію до проблем розвитку людства, народонаселення та перерозподілу доходів від природних ресурсів (ренти).

Таблиця 1.1.2 - Еволюція та розвиток наукового пізнання сфери економіки від VIII ст. до н.е. до XIX ст.

Давні часи		Передсучасний період (докласичні школи)	
VIII – VII ст. до н.е.	Ранні твори	XVI - XVIII ст.	Меркантилізм
	«Робота і дні»		Економічний націоналізм. Гроші понад усе. Гроші і Саламацька школа Торговий баланс
	Геосід (776 р. до н.е. –VII ст. до н.е.)		Ж.Боден (1530-1596) В.Стаффорд (1554-1612) Т.Ман (1571-1641) Т.Мор 1478-1535) А.Монкретьєн (1575-1621) Ж.Кольбер (1619-1688) В.Петті (1623-1687)
IV ст. до н.е.	Основи наукового пізнання і економічної логіки	1659	Теорія економічної бази
	Фан Л. (517 р. до н.е.) Ксенофонт (430-356 р. до н.е.) Чапакія (350 р. до н.е.) Арістотель (384-322 р. до н.е.)		Регіональна економіка
			П.Курт (1620-1695)
I-X ст.	Релігійні постулати, заповіді і норми економічної поведінки	XVIII ст.	Фізіократи
	Закони економічної і соціальної справедливості		«Природні ресурси найважливіші»
	Ісус Христос, Пророк Мухаммед, Апостоли, Святі		Франсуа Кане (1694-1774) В.Гурне (1712-1759)

Давні часи		Передсучасний період (докласичні школи)	
			Клінічні школи Ж. Тюрго (1727-1781)
XIII ст.	Розвиток вчень з економіки	XVIII ст.	Багатство народів
			Адам Сміт (1723-1790 рр.)
	Фома Аквінський (1225-1274 рр.) Ібн-Халдун (1332-1406 рр.) Дунс. Скот (1265-1308 рр.) Антонін Флорентійський (1389-1459 рр.) Н.Копернік (1473-1543 рр.)	XIX ст.	Теорія Мальтуса
			Томас Мальтус (1766-1834 рр.)
		XIX ст.	Теорія земельної ренти Давид Рікардо (1772-1823)

Джерело: сформовано авторами

Тріада Адама Сміта: земля, праця, капітал, будучи класичним фундаментом економічного базису слугувала вченому, як опора у дослідженнях про природу і джерела добробуту народів, посередництвом дії «невидимої руки ринку» у концепції вільного ринку, завдяки якому, через власний приватний інтерес, на думку вченого, виграють усі.

Ідеї А.Сміта підсилив Д. Рікардо, але відокремивши особливу значимість землі і інших природних ресурсів у теорії ренти .

Опираючись на класичні економічні вчення, сучасні економічні теорії і школи продовжують пошук економічної істини, часто переплітаючись та запозичуючи ідеї, отримуючи синергетичні результати, поєднуючи економіку з природничими науками, з соціальними, екологічними, релігійними та правовими інститутами і геополітикою (Рис.4).

Марксизм Карла Маркса, розвиваючи теорію трудової і прибавочної вартості фактично, описав теорію капіталу, як тогочасну об'єктивну модель економічного опортунізму і розвитку протиріч капіталістичної системи.

Маржиналісти австрійської школи сформували теорію граничної корисності, описуючи економічні процеси і розвиток з позицій теорії вартості.

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЙ

Маржиналізм 1860		Пролетарська 1840		Історична школа 1820	
Австрійська школа К.Менгер У.Джевонс Л.Вальрас		К.Маркс		В.Рошер Ф.Ліст Р.Джон Т.Веблен	
Неокласицизм 1870					
Австрійська Ф Візер К.Менгер Ф.Еджворт	Математична Дж. Кейс В.Паретто Д.Кларк	Американська Ф.Стокман Ф.Перу Ф.Нортгауз	Кембріджська А.Маршалл А.Пігу С.Джевонс	Кейсіанство 1930 ДЖ.Кейс	Соціалізм 1920 Ф.Тейлор О.Ланге А.Лернер
					Інституціоналізм 1900 Р.Веблен О.Конт Л.Мітчел У.Гамільтон М.Вебер Д.Коммон
Неолібералізм 1970		Нова класична теорія 1970		Неокейсіанство 1960	Неконституціоналізм 1970
Ф. Хайєк Л.Мізес В.Ойкен Л.Ерхард		Р.Лукас Д.Мут Е.Прескотт		Дж. Хікс С.Кузнець А.Харсен Самуельсон П.Сраффа	Р.Коуз Дж. Гелбрейт Дж.Бюкенет
Монетаризм 1975		Нова кейнсіанська економіка			Конституційна економіка 1960
Чиказька школа М.Фрідмен		Е.Фелпс Д.Тейлор			

Т.Беккер Р.Познер Ю.Фома	Д.Акерлоф Х.Діксон	Е.Сото Д.Ролз Дж.Кейнс Б.Леоні Д.Бюкенен Г.Таллок	
Теорія базових чинників 2008	Інформаційна економіка 1980	Відродження кейсіанства 1980	Нова інституціональна економіка 1980
Л.Гурвич Е.Мескін Р.Маерсон	Дж.Акелар Дж.Стігліц	Д.Строес-Кан О.Бланшар М.Волф	
			Д.Неш Д.Норт Г.Саймон
Еколого-економічні школи 1990		Інвайро-ментальна економіка 1995	
А.Геореску-Рочен Г.Дейогі К.Панар Е.Остром Р.Констанца	А.Янсон М.Ширлі Е.Шумахер К.Боулдін Л.Альтена-Альєр	А.Холпер Б.Кант Б.Шолтенс М.Реймерс	

Рисунок 1.1.4 - Розвиток сучасних економічних теорій за XIX - XXI ст.

Джерело: сформовано авторами

Неокласицизм багатством економічних шкіл опираючись на маржиналізм, моделюючи економічну істину, сформував економічні школи: математичну, американську, кембриджську та австрійську. Представники шкіл розглядають чисто економічні моделі і визначають обличчя економічної науки світу, де переважають суб'єктивізм, статистичні методи аналізу, граничні величини, чисто ринкові теорії, економічно нейтральні до політики і соціальних чинників, виключно з позиції відомої моделі: «попиту-пропозиції». Указані школи об'єднує методичний економічний індивідуалізм, раціоналізм чисто-економічної поведінки економічних агентів в умовах ринкових рівноваг.

Німецький біолог Е.Геккель (1866) дав визначення екології, як економіки природи, указаний термін і завоював світ.

Екопотенціарний ріст споживання природних ресурсів після промислової революції людством визначався, як нормальний шлях прогресу, але починаючи з 1930-х років економісти звернули увагу на моделі управління «невідновними» ресурсами (правило Хотеллінга). Тоді у працях вчених бачимо перші наведені проблеми в сфері невідновних природних ресурсів.

Т. Мальтус (1798) описував катастрофу перенаселення, Д. Міллє визначив необхідність розвитку і приведення до сталого стану економіки, щоб та не перевищувала несучу здатність екосистеми планети, що і переплітається з доповіддю Римського клубу «Межі зростання» (1972 р.) , адже ми споживаємо в 1,5 рази більше природних ресурсів ніж регенерує планета, а деякі країни в 4-5 разів.

Указані тенденції вивчав і порушував ще А. Сміт у роботі «Багатство народів», де вказував, що з часом природні ресурси збіднюють, а розподіл досягне меж ефективності, визначаючи 200 літній період росту, а потім перехід до стабільної чисельності людства .

Джон Кейне, також визначав, що любов частини людства до наживи вимагає, що цілі вище засобів і віддає перевагу корисному.

Н. Георгеску-Роген у роботі «Закон ентропії і економічний процес» (1971) доводив, що другий закон термодинаміки визначає межі економічного зростання, а ріст ентропії в економіці формує екологічні межі, яких вона може досягнути.

Ернст Шумахер в праці «Прекрасне в малому: Вивчення економіки з огляду на інтереси людей»(1973) описав екологічні наслідки економічного росту, запропонувавши «буддійську економіку» .

У 1990 році вчені Г. Дейлі, Р. Констанца, А. Янссон, Д. Мартінес-Альєр створили «Міжнародне товариство екологічної економіки», визначивши три основні положення:

- економіка вбудована в природу, а економічні процеси є біологічними, фізичними і хімічними процесами перетворення природи;
- екологічна економіка – місце зустрічі екологів і економістів;
- екологічна економіка – вимагає наукових міждисциплінарних досліджень, де економічні процеси пов'язані з фізичною реальністю.

По суті екологічна економіка є свого роду синергетичним синтезом неокласичної і ресурсної економіки, в поєднанні з економікою природокористування та традиційною екологією (Рис. 1.1.5).

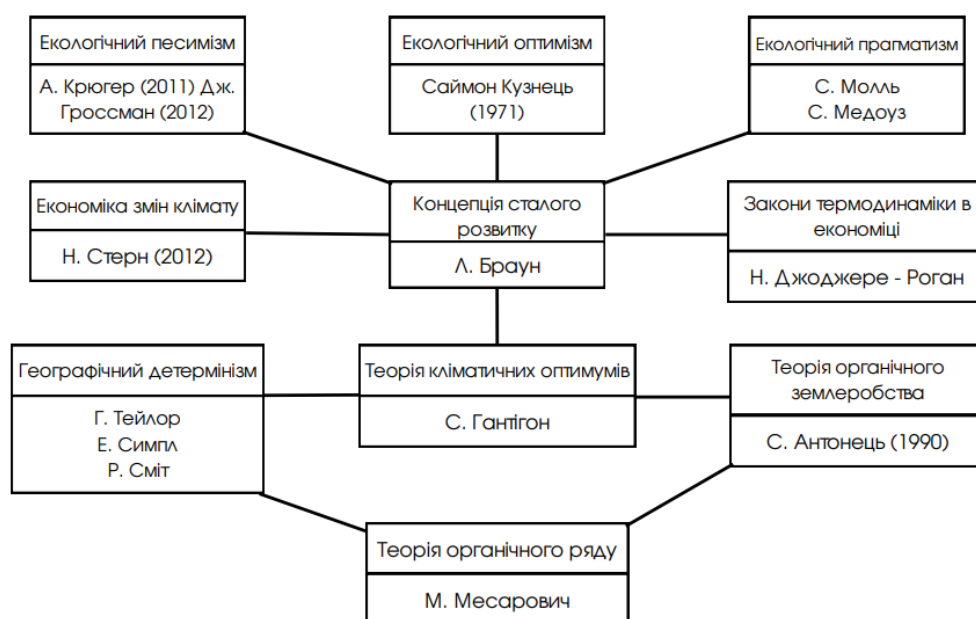


Рисунок 1.1.5 - Еколого-економічні теорії сучасності

Джерело: сформовано авторами

Незалежно від ефективності виробництва природні ресурси будуть виснажуватись, а ентропія у Всесвіті буде наростати.

Незважаючи, що на теренах України започатковане вчення В.Вернадського про ноосферу, плату за природокористування почали вводити тільки з 1988 року, адже екологічна ціна економічних благ дуже висока, але ціна природних ресурсів ще вища.

Екологічна революція суспільної свідомості започаткована Володимиром Вернадським привела людство до інвайроменталогії, що породила інвайроменталізм, як соціальний екологічний рух (Рис.1.1.6).

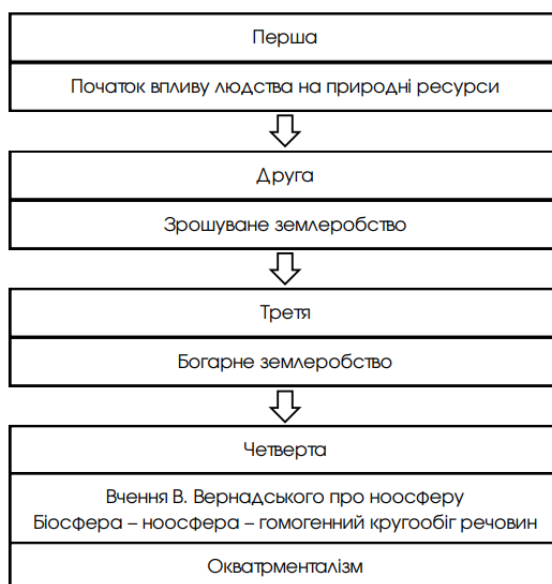


Рисунок 1.1.6 - Екологічні революції людства

Джерело: сформовано авторами

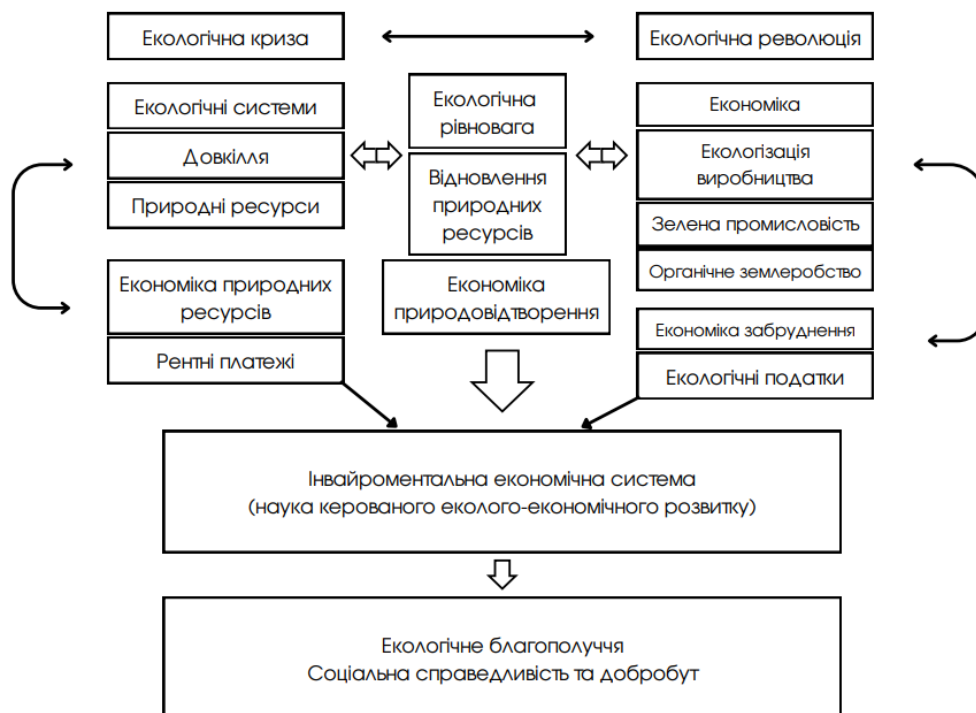


Рисунок 1.1.7 - Структурно-логічна схема інвайроментальної економічної системи

Джерело: сформовано авторами

Держави не можуть його ігнорувати і формуючи парадигму соціально-відповідального управління, враховуючи обмеженість природних ресурсів формують елементи інвайроментальної безпеки та інвайроментальні економічні системи країн.

Визначаючим об'єктом інвайроментальної економіки є екологічні, економічні та соціально-ментальні інститути і інституції на різних ієрархічних рівнях поєднуючи природне середовище, виробництво (економіку) і людину, регулюючи їх комплексні взаємодії і забезпечуючи раціональний розвиток відносин, які в свою чергу і є предметом вивчення інвайроментальної економічної науки.

Місія інвайроментальної економіки реалізована і запроваджена рядом країн Європи та включає:

- справедливу оцінку потенціалу суспільних благ навколишнього природного середовища і обмежених природних ресурсів;
- оцінку і зіставлення витрат та результатів у сфері споживання і заміності природних ресурсів, як обґрунтування раціонального суспільного вибору;
- моніторинг, вивчення та попередження ринкових провалів використання ноосфери;
- моніторинг і економічну оцінку та обрахунок еколого-економічних екстерналій, як зовнішніх негативних екологічних ефектів та індексація факторів, процесів і результатів;
- методи і системи оцінки екологічних збитків від екологічної агресії, забруднення, споживання ресурсів, війни;
- розробку світових стандартів, нормативів, стимулів і санкцій;
- формування моделей і механізмів регулювання раціонального соціально-економічного середовища [7].

Інвайроменталізм відображає не тільки необхідність врахування обмеженості природних ресурсів, а й вимагає врахування маркетингом негативного впливу на природу, коли споживання збільшується ігноруючи негативні наслідки для довкілля.

Вчені постійно звертаються в еколого-економічну сферу, так Клод Пинар (Канада) – відстоюючи теорію інституціональних договорів розвиває економічні школи в сфері прирокористування, а особливо водокористування.

Перша жінка, Нобелівський лауреат в економіці Еліонор Остром (2009), сформувала оптимальний інституційний механізм управління природними ресурсами і спільно з Олівером Уільямсоном (2009) – представником нового інституціоналізму – побудували модель управління, де екологічні ресурси використовуються без приватизації, без одержавлення, а напряду «людина - природа» .

Вчені на чолі з М. Ширлі, президентом інституту Р.Коуза вивчають, виключно питання ресурсопостачання і еколого-економічного регулювання. Вплив природних ресурсів на інститути дали світу «теорію ресурсного прокляття» .

Особлива цінність окремих економічних теорій, економічних шкіл, аналізу в економіці, визначена тим, що різні народи і країни проживають в різних економічних часових періодах, але екологічне життя кожного проходить в екологічному сьогоденні.

Іван Франко підкреслював, що «ліків від усіх хвороб не існує», тому роль кожної економічної теорії і наукових вчень, це як ліки для окремої економічної проблеми, часового та локального рівня і мають право на життя та безцінні для суспільства.

Умовою успішного геополітичного розвитку будь якої країни в сучасному світі, це не лише успішне політичне союзне оточення або блок, а скоріше геополітична самодостатня стійкість і безпека в усіх вимірах: еколого-економічному, природньо-ресурсному, енергетичному, продовольчому, суспільно-демографічному, освітньо-науковому і мілітарному.

Еколого-економічна-базово-фундаментальна об'єктивна реальність, яка опирається на постулати екологічної нейтральності, інвайроменталізму, раціонального і ефективного природоресурсного користування, екологобезпечну інноваційну економіку з мінімальним навантаженням і мінімальною ентропією на екосистеми, що забезпечує не лише споживання

відновних та невідновних ресурсів, а і приріст природньо-ландшафтного потенціалу, як сталого розвитку для прийдешніх поколінь, сучасний тренд розвитку світової спільноти.

Указане можливо реалізувати, лише за умови підкорення приватних і суспільних інтересів цілям інвайроменталізму та відповідність економічним і фінансовим цілям інвайроментальної економіки.

Це означає на поверхні: формування і підтримка реальних натуральних, біосферних і грошових балансів (економічного) споживання та ентропії і відновлення природи, включаючи самовідновлення природних систем і комплексів та витрати на штучне відновлення.

Візьмемо «Державну стратегію управління лісами України до 2035 року», де слова «...глобальне потепління...застарілі підходи...нагальна потреба, оптимізація, реорганізація, гендерно-орієнтовані підходи, екологічна стійкість...» не несуть навантаження ні організаційного, ні економічного, ні екологічного. Але за текстом дві новини: комунальні ліси – до держави, а держлісгоспи об'єднати в одне єдине акціонерне товариство, ДП «Ліси України», і два абзаци із 40 сторінок відведено для екологічної стійкості. Тобто екологічна «Лісова казка», не говорить ні про великі вирубки – «Сезон тиші» і не визначає жодних доступних планових площ заліснення в Україні на 2024-2025 роки (виробництво лише 200 млн. саджанців у рік).

За результатами роботи досліджено та визначено, що в реальній інвайро-ментальній економічній системі спожитий ресурс підлягає відновленню і приросту, за умови, якщо:

- кошти від вирубки лісів (лісова рента) в Україні (1 млрд. 100 млн. грн., як плата за спеціальне використання лісових ресурсів (1 куб сосни – 304 грн.)) виключно направляються на лісовідновлення і лісопосадки, та лісоутримання (Великобританія 13,7\$ за 1м³, що в 2 рази вище ніж плата в Україні);
- кошти за водокористування в Україні – (рента) (з Дніпра за 1 м³ – 0,86 грн., підземні води Полтавщини – 1,16 грн.) сумарно складають 1100 млн. гривнів в рік по Україні (для порівняння в Європі рента від 12 злотих (120 грн.) у Польщі, до 9 Євро за 1 м³ води в Данії направляються на захист і охорону прісних вод);
- земельна рента в Україні складає біля 27 млрд. грн. (до 2022 року), або біля 500 грн. за 1 га земель, включаючи землі всіх категорій, при чому за с/г землі рента складає від 0,3 до 5% від НГО ріллі, або від 100 до 1500 грн. за 1 га в рік. В Європі від 1,6 до 3,4% від вартості землі, тобто якщо в Данії вартість 1 га біля 20 тис. Євро, то податок складає від 300 до 650 Євро за 1 га в рік, або 100 разів вищий ніж в Україні. Роботи по докорінному поліпшенню земель (меліорація) в Україні припинені, а кошти від землі до землі не повертаються.

В Україні рентні платежі за руди і природні вуглеводні складають від 5 до 24% від вартості і по рівню відповідають нормативам ЄС і Світу.

Крім рентних платежів екологічні податки у державних фінансах країн Європи і головне, за умови цільового використання, складають біля 400 млн. євро –за забруднення, транспорт і енергію.

Цілі екологічного курсу і екологічної нейтральності для України залишаються нездійсненими, незважаючи на всі декларативні заяви і намагання посадовців, якщо в Україні не будуть здійснені кроки щодо формування інвайроментальної економіки, а еколого-економічні розрахунки не сформулюють стан раціонального ресурсоспоживання та суспільно-

справедливого формування, сплати і перерозподілу та цільового використання рентних платежів.

Особливо далекі до цілей сталого розвитку існуючі державні нормативи платежів ренти за спеціальне лісокористування, використання прісних вод та землі.

Низькі ренти за вирубані ліси, використану воду, і природню родючість дорого обійдуться не тільки нинішньому поколінню, а ще будуть дорожчими для прийдешніх поколінь, які ми обкрадаємо.

Без еколого-економічної політики в Україні націленої на цільове використання рентних платежів і екологічних податків не тільки не відновимо природно-ресурсний потенціал, а і не утримаємо ситуацію, коли ентропія буде поглинати територію, поселення, річки, тваринний і рослинний світ та населення нашої країни, приріст якого найнижчий у світі.

До країн агресорів, як військових так і екологічних, які знищують природньо-ресурсний потенціал планети, басейни рік, морів і океанів необхідно накладати світові економічні санкції, які компенсують і зупиняють шкоду ноосфері та змусять агресора відновити природньо-ресурсний баланс екосистем.

В Україні занижені і несправедливі рентні платежі за спожиті природні ресурси та екологічні податки, які не тільки обкрадають народ України, а і підривають економічну, фінансову, та мілітарну геополітичну стійкість України та знищують еколого-ландшафтний та соціально-демократичний потенціал країни.

Тільки детінізація і виведення економіки України з підпілля, використання та встановлення нормативів рентних платежів на рівні країн Європи, створить еколого-економічний фундамент геополітичної мілітарної стійкості і здатності та безпеки України.

Запропоновані інвайронментальні підходи та формування інвайрон-ментальної економіки цільової рентної політики слугують основою забезпечення сталого розвитку України.

Список інформаційних джерел:

1. Шарий Г.І. Інституційне забезпечення розвитку земельних відносин в аграрному секторі України: [монографія] / Г.І. Шарий. – Полтава. – 2016. – 601 с.
2. Лопатинський Ю.М. Інституціоналізація транзитивної економіки / Ю.М. Лопатинський // Наукові праці ДНТУ. Сер.: Економічна. – 2006. – Вип. 103, Ч. 1.
3. Боровий В. Аналіз обігу (купівлі-продажу) земель та оцінки земельних ділянок сільськогосподарського призначення / В. Боровий, А. Олінович, О. Іванченко // Землевпорядний вісник. – 2013. – № 11.
4. Гуторов О.І. Напрями формування сталого сільськогосподарського землекористування в умовах трансформації земельних відносин / О.І. Гуторов // Економіка та управління АПК: Зб. наук. праць. – Біла Церква, 2010. Вип. 4 (81).
5. Шарий Г. І. Екофілософія Семена Антонця, щодо органічного землеробства, як методу нетрадиційного землекористування / Г. І. Шарий // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. - 2024. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zemleustriy_2024_
6. Naess A. The Shallow and the Deep. Loong – Range Ecology Movement // Injury/ – 1973/ – № 16.

7. Шарий Г.І. Інвайронментальна економічна система – базис сталого просторового розвитку//Шарий Г.,Угненко Є.,Шара С.,Сорочук А.// Зб.наук. праць Укр.ДУЗТ, Харків: Укр.ДУЗТ (2025), вип.№212.

УДК 338.24(477):355.07

НОВІТНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Жовнір Н.М., кандидат економічних наук, доцент. Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”

Особливості сучасного розвитку суспільства характеризується процесом постійних змін і трансформацій, економіки, самої людини. Під впливом війни змінюються як складові доходів і витрат бюджету, змінюється структура виробництва, є окуповані території. Сьогодні питання про те, що слід робити в першочергово – підтримувати безпеку чи реформувати країну – загострює найскладніша за всі останні десятиліття політико-економічна ситуація: з утратою частини території, збройними конфліктом, відвертим протистоянням із сусідньою державою, нелегальним поширенням зброї, фінансово-валютними проблемами, зниженням рівня життя населення, проблеми на ринку праці, депопуляція та високий рівень міграції. Неймовірно ускладнює завдання усвідомлення необхідності робити все одночасно – змінювати політичну систему, вибудовувати інститути, формувати сучасну структуру та ефективну інфраструктуру економіки. Концептуальні, теоретико-методологічні обґрунтування різного роду соціально-економічних трансформацій і побудови нових відносин, базованих на цінностях добра, моралі, знань, рефлексії, духовності, а також наукові дослідження практично-прикладного характеру, пов’язані з модернізацією – переходом на вищу траєкторію розвитку, формуванням горизонтальних зв’язків, реалізацією громадянських ініціатив, рухом від ринків до мереж, становленням енергоефективних господарських систем – усі ці елементи нової моделі розвитку доволі детально описані в роботах учених останніх десятиліть. Безумовно, сьогодні необхідне поєднання теорії і практики різних країн, так само як і долучення фахівців із різних сфер до непростой роботи.

Завдання вироблення моделі розвитку, причому уперше в новітній історії України з урахуванням потужного фактора військового протистояння, який у певному контексті є економічним (хоча б з огляду на обсяг витрат на військові дії – за різними даними 5–7 млн. дол. на день, на облаштування оборонних укріплень, безпеку кордонів), змушує соціально-економічну систему переходити від структури організації зі стандартизованою моделлю (в іншому варіанті – бюрократично-адміністративною ієрархією), процеси управляються рутинними процедурами і системами, включно із суворим дотриманням часових графіків і бюджетів, до варіанту функціонування моделі експериментальної, базованої на мережевій культурі з персональною відповідальністю не за реалізацію посадової функції, а за результативність конкретної акції чи ефективність проекту.

У подібній моделі домінує відповідальне ставлення до справи; кожен день, кожна нова ідея і будь-які нові проекти оцінюються і обговорюються в культурі, що нагадує лабораторію досліджень і розробок [7]. На відміну від культури слідування рутинним процедурам і стандартам, втискання нових даних і процесів у застиглу систему, що збереглася від радянських часів, зокрема у сфері управління, в роботі чиновників, так само як і в освіті, нова

модель має базуватися на «синергії соборної місії з особистим устремлінням компетентних і зухвалих особистостей», вона функціонує не як організація, а як сума протоколів, проектів і людей, що їх реалізують [1]. Центральним суб'єктом стає не чиновник чи управлінець, а творець-креатор. Головною гарантією економічного процвітання виступають інноваційність і креативність людей. Економічна політика має зосереджуватися не лише на усуненні недоліків ринку і коригуванні економіко-політичних викривлень, а на іншій понятійній сітці, базованій на політичній економії, поєднанні економічних і політичних інститутів, їх адекватності сучасним реаліям відкритого суспільства. «Нині вже видається тривіальним фактом, що на певному рівні влада економічна і політична зливаються» [4].

Вимушена трансформація до експериментальної моделі поки що не принесла відчутних плодів, реформи – на самому початку, однак соціально-економічний розвиток в умовах війни – справа, безумовно, експериментальна, хоч ми і не піонери в цьому сенсі. На прикладі Ізраїлю дослідники стверджують, що ведення цієї країною воєн – так само «експериментальна справа» [1]. Там армія свого часу створювалася із підпільної міліції в ході бойових дій, багатьох солдат навчали в підвалах з дерев'яними пістолетами, однак військо швидко розвивалося в умовах постійної напруги і тривалих лютих конфліктів. Замість спокійного сприйняття доктрин чи традицій, що спостерігається у більшості інших армій, ізраїльська армія употужнювалася у вирі інновацій, протистоянь та суперечок [1], а кожен день в її елітних підрозділах – це експеримент, який закінчується відповідним «розбором польотів» [1]. При цьому, стверджують експерти, обговорення є так само важливим, як навчання чи справжній бій. Більше того, завершення кожної війни позначалося суттєвими структурними реформами в армії. Цей досвід високої адаптивності заслуговує на увагу армії, яка формується на полі бою, і сила якої власне є основою сучасного і майбутнього розвитку.

Економічне зростання, структурні та інституціональні зміни – нерозривні. Структурні зрушення, викликані змінами цін і ринкових сил – важливіший фактор підвищення продуктивності і зростання доходів [1]. Ефективні інститути формують середовище цих процесів. Однак нині продовжують переважати екстрактивні інститути при дефіциті інклюзивних [1]. Це консервує стандартизовану модель розвитку, гальмуючи впровадження хоча б елементів експериментальної моделі.

Екстрактивні інститути або такі, що вилучають доходи і багатство однієї частини суспільства на користь іншої – олігархів і чиновників, зорієнтовані на концентрацію економічних ресурсів в руках елітарних груп суспільства, подавляють ефективну конкуренцію, тяжіють до консервації способу виробництва, не захищають права власності широких мас і не створюють дієвих стимулів економічної активності та інновацій, а подеколи – відверто перешкоджають впровадженню нових технологій. Інклюзивні форми економічного устрою – такі, що з плином часу забезпечують доступ все більшої частини суспільства до генерування національного багатства, вони базовані на рівних умовах для всіх учасників економічної діяльності, стимулюванні вільного економічного обміну, заохоченні креативного підходу, соціальних та економічних інновацій, технологічних нововведень, а також на охороні права власності.

Подібним чином функціонують і політичні інститути: екстрактивні концентрують владу в руках небагатьох і не створюють механізмів для ненасильницької та демократичної її зміни, а революції в подібних суспільствах змінюють "царів", а не інститути; інклюзивні ж

політичні структури перешкоджають монополізації влади [2]. Синергізм екстрактивних економічних і політичних інститутів утворює систему, яка перешкоджає економічному та соціальному прогресу, а синергізм інститутів інклюзивного типу діє на благо суспільства і створює передумови для економічного розвитку. Звідси головний висновок авторів: причини багатства і бідності конкретних країн в першу чергу визначаються єдністю їх політичних і економічних інститутів, причому перші відіграють чільну роль. Інклюзивні політичні інститути сприяють формуванню і посиленню інклюзивної економіки, в той час як домінування в політичній сфері екстрактивних інститутів таку економіку поступово знищує [2].

Продовженням цієї логіки може бути акцентування на ролі соціальних інститутів. Йдеться не тільки про вже утрадиційнені у науковій літературі і на практиці – розвиток активного громадянського суспільства, соціального партнерства чи соціально-відповідального бізнесу, а й становлення нових соціальних взаємодій і практик, не структурованих жорсткими сценаріями: колективного лідерства, відмови від ієрархій, паралельних гнучких зв'язків – «соціальних хмар» тощо.

Тож ефективні реформи управління національною економікою можливі лише в єдності політичних і економічних змін, вибудовування нових інститутів, одночасного запровадження нових соціальних практик.

Одним із важливих аспектів є зміни у ставленні до священної і недоторканої для економістів сфери – власності. Владні відносини притаманні всім господарським системам, виявляються у економічних взаємодіях, відносинах власності, виробництва, розподілу обміну, управління тощо. Впродовж століть люди взаємодіяли на основі раннього поняття власності як права на доступ до майна, яке перебуває у спільній власності: права збирати гриби і ягоди, полювати в лісах, плавати ріками, ловити рибу тощо. Розвиток суспільного поділу праці, підвищення її продуктивності забезпечили виробництво надлишків зерна і приручення тварин (за 10 тис. р. до н.е.), створивши основу для активного обміну. В епоху промислової революції почалося виробництво товарів у небачених раніше масштабах, а розвиток ринкової економіки по суті означав панування приватної власності, яке висуває на перший план придбання матеріальних благ на ринках і встановлення обмежень чи заборони для інших суб'єктів користування цим майном.

Окрім цього, сучасні відносини власності характеризуються транснаціоналізацією, змінами у відносинах інтелектуальної власності (її дедалі більшою орієнтацією на відкритість та доступність), віртуалізацією [2]. Відзначимо ще один важливий аспект трансформацій у сфері власності – інклюзивного характеру – власності як права на доступ через соціальні мережі до спільного використання знань і досвіду. Цінності соціальної інтеграції, формування спільнот в глобальних мережах і віртуальному просторі, доступу до інформації, якості життя у відкритому прозорому світі без кордонів набувають не меншого значення, ніж право приватної власності. «Складеться взагалі парадоксальна на перший погляд ситуація, коли подальші матеріальні успіхи людства з точки зору попередньої логіки історії поступово втрачають сенс» [4]. Показово, що активні актори на світовому ринку Інтернет-технологій, провідні світові бізнесмени, серед яких засновник Virgin Group Річард Бренсон, співзасновник Microsoft Білл Гейтс, засновник соціальної мережі Facebook Марк Цукерберг, а також інші знаменитості підписали декларацію про універсальний доступ до Інтернету. Ставиться

завдання до 2020 р. забезпечити доступ до Інтернету кожному жителю Землі, в тому числі й за допомогою супутників [3].

Усе частіше спостерігаються приклади руху в напрямі спільного володіння чи користування тими чи іншими об'єктами. На цьому тлі видається перспективним тренд формування економіки дарування, співробітництва, розподіленого користування (time-share), а також виховання і розвиток культури спільного споживання, зокрема, автомобілів чи апартаментів в курортних місцевостях, туристичний обмін житлом тощо. Суть цих відносин виявляється в оптимізації володіння тими чи іншими об'єктами та мінімізації витрат окремих осіб завдяки прямому обміну чи розподілу прав власності. Завдяки використанню Інтернет-технологій горизонт розвитку таких відносин розширюється, хоча й існують певні обмеження, пов'язані з низькою культурою і соціальною відповідальністю в суспільстві. Відмова від персонального споживання змінює психологію, здатна підвищити якість життя, дозволяє знизити як індивідуальні витрати домогосподарств, так і суспільні витрати.

Однак поки що за більш насущними проблемами – Війна, виживання, незалежності, реструктуризації боргів – навіть проєктів нової структурної політики ми ще не бачимо. Тобто, ще не відбулася істотна зміна кількісних співвідношень між різними секторами, галузями, регіонами, типами підприємств, технологічними укладами та іншими характеристиками економічної системи, яка викликала б зростання ефективності та конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

Не втрачає актуальності інноваційна складова розвитку, яка покликана генерувати економічне зростання. Головними інгредієнтами сталого і швидкого зростання Нобелівський лауреат М. Спенс називає опору на ринкові стимули, постійні структурні зміни, захист людей (а не компаній чи робочих місць), інвестиції та заощадження, урбанізацію, а також інклюзивність. Остання стає суттєвим складником сталого зростання і втілюється у двох ідеях: 1) можливості, які створюються зростанням, мають бути відкритими для людей; 2) стосується поняття справедливості і передбачає, що ступінь нерівності доходів і доступу до основних послуг має бути в прийнятних межах [2]. «Людей гостро турбує питання справедливості. Заради того, щоб дітям і онукам жилося краще, люди готові йти на жертви; однак якщо ці жертви не приведуть до створення нових можливостей, то люди на них не підуть... Нездатність забезпечити рівність можливостей несе шкоду зростанню і розвитку, доволі часто є фатальною...» [3]. Особливо чутливі люди до нерівності в доходах і доступі до освіти.

Саме освіті, тобто отриманню значимих для виробництва вже відомих знань, належить чільне місце серед численних критичних складників зростання. При цьому знання, технології, практичні навички імпортуються із глобальної економіки, особливо із країн, які в науково-технологічному розвитку нині займають домінуючі позиції.

Загальновизнано, що освіта – дороге благо, витрати на освіту є значними, ефект не завжди відповідає витратам. У багатьох країнах світу спостерігаються приклади перекладання значної частки витрат на освіту на приватний сектор, не лише на домогосподарства, а й на фірми, фонди, різного роду спільноти чи об'єднання. Тож в економічному контексті реформування освіти відбувається переважно у напрямі скорочення витрат. Від бюджетної економії особливо потерпають гуманітарні науки, зокрема, науки про людину. Так, приміром у США лише 7 % випускників університетів збираються отримати дипломи з нетехнічних спеціальностей. Дослідники підкреслюють, що людство винайшло масу нових фізичних

технологій, однак наймовірніше відстало в технологіях гуманітарних, які покликані адаптувати людину і соціум до фізичних технологій, приміром, управляти власним часом, стресами, здоров'ям, вибудовувати ефективні комунікації з іншими людьми, розуміти природу сну, творчих процесів тощо [4].

Отже інноваційну модель розвитку національної економіки в умовах війни, з посеред іншого, слід базувати на новій якості єдності політичних, економічних та соціальних інститутів, трансформованій структурі економіки, безумовній демонополізації, енергетичній ефективності та незалежності, переході від домінування адміністративних екстрактивних інститутів до імпульсивної динаміки гнучкої організованості креативно-творчих мережових конструкцій інститутів інклюзивного типу. На наш погляд, необхідно розв'язувати завдання в сукупності трьох горизонтів часу: короткострокового – подолання поточних криз і проблем; середньострокового – проведення політики і програм, в яких на перший план виходять якість і успіх їх виконання; довгострокового – визначення і реалізація нових напрямів політики і стратегічних інновацій, а також формування погляду за «горизонт покоління», коли суспільству необхідно заглянути в майбутнє щонайменше на п'ятдесят років.

Список інформаційних джерел:

1. Acemoglu Daron and Robinson James A., *Why Nations Fail: the Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. – New York, Crown Business, 2012. – 529 pp.
2. Велика Хартія Університетів. Болонья, 1988 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/ukrainian>.
3. Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації [Текст]: збірник наукових статей учасників П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції / ПНПУ ім. В. Г. Короленка; редкол.: Л. І. Яковенко (голов. ред.) та ін. – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2013. – 252 с.
4. Степаненко С.В. Трансформація відносин власності в умовах формування постіндустріальної економіки / С.В. Степаненко, Л.І. Яковенко. – Полтава: Скайтек, 2010. – 208 с.

УДК 330.342.1:330.341.1(477)

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У БІЗНЕС-СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Чижевська М.Б., кандидат економічних наук, доцент. Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Сучасна глобальна полікриза, підсилена для України масштабною військовою агресією, радикально змінила пріоритети економічного розвитку. У цих умовах впровадження сталих інновацій перестає бути питанням корпоративного іміджу, перетворюючись на стратегічний інструмент національної резильєнтності. Однак, незважаючи на технологічну доступність рішень, ключовим бар'єром залишається специфічна конфігурація інституційних лакун та специфічних поведінкових пасток, зумовлених станом екстремальної невизначеності.

Незважаючи на наявність технологічних рішень та доступ до фінансових інструментів, реальний сектор стикається з бар'єрами, що лежать поза межами суто економічної раціональності. Критичним вузлом цієї трансформації виступає інституційно-поведінковий дисонанс, де зовнішні регуляторні вимоги (зокрема з боку ЄС) вступають у суперечність із внутрішніми когнітивними установками менеджменту в умовах війни.

Методологічний арсенал дослідження ґрунтується на міждисциплінарному синтезі неоінституціоналізму та нейроекономіки, що дозволяє верифікувати гіпотези на декількох рівнях. Компаративний аналіз застосовано для кореляції регуляторних режимів України та ЄС (зокрема в полі впровадження регламенту Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)). Сценарне моделювання та статистична екстраполяція ретроспективних даних НБУ [1] та Система управління проектами/процесами (СУП) (2023-2024 рр.) [2] стали основою для розрахунку прогнозних КРІ у матриці деблокування інновацій. Ефективність цифрових сервісів (зокрема «Дія. Бізнес») та інфраструктурні розриви оцінено за допомогою кейс-стаді та контент-аналізу. Особливу увагу приділено психофізіологічній інтерпретації економічної поведінки: через призму теорії обмеженої раціональності Г. Саймона [3] та кортизолову модель стресу [4] пояснено когнітивні бар'єри менеджменту, що блокують перехід до сталих інновацій.

Інституційна архітектура у дослідженні розглядається як багаторівнева система «правил гри». Вона охоплює не лише жорсткі рамки євроінтеграційних регламентів (зокрема European Green Deal та CBAM), а й динамічні параметри: прозорість інвестиційних ліфтів, ефективність страхування воєнних ризиків та інклюзивність державного адміністрування. Саме інституційні лакуни та інерція бюрократичного апарату формують структурні пастки, які блокують дифузію екологічно орієнтованих інновацій навіть у випадках їхньої доведеної економічної рентабельності.

Поряд із системними бар'єрами, вирішальну роль відіграють поведінкові чинники, що детермінують логіку прийняття рішень на мікрорівні. В умовах екстремальної невизначеності управлінський апарат потрапляє у пастку когнітивної короткозорості (феномен гіперболічного дисконтування), за якої пріоритетність миттєвого виживання нівелює стратегічну значущість сталих інновацій. Такий стан зумовлює стійкий когнітивний опір трансформаціям, що мають

тривалий період окупності. Відтак, дослідження інтерференції зовнішніх інституційних стимулів та внутрішніх психологічних установок менеджменту стає ключем до розробки механізмів деблокування інноваційного потенціалу українського бізнесу. Під деблокуванням інноваційного потенціалу в роботі розуміється процес нейтралізації інституційних пасток та корекції поведінкових викривлень, що стримують дифузію сталих технологій.

Екстремальні деструкції виробничих та логістичних ланцюгів внаслідок збройної агресії РФ, у поєднанні з вимогами Угоди про асоціацію з ЄС, формують унікальний запит на «сталу модернізацію». Проте реалізація цього запиту обмежена глибоким фінансовим виснаженням: за даними Мінекономіки та Національного банку України, промислові підприємства масово стикаються з дефіцитом оборотного капіталу через війнні ризики, нестачу кваліфікованих кадрів та обмежений доступ до кредитування, що стримує інвестиції в модернізацію [1]. За таких умов ресурсозберігаючі рішення трансформуються з інструментів сталого розвитку на інструменти виживання. У цій точці виникає фундаментальна залежність: успіх модернізації визначається не лише технологічною доступністю рішень, а й здатністю формальних інститутів нівелювати ризики та спроможністю менеджменту подолати когнітивні бар'єри при інвестуванні у проєкти з тривалим горизонтом окупності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання взаємодії інституційних бар'єрів і поведінкових чинників, що визначають динаміку впровадження інновацій сталого розвитку в бізнес-секторі України. Реалізація цієї мети передбачає розробку міждисциплінарної матриці деблокування, яка пояснює механізми трансформації «пасток виживання» у стратегії сталого зростання в умовах екстремальної невизначеності.

Для цілей дослідження інновації сталого розвитку визначаються як комплексні рішення (технологічні, організаційні, соціальні), що забезпечують синергію економічної рентабельності, екологічної безпеки та соціальної інклюзії. Еволюція цього підходу від фрагментарних природоохоронних заходів до цілісних ESG-стратегій зумовлює необхідність функціональної типізації інновацій за об'єктом трансформації:

1. Еко-технологічні: впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), декарбонізація промислових ліній, перехід до замкнених циклів виробництва та випуск еко-сертифікованої продукції;
2. Соціально-орієнтовані: розробка механізмів інклюзивної зайнятості та програм розвитку людського капіталу як ключового ресурсу резильєнтності;
3. Інституційно-управлінські: інтеграція систем ESG-менеджменту, цифровізація звітності та переформатування бізнес-моделей згідно з принципами циркулярної економіки;
4. Цифрові: автоматизація та інтелектуалізація виробничих процесів, що мінімізують трансакційні витрати та ресурсні втрати.

Саме ці напрями безпосередньо підтримують досягнення Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР 7, 8, 9, 11, 12, 13) і водночас модернізують виробництво, покращують екологічний баланс та сприяють розвитку людського капіталу.

У вересні 2015 року в межах 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН було прийнято підсумковий документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [5]. Цим документом затверджено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які прийшли на зміну Цілям розвитку тисячоліття. На відміну від попередніх ініціатив, ЦСР мають універсальний характер: вони стосуються як розвинених країн, так і країн, що

розвиваються. В основі лежить концепція «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), яка передбачає баланс між трьома вимірами: економічний (стабільне зростання та інновації); соціальний (інклюзивність, подолання бідності та нерівності); екологічний (збереження екосистем та боротьба зі зміною клімату).

Для України реалізація ЦСР до 2030 року набула унікального екзистенційного контексту. Повномасштабна збройна агресія РФ спричинила глибокий інституційний шок, який, дестабілізуючи застарілі економічні моделі, водночас сформував вікно можливостей для радикальної трансформації. Парадокс воєнного часу полягає в тому, що критичне руйнування інфраструктури зробило перехід до сталих інновацій не просто альтернативою, а єдиним шляхом до відновлення національної резильєнтності та виконання вимог європейської інтеграції.

Доцільність та невідворотність переходу до моделі сталого розвитку в Україні диктується трьома стратегічними векторами:

Інституційна конвергенція з екологічним порядком денним ЄС (European Green Deal). Юридичні зобов'язання України щодо імплементації європейських директив трансформують екологічну модернізацію у безальтернативну умову збереження доступу до зовнішніх ринків. Ключовим інструментом примусу тут виступає механізм вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ), ігнорування якого загрожує критичними фінансовими втратами для експортоорієнтованих секторів.

Технологічний імператив «Build Back Better». Повоєнне відновлення розглядається не як реставрація застарілих активів, а як системний стрибок до енергоефективних, маловідходних та цифровізованих виробництв, що є базовою вимогою міжнародних інвесторів та донорів.

Формування системної резильєнтності. Орієнтація на Цілі сталого розвитку (ЦСР) забезпечує бізнесу вищий рівень адаптивності до енергетичних та ресурсних шоків, мінімізуючи вразливість підприємств в умовах високої воєнної та економічної турбулентності.

Незважаючи на глобальні декларації ООН та наявність вітчизняного рамкового законодавства, імплементація ЦСР в Україні стримується глибоким дисонансом між регуляторними вимогами та реальною підтримкою. По-перше, нестабільність правового поля та перманентні зміни екологічних нормативів підвищують транзакційні витрати бізнесу. По-друге, деструктивну роль відіграють когнітивні упередження менеджменту: через ефект гіперболічного дисконтування витрати на «сталість» ідентифікуються як безповоротні збитки, а не стратегічні інвестиції. Ключовою проблемою залишається інституційна лакуна у сфері фінансових стимулів: наприклад, ціль ЦСР 9 щодо екологічної модернізації позбавлена механізмів податкових рабатів або пільгового кредитування. Це формує інституційний розрив (institutional gap): українські підприємства опиняються під тиском стандартів ЄС (зовнішній примус) за повної відсутності внутрішніх механізмів державної підтримки, що блокує реальну модернізацію.

Водночас орієнтири та завдання, визначені в ЦСР, трансформуються у фундаментальний базис стратегічного планування суб'єктів господарювання. Вони виступають не лише зовнішнім вектором розвитку, а й внутрішнім інструментом координації бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам інтегрувати екологічні та соціальні параметри в систему управління корпоративною вартістю.

Траскторія переходу до сталих інновацій в Україні визначається не лише технологічним рівнем та наявністю фінансового капіталу, а й динамічною взаємодією зовнішніх інституційних рамок та внутрішньої готовності економічних суб'єктів до трансформації. У роботі цей процес структуровано через двофакторну модель детермінант: інституційний контур, що формує систему формальних та неформальних стимулів («правил гри»), та поведінковий контур, який визначає когнітивну здатність менеджменту конвертувати ці стимули у стратегічні інвестиційні рішення.

Визначним елементом інституційного контуру виступають трансакційні витрати – на пошук релевантної інформації, верифікацію технологій та моніторинг екологічних стандартів. Для екологічно орієнтованих рішень такі витрати системно перевищують показники традиційних проєктів через високу складність сертифікації та специфічність активів. Спираючись на положення неоінституціональної теорії [6, 7], інституційне середовище визначається як сукупність правил, що виконують роль фільтрів, які або знижують невизначеність для екологічно детермінованих інвестицій, або створюють бар'єри у вигляді надмірного регуляторного навантаження.

Поведінковий контур детермінант інтерпретується через призму нейроекономічної «кортизолової моделі». Стан когнітивного тунелювання, зумовлений тривалим воєнним стресом, активує механізм гіперболічного дисконтування: менеджмент суб'єктивно знецінює довгострокові екологічно орієнтовані проєкти, віддаючи пріоритет стратегіям негайного виживання. Таким чином, психологічна резильєнтність управлінського персоналу стає критичним ресурсом, без якого формальні інституційні стимули до модернізації залишаються малоефективними.

На основі положень зазначеної теорії інституційну архітектуру доцільно структурувати за трьома ієрархічними рівнями:

Формальні правила: Конституція, закони, міжнародні зобов'язання (зокрема в рамках European Green Deal [8]). Вони мусять формувати жорсткі рамки екологічної відповідальності. Натомість спостерігаємо «інституційну інерцію»: зазвичай норми існують на папері, але механізми імплементації залишаються слабкими. За даними експертних оцінок, дозвольні процедури для малих сонячних електростанцій (СЕС) в Україні включають значно більшу кількість адміністративних кроків порівняно з європейськими стандартами, що відповідає класичному сценарію високих транзакційних витрат [9]. Разом з тим, час розгляду дозволів на нові проєкти з виробництва електроенергії скоротився до шести-десяти місяців порівняно із середнім показником по ЄС, який становить від семи до дванадцяти років [10].

Неформальні інститути: ділові звичаї, традиції, рівень довіри, соціальні норми. Їхня еволюція від стратегії «максимізації миттєвого прибутку» до стейкхолдерського підходу є критичною для прийняття довгострокових рішень.

Механізми примусу: судові та адміністративні процедури, які забезпечують дотримання правил. Низька ймовірність притягнення до відповідальності стимулює опортуністичну поведінку, коли штраф за екологічні порушення часто є дешевшим за встановлення очисного обладнання.

Транзакційні витрати екологічно орієнтованих інновацій системно перевищують витрати традиційних проєктів через: пошук верифікованої інформації про нові технології з

відновлюваних джерел енергії; витрати на моніторинг вуглецевого сліду та сертифікацію відповідно до стандартів ЄС; витрати на лобіювання змін застарілих технічних регламентів.

Наочним прикладом дії цього «фільтра» є українська металургія 2025 р. Навіть за наявності фінансової підтримки (облігації Європейського інвестиційного банку, емітовані на фінансування екологічно орієнтованих проєктів), брак вітчизняних сертифікаційних центрів збільшує супутні витрати та відкладає масове запровадження воднево-дугових (H_2 -DRI) печей [11]. Отже, інституційна архітектура виступає активним фільтром. Вона або знижує транзакційні витрати й пропускає інновації, або блокує їх, консервуючи технологічну відсталість.

Якщо інституції визначають зовнішні рамки, то поведінкова економіка досліджує, як власники й працівники «наповнюють» ці рамки реальними рішеннями. В основі такого підходу лежить концепція обмеженої раціональності Г. Саймона, яка пояснює логіку дій суб'єктів у межах наявних інституційних обмежень.

Найстійкіші когнітивні бар'єри в українських керівників:

Упередження статусу-кво: поточний стан сприймається як еталонний; будь-яка зміна (наприклад, замкнений цикл водоспоживання) трактується як джерело втрат, а не вигід.

Гіперболічне дисконтування: у період війни горизонт планування скорочується до 3–4 місяців, тому проєкти з окупністю 5–10 років психологічно «обезцінюються». Когнітивна війна (кібер-атаки, інфодемія) 2024–2025 рр. додатково виснажує менеджерів і підсилює схильність обирати «меншу вигоду сьогодні» замість «більшої через рік».

Ефект володіння: переоцінка наявного обладнання ускладнює його заміну на ресурсоефективні аналоги.

Крім індивідуальних упереджень, суттєвим чинником є корпоративна культура. Якщо вона орієнтована виключно на максимізацію короткострокового прибутку, екологічні ініціативи сприймаються як надмірні витрати. Натомість формується альтернативна модель – цифрове екологічне лідерство, за якої впровадження екологічно орієнтованих рішень постає як інструмент престижу та засіб самоідентифікації підприємства як європейського. Це генерує нормативний тиск і знижує опір змін з боку власників.

На рівні операційного персоналу опір викликають: страх технологічного звільнення (автоматизація дорівнює скороченню штату); когнітивне перевантаження у воєнний час (спротив або небажання вчити складні системи).

Ці фактори часто ігноруються в теоретичних моделях, але на практиці спричиняють прихований саботаж найсучасніших проєктів.

Отже, інституційні правила формують зовнішній каркас, у якому виникають стимули й бар'єри для сталих інновацій. Поведінкові характеристики акторів заповнюють цей каркас реальними рішеннями – від раціонального розрахунку до когнітивних упереджень. Комплексне поєднання обох вимірів пояснює, чому одна й та сама технологія в одному середовищі запроваджується швидко, а в іншому блокується, незважаючи на формальну підтримку. Актуалізовані дані 2025 р. [12, 13] засвідчують: без зниження транзакційних витрат і зменшення когнітивного навантаження навіть високі фінансові стимули залишатимуться недостатньою умовою для масштабного переходу українського бізнесу на сталий розвиток.

Сучасний етап розвитку бізнес-сектору України характеризується високим рівнем інституційної асиметрії. Зовнішній вектор євроінтеграції вимагає швидкої імплементації

екологічних директив ЄС, тоді як внутрішнє законодавство залишається фрагментарним. Це формує низку інституційних пасток, що створюють дисфункціональні стимули для суб'єктів інноваційної діяльності.

Пастка регуляторної невизначеності: хоча Закон України «Про управління відходами» № 2320-IX встановив ієрархію поводження з ресурсами, станом на липень 2025 року відсутність підзаконних актів щодо водню з відновлюваних джерел енергії та установок глибокої переробки (POLYMIX) формує правовий вакуум, у якому інновація відповідає загальним цілям закону, але не має чіткої нормативної бази для імплементації. Це відповідає загальній тенденції: за даними Світового банку, спрощення регулювання було названо одним з ключових пріоритетів для бізнесу поряд з доступом до нових ринків та податковими пільгами [14].

Пастка фіскального тиску та «адміністративної ренти». Складність бюрократичних процедур перетворюється на додатковий непрямий податок. Наприклад, сертифікація за ДСТУ ISO 14001 в Україні, хоча й доступніша за європейські аналоги, все одно створює суттєве фінансове навантаження для середнього переробника. Бізнес часто розглядає такі витрати як «податок на розвиток», що призводить до технологічної деградації малого та середнього бізнесу (МСБ).

Інституційна імітація: прикладом є індустриальні парки. Із 52 зареєстрованих об'єктів функціонують лише 9 (17 %) [15], що формує розрив між формальною інституційною структурою та фактичною реалізацією: витрати на підключення до інженерних мереж у парках часто перевищують аналогічні витрати за їх межами через необхідність будівництва інфраструктури з нуля.

Цифрова нерівність перетворилася на прихований інституційний бар'єр екологічної модернізації. По-перше, третина підприємств регіонального МСБ досі не мають стабільного широкосмугового доступу, що робить неможливим використання IoT-енергомоніторингу та автоматизованої еко-звітності. По-друге, державний сервіс «Дія. Бізнес» технічно здатен закрити більшість процедур, але лише за умови попередньої цифрової інфраструктури; її відсутність створює «подвійну плату» - спочатку капітальні витрати на підключення, згодом – операційні витрати на ручне наповнення звітів. Як наслідок, переваги цифрової декарбонізації концентруються в чотирьох великих мегаполісах, тоді як решта території залишається в пастці «аналогового» обліку. Це не лише поглиблює регіональну асиметрію, а й безпосередньо підсилює фіскальний тиск експортерів: без точного цифрового вуглецевого сліду вони не можуть скористатися механізмом коригування згідно з СВАМ і втрачають до 9 % вартості продукції на кордоні ЄС [16]. Отже, цифровий розрив постає не технологічною, а інституційною лакуною, яка вимагає державного субсидування інфраструктури IoT як критичного входу до системи вуглецевого моніторингу.

Зовнішній тиск у формі механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) стає потужним стимулом для декарбонізації української металургійної галузі. Регламент ЄС 2023/956 створює економічно несприятливі умови для українського металургійного експорту: за розрахунками GMK Center, додаткові витрати на СВМ для українського чавуну сягатимуть майже €100/т, для гарячекатаного прокату – €111/т, для арматури – €104/т [17]. За оцінками GMK Center, у 2026 р. (перший рік повноцінної дії СВМ) прямі втрати українського експорту до ЄС становитимуть щонайменше 202 млн USD, а до 2030-го зростуть до 1,4 млрд

USD на рік; сукупні експортні втрати за 2026-2030 рр. перевищать 4,6 млрд USD [16]. Таке регулювання формує синхронне податкове навантаження: національні виробники змушені одночасно інвестувати в подолання внутрішніх бар'єрів декарбонізації та сплачувати додаткові мита на кордоні ЄС, що знижує їхню цінову конкурентоспроможність.

Попри зовнішню підтримку, рішення про інвестування в інновації залишається на рівні індивідуального агента, чия раціональність обмежена як когнітивними, так і контекстуальними чинниками. В умовах тривалої екзистенційної невизначеності – від пострадянських трансформацій до військової агресії – українські підприємства формують поведінкову стратегію виживання, яка пріоритизує короткострокову стабільність над довгостроковими трансформаціями. Ця стратегія, будучи адаптивною в кризовий період, стає патологічною у контексті сталого розвитку, коли інновації вимагають саме довгострокового горизонту планування та готовності до ризику.

Механізм такої поведінкової інерції може бути інтерпретований крізь призму нейроекономічної моделі стрес-індукованого прийняття рішень (стрес «вимикає» раціональний аналіз і переводить мозок у режим автоматичних, звичних або захисних дій). Поведінкова модель українського менеджменту в умовах війни базується на нейробіологічних механізмах адаптації до хронічного стресу, що зумовлює стійку гіперкортизолемію, яка корелює із зростанням показника суб'єктивного дисконтування часу та фокусуванням на короткострокових вигодах. Як наслідок, когнітивна система менеджера зазнає деактивації префронтального контролю («системи 2»), що призводить до домінування швидких, евристичних суджень («системи 1») [18]. У такому стані інновації сприймаються не як стратегічна можливість, а як надлишкове когнітивне навантаження.

Цей теоретичний конструкт підтверджується емпіричними даними: поточний горизонт планування власників малих і середніх підприємств становить 6-12 місяців [19], тоді як стратегія сталого розвитку потребує інвестицій з окупністю від п'яти років. Така розбіжність викликає когнітивний конфлікт, внаслідок якого проєкти з енергоефективності, декарбонізації та циркулярної економіки відтерміновуються на невизначений строк. Замість них реалізуються технології з низьким порогом входу та високим екологічним навантаженням, ігноруючи опціонну цінність екологічно орієнтованих активів [20], що блокує довгострокову системну трансформацію.

Емпіричне підтвердження цього явища наведено у звіті National IP&I Hub: 12 % керівників відмовились від впровадження інновацій через страх невдачі [21]. Цей показник статистично корелює з відсутністю інституціоналізованого «права на помилку» в умовах гострого ресурсного дефіциту, що проявляється в обмеженому доступі до кредитування та високій вартості капіталу. Ситуація поглиблюється інституційною нестабільністю – від правового режиму воєнного стану до непередбачуваності фіскальної політики, а також соціальною стигматизацією банкрутства. Відсутність ефективних механізмів «другого шансу» перетворює будь-яку інноваційну невдачу на потенційну загрозу існуванню підприємства, що остаточно закріплює пріоритет консервативних інерційних стратегій.

У сукупності ці чинники формують специфічну психологічну пастку статусу-кво, де домінує установка: «безпечніше уникати змін, щоб зберегти існуючий стан». У нейроекономічному вимірі це означає, що мозок менеджера, виснажений хронічним стресом та дефіцитом ресурсів, оцінює ризик потенційної невдачі від інновацій як значно вищий за

гіпотетичний прибуток від них. Це призводить до стану адаптивної інерції, коли відмова від модернізації стає захисною реакцією, що дозволяє бізнесу виживати в короткостроковій перспективі, але прирікає його на технологічне відставання у майбутньому.

Дефіцит специфічного людського капіталу створює передумови для формування системної поведінкової пастки. Для українського бізнесу ситуація ускладнюється низьким рівнем обізнаності про стандарти сталого розвитку. За даними дослідження Офісу зеленого переходу, 77% компаній вказують на брак кваліфікованих кадрів і низький рівень підготовки діючих працівників як одну з головних перешкод при впровадженні ESG [22]. Це робить технологічну модернізацію операційно неможливою. Крізь призму теорії реактивного опору [23], цей процес супроводжується психологічним дискомфортом персоналу через обмеження їхньої автономії. В умовах високого зовнішнього тиску та жорсткої регуляції нових стандартів, працівники можуть вдаватися до символічного відновлення контролю через форми пасивного опору або ігнорування нових процедур. Як наслідок, за відсутності партисипативного управління (участі персоналу у виборі моделі) та прозорих KPI, навіть найсучасніша технологія залишається «приховано вимкненою», що остаточно блокує інноваційний розвиток.

Впровадження інструментів сталого розвитку, таких як IoT-енергомоніторинг або blockchain-технології в ланцюгах постачання, радикально підвищує прозорість внутрішніх процесів. Це часто викликає психологічний дискомфорт у персоналу, який трансформується у специфічні форми пасивного опору: від декларативного прийняття (ігнорування нових регламентів, «систематичне забування» вводу даних) до проявів «технологічного суверенізму» (недовіра до зовнішніх платформ через страх втрати контролю над інформацією). Таким чином, кадровий дефіцит перетворюється із суто ресурсного обмеження на складний поведінковий бар'єр, що має властивість до самовідтворення. У таких умовах брак фахівців накладається на когнітивний опір існуючого персоналу, створюючи замкнене коло інерції, яке неможливо подолати лише фінансовими інвестиціями без зміни моделі корпоративної культури.

Додатковим деструктивним чинником традиційно вважається конфлікт поколіннєвих логік (ціннісно-ментальних моделей), що може призводити до явища внутрішньої інтелектуальної міграції. Проте в умовах сучасної української полікризи цей розрив набуває специфічних трансформацій (табл. 1.3.1).

Наукова вартість аналізу цих відмінностей суттєво зростає при врахуванні фактору воєнного стану. Варто зауважити, що в сучасних українських реаліях спостерігається явище ціннісної конвергенції, коли традиційні міжпоколіннєві розриви частково нівелюються спільним екзистенційним досвідом виживання. Для обох груп спільним знаменником стає концепція національної резильєнтності.

Таблиця 1.3.1 - Вплив поколіннєвих логік на ESG-трансформацію в умовах екстремальної невизначеності

Покоління	Домінуюча логіка	Ставлення до ESG	Ризик / Можливість
X / Бейбі-бумери	Модель «ресурсної безпеки» та стабільності	Як до інструменту мінімізації ризиків та витрат	Інституційна інерція або досвідна стійкість
Gen-Z / Міленіали	Пошук ціннісного сенсу та етичного впливу	Як до критерію легітимності та престижу	Інтелектуальна міграція або інноваційний драйв

Джерело: сформовано автором

Якщо для старшого покоління керівників впровадження енергоефективних технологій чи циклічних моделей є прагматичним способом забезпечення фізичного виживання бізнесу в умовах енергетичного терору, то для молодшого покоління – це спосіб професійної реалізації через етичні стандарти. Таким чином, воєнний стрес може виступати не лише бар'єром, а й специфічним «соціальним клеєм», що синхронізує зусилля різних поколінь навколо впровадження сталих інновацій. Відтак, успіх модернізації залежить не від домінування однієї логіки над іншою, а від здатності менеджменту побудувати синергію між досвідним прагматизмом старших лідерів та ціннісним драйвом молодих фахівців.

Проте, навіть за умови такої синергії, ключовим бар'єром залишається стан стійкої організаційної інерції (Organizational Inertia) [24]. Вона підживлюється не стільки внутрішніми конфліктами, скільки зовнішніми регуляторними обмеженнями. Зокрема, тривалі адміністративні процедури погодження інвестиційних проєктів в Україні несумісні з короткостроковим горизонтом планування бізнесу в умовах невизначеності, що блокує реалізацію довгострокових інновацій. Це створює ситуацію, де спільна воля різних поколінь до змін нівелюється надмірною тривалістю бюрократичних процедур.

Таким чином, основна загроза сталій трансформації полягає не стільки у внутрішніх міжпоколінневих розривах, скільки у невідповідності між високою адаптивною готовністю людського капіталу та інертністю інституційного середовища. Коли психологічна готовність до змін стикається з надмірними бюрократичними затримками, виникає ризик підміни стратегічних цілей сталого розвитку завданнями тактичного виживання. Це підкреслює необхідність негайного впровадження інструментів «інституційного деблокування», здатних синхронізувати темпи державного регулювання з динамікою воєнного часу.

Для розмикання кола інституційної інерції пропонується впровадження моделі податкових рабатів (tax rebates). На відміну від традиційних податкових пільг, які часто провокують «фіскальний опортунізм» (використання преференцій без реальної модернізації), рабати (податкове відшкодування або повернення частини сплаченого податку) базуються на принципі ретроспективного стимулювання.

Повернення частини сплачених податків (на прибуток або екологічного) здійснюється лише *post factum* – після верифікації досягнутого ефекту (наприклад, згідно стандартів ЦСР 9 та 12). З позицій поведінкової економіки, такий механізм створює позитивне підкріплення, перетворюючи довгострокову екологічну ціль на швидкий фінансовий результат. Це дозволяє подолати «гіперболічне дисконтування» часу в умовах війни, коли бізнес гостро потребує ліквідності для самофінансування наступних етапів ESG-трансформації.

Важливо усвідомити: поведінкові бар'єри в українському бізнесі в умовах полікризи – це не просто «побічний ефект» перехідного періоду, а центральний механізм, що структурує готовність до інновацій сталого розвитку. Подолання цих бар'єрів вимагає психологічно інформованої політики, яка б конвертувала енергію «спільного виживання» у стратегічну стійкість. Трансформація передбачає зміну парадигми - від жорсткого контролю до формування інституційного середовища, де за малим і середнім бізнесом закріплюється право на помилку. Це сприяє психологічній безпеці персоналу та інтегрує практики осмислення (*sensemaking*) у діяльність керівників. Такий підхід дозволяє перетворити вимушену воєнну конвергенцію поколінь на усвідомлену корпоративну стратегію ESG-трансформації.

Отже, блокування інноваційного розвитку українських підприємств має мультифакторну природу, де нейробіологічний, поведінковий та соціо-структурний рівні утворюють складну систему бар'єрів. Проте, як показав аналіз, умови війни створюють унікальний потенціал для ціннісної конвергенції, що дозволяє розімкнути це коло інерції через синергію різних поколіннєвих логік.

На рівні державної політики ключовим вектором подолання інституційної блокади має стати запровадження інструментів, що мінімізують регуляторну невизначеність та фінансові ризики для суб'єктів інноваційної діяльності. Пріоритетними напрямками визначено:

створення «регуляторних пісочниць». Запровадження особливих правових режимів для апробації інновацій циклічної економіки ще до прийняття остаточних підзаконних актів. Це дозволяє протестувати життєздатність сталих моделей у реальних умовах, нівелюючи страх перед правовими санкціями;

подолання цифрового розриву. Перехід від формальної діджиталізації до створення інклюзивного середовища. Це критично для регіональних підприємств, які потребують доступу до технологій IoT-енергомоніторингу для реальної, а не декларативної декарбонізації;

інституційні гарантії та страхування. Розробка механізмів державного страхування воєнних ризиків, що знижують «вартість помилки» та створюють необхідний запас міцності для масштабних капітальних інвестицій.

Разом з тим, впровадження «пісочниць» у вітчизняних реаліях пов'язане з ризиком інституційної деформації. Без належних запобіжників цей інструмент може спричинити: селективну інклюзію та корупційний лобізм: коли критерії доступу виписуються під «фаворитів» ринку для отримання адміністративної ренти; регуляторне захоплення (regulatory capture): ризик імітації екологічного ефекту замість реальних змін, за прикладом низької ефективності деяких індустріальних парків; правовий вакуум: невизначеність статусу інвестицій після завершення терміну дії тимчасового режиму.

Для запобігання перетворенню «пісочниць» на чергову інституційну пастку, їхня архітектура має базуватися на принципах радикальної прозорості (використання blockchain-моніторингу), міжнародного аудиту (залучення ЄІБ чи ЄБРР до наглядових рад) та впровадження концепції «Safe-to-Fail» (права на контрольовану невдачу), що відкриє доступ до експериментів представникам МСБ, а не лише великим корпораціям.

Рівень корпоративного управління: інтеграція нейроекономічних маркерів стресу (гіперкортизолемія) у процедури оцінки інвестиційних проєктів з метою нейтралізації ефекту гіперболічного дисконтування. Це передбачає використання методів конструювання смислу (sensemaking) для стабілізації психологічного горизонту планування менеджерів.

Трансформація корпоративної культури: перехід від моделі максимізації короткострокового прибутку до стейкхолдерського підходу, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін. В умовах війни цей процес прискорюється через згадану ціннісну конвергенцію, де екологічні ініціативи стають не просто вимогою регламентів, а елементом національної стійкості та європейської ідентичності бізнесу.

Для систематизації запропонованих заходів та візуалізації їхнього впливу на деблокування інноваційного потенціалу, нами розроблено матрицю інституційно-поведінкового подолання бар'єрів (табл. 1.1.2). Вона дозволяє не лише ідентифікувати

критичні бар'єри, а й сформувані цілісну стратегію подолання адаптивної інерції підприємств в умовах полікризи.

Визначення прогностичних значень KPI у розробленій матриці ґрунтується на поєднанні методів екстраполяції та компаративного аналізу, що спирається на статистичну базу 2024 року:

Таблиця 1.1.2 - Матриця інституційно-поведінкового подолання бар'єрів сталих інновацій

Рівень чинників	Виявлений бар'єр / Пастка	Конкретний механізм подолання бар'єрів	Прогностичний результат (KPI)
Інституційний (Формальний)	Регуляторна невизначеність: відсутність підзаконних нормативно-правових актів, що визначають процедури виробництва, сертифікації та обігу водню з відновлюваних джерел енергії, а також правила утилізації відходів, що трансформують інновації в юридично нелегітимний простір.	Запровадження регуляторних пісочниць - особливих правових режимів, що передбачають тимчасове звільнення пілотних екологічних проєктів від дії окремих нормативних вимог з одночасним запровадженням посиленого моніторингу та зобов'язанням подати звіт про досягнуті результати перед масштабуванням.	Зниження рівня інституційної невизначеності щодо правового статусу інновацій для 29 % підприємств, що визначили відсутність чітких регуляторних механізмів як критичний бар'єр впровадження екологічних технологій*.
Інституційний (Транзакційний)	Фіскальний тиск: висока вартість сертифікації (ISO 14001) та бюрократична рента.	Створення національної мережі сертифікаційних центрів, акредитованих Європейським Союзом, та запровадження податкових рабатів для операцій дослідження і розробок (R&D) у сфері декарбонізації.	Зменшення транзакційних витрат на 7-9% та усунення інституційних бар'єрів, пов'язаних із механізмом вуглецевого коригування на кордоні (CBAM)*.
Інституційний (Цифровий)	Цифрова нерівність: відсутність інфраструктури в регіонах для моніторингу даних.	Державне субсидування інфраструктури Інтернету речей (IoT) для малих і середніх підприємств та автоматизація процедур екологічної звітності через державний цифровий сервіс «Дія. Бізнес»	Ліквідація регіональної цифрової нерівності та забезпечення точного обліку вуглецевого сліду на рівні підприємств.
Поведінковий (Когнітивний)	Стрес-індуковане скорочення інвестиційного горизонту до 6-12 місяців як наслідок воєнного стресу.	Використання архітектури вибору (nudging) шляхом автоматичного включення екологічно орієнтованих параметрів до складу державних грантових програм.	Подолання ефекту гіперболічного дисконтування та переорієнтація фокусу на екологічні, соціальні та корпоративні аспекти сталого розвитку (ESG).
Поведінковий (Психологічний)	Адаптивна інерція: завищена оцінка наявних застарілих активів і страх невдачі, що призводить до відтермінування інвестицій у сталі інновації.	Запровадження інституційних механізмів «другого шансу» та державного страхування воєнних ризиків для суб'єктів інноваційної діяльності.	Зниження економічної вартості помилки та активація 12 % призупинених інноваційних проєктів*.
Соціально-культурний	Реактивний опір персоналу: страх технологічного звільнення внаслідок автоматизації та конфлікт між ціннісними установками представників різних поколінь.	Партисипативне управління: залучення персоналу до процесу вибору технологій і формування міжпоколіннєвих ESG-команд з представників різних вікових і професійних груп.	Подолання пасивного опору змінам та стримування інтелектуальної міграції молодих фахівців.

*Примітка: Розрахунки є прогностичними та базуються на припущенні збереження поточної динаміки євроінтеграційних процесів та стабілізації макроекономічних показників у межах коридору, визначеного НБУ на 2025-2026 рр.

Джерело: сформовано автором

1. Регуляторне деблокування (29% підприємств). Це значення корелює з даними National IP&I Hub [21], згідно яких саме 29% респондентів назвали відсутність спеціалізованого законодавства як основний правовий бар'єр для інноваційної діяльності. Отже, запровадження «регуляторних пісочниць» є точковою відповіддю на запит найбільш активної частини бізнес-спільноти.

2. Оптимізація транзакційних витрат (7–9%). Розрахунок базується на оцінках GSK Center та KSE Institute [25] щодо «вуглецевого навантаження». Створення внутрішньої інфраструктури акредитації (згідно з Регламентом ЄС 2023/956) дозволить нівелювати витрати на подвійну верифікацію, що фактично повертає ці кошти у внутрішній обіг підприємств як ресурс для самофінансування.

3. Активація «заморожених» проєктів (12% на психологічному рівні). Показник є ключовим для подолання когнітивного упередження гіперболічного дисконтування. Саме такий обсяг інвестиційних заявок отримав технічне схвалення, але був зупинений на етапі risk-assessment. Застосування механізмів страхування воєнних ризиків (MIGA/DFC) разом із поведінковою корекцією менеджменту дозволяє перетворити цей «заморожений капітал» на реальні інноваційні кейси.

Особливістю даної матриці є інтегративний підхід: вона дозволяє не лише ідентифікувати критичні бар'єри на нейробіологічному, соціо-структурному та регуляторному рівнях, а й пропонує релевантні інструменти їх подолання – від впровадження механізму податкових рабатів до використання «регуляторних пісочниць» із міжнародним аудитом. Таким чином, матриця слугує дорожньою картою для формування цілісної стратегії подолання адаптивної інерції підприємств, дозволяючи конвертувати спільний досвід виживання у стійкий фундамент для повоєнної ESG-модернізації.

Для узагальнення системного ефекту від впровадження запропонованих інструментів інституційно-поведінкової корекції, доцільно здійснити компаративний аналіз поточної моделі функціонування бізнесу та прогностичної моделі деблокованого розвитку (табл. 1.1.3). Таке порівняння дозволяє наочно продемонструвати перехід від стратегії «тактичного виживання» до моделі стійкого інноваційного зростання.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій, що визначають нову парадигму стимулювання інноваційної активності в умовах полікризи:

Мультифакторна природа інерції. Обґрунтовано, що блокування сталих інновацій в Україні є наслідком синергетичного ефекту формальних інституційних лакун та когнітивного упередження гіперболічного дисконтування, що реалізується у скороченні горизонту планування менеджерів до 6–12 місяців в умовах воєнного стресу. Стан адаптивної інерції виникає тоді, коли зовнішній регуляторний тиск (зокрема СВМ) входить у резонанс із внутрішнім психологічним виснаженням менеджменту.

Нейробіологічний детермінізм. Доведено, що воєнний стрес зумовлює деактивацію префронтального контролю керівників, що робить інновації з довгим циклом окупності когнітивно неприйнятними. Це консервує технологічну відсталість не через брак фінансів, а через фізіологічно обмежений горизонт планування.

Механізм податкових рабатів. Як ключовий інструмент деблокування запропоновано модель ретроспективного стимулювання, що передбачає відшкодування частини сплачених податків виключно після підтвердження досягнення цільових показників енергоефективності. Такий підхід усуває синхронне податкове навантаження, забезпечує ліквідність для самофінансування модернізації та мінімізує ризики фіскального опортунізму завдяки принципу експост-верифікації. На відміну від традиційних пільг, які створюють ризики фіскального опортунізму, рабати виплачуються лише після підтвердження досягнення цільових показників енергоефективності. Це мінімізує навантаження на бюджет у поточному періоді, оскільки держава не авансує ризики бізнесу, а лише розділяє успіх реалізованої модернізації, що в перспективі розширює базу оподаткування.

Таблиця 1.1.3 - Порівняльний аналіз поточної та перспективної моделей інноваційної активності бізнесу

Параметр порівняння	Поточна модель («Пастка інерції»)	Перспективна модель деблокованого розвитку
Домінуюча логіка	Реактивне виживання	Проактивна резильєнтність (ESG-лідерство)
Фіскальні стимули	Статичні пільги (ризик опортунізму)	Податкові рабати (ретроспективна винагорода)
Горизонт планування	Гіперболічне дисконтування (до 6 місяців)	Стратегічний та інвестиційний (3-5 років і більше)
Ставлення до ризику	Індукований стресом застій прийняття рішень на тлі екзистенційної невизначеності	Керований експеримент у режимі «контрольованої невдачі» (Safe-to-Fail)
Цифровий інструментарій	Формальна діджиталізація з регіональним розривом	ІоТ-енергомоніторинг та Blockchain-контроль
Соціальний капітал	Конфлікт поколіннєвих логік, дефіцит довіри	Ціннісна конвергенція (механізм соціальної солідарності)
Регуляторне поле	Бюрократична інерція та страх санкцій	Регуляторні пісочниці та «право на помилку»
Ключовий драйвер	Зовнішній примус та страх невдачі	Внутрішнє конструювання смислу (internal sensemaking) як чинник сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

Конвергенція як ресурс механізму соціальної солідарності. Встановлено, що подолання опору змінам можливе через використання феномену ціннісної конвергенції. Екзистенційна загроза війни сприяла формуванню механізму соціальної солідарності, який синхронізував ціннісні орієнтації молодих поколінь із прагматичними установками досвідчених управлінців, створивши підґрунтя для переходу до стейкголдєрського підходу.

Системна трансформація. Розроблена матриця інституційно-поведінкового деблокування та результати порівняльного аналізу моделей свідчать, що активація призупинених інноваційних проєктів можлива виключно за умови поєднання регуляторних інструментів (регуляторні пісочниці, механізми страхування ризиків) із методами поведінкової корекції – конструюванням смислу (sensemaking) та архітектурою вибору (nudging).

Отже, розмикання кола інерції можливе лише за умови синхронної трансформації формальних інституційних правил і внутрішніх когнітивних установок акторів. Такий підхід дозволить українському бізнесу конвертувати досвід подолання кризи в конкурентну перевагу в контексті глобального переходу до екологічно орієнтованого розвитку.

Список інформаційних джерел:

1. Інфляційний звіт : жовтень 2025 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku>
2. Результати опитування бізнесу «Стан та потреби бізнесу в умовах війни» / Спілка українських підприємців (СУП). URL: <https://sup.org.ua/uk/news>
3. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що ведуть перед / пер. з англ. Київ: АртЕк, 2001. 392 с.
4. Особистісні та психофізіологічні ресурси життєстійкості: Матеріали VI Науково-методичного семінару (м. Київ, 25 вересня 2025 р.). Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2025. 59 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746691>
5. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development: resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. New York : United Nations, 2015. 35 p. URL : <https://sdgs.un.org/2030agenda>
6. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.
7. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985. 450 p.
8. Європейська Зелена Угода. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
9. Як підключити зелений тариф. URL : <https://sonceprom.com.ua/blog/yak-pidklyuchiti-zeleniy-tarif/>
10. Інвестування в енергетичну безпеку. Короткий огляд проблеми від FP Analytics з передмовою посла Джеффри Пайєтта. URL : <https://fpanalytics.foreignpolicy.com/2025/11/11/investing-energy-security-ukraine/>
11. Глущенко А. Зелена сталь, сірі реалії: подолання розриву між ЄС та Україною. URL : <https://gmcenter/en/posts/green-steel-grey-realities-bridging-the-eu-ukraine-gap/>
12. Калатурний А. Фінансові тренди 2025: Як змінюються споживчі звички та інвестиції. URL : <https://thepage.ua/ua/experts/finansovi-trendi-2025-yak-zminyuyutsya-spozhyvchi-zvyhki-ta-investiciyi>
13. FinTech-тренди 2025: Споживчі фінанси зустрічаються з ІІІ по всьому світу URL : <https://itukraine.org.ua/fintech-trendi-2025-spozhyvchi-finansi-zustrichayutsya-z-shi-po-vsomu-svitu/>
14. World Bank. (2024). Ukraine: Firms through the War 2.0. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
15. Koval, V., & Tsygankova, T. (2024). Study of the competitiveness of industrial parks using the example of Ukraine. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X23000266>
16. Григоренко Ю. Через CBAM Україна може втратити 6,4% ВВП до 2030 року. URL: <https://gmcenter.ua/posts/cherez-cbam-ukraina-mozhe-vtratyty-6-4-vid-vvp-do-2030-roku/>
17. Tarasenko A. The new EC proposal on CBAM does not mention an exemption for Ukraine. URL: <https://gmcenter/en/news/the-new-ec-proposal-on-cbam-does-not-mention-an-exemption-for-ukraine/>

18. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. М. Яковлєв. Київ : Наш Формат, 2011. 480 с.
19. Щомісячні опитування підприємств України. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-gruden-2025-roku>
20. Trigeorgis, L. (1996). Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN: 9780262201025
21. National IP&I Hub. (2024). Бар'єри інновацій - опитування. URL: <https://nipo.gov.ua/bariery-innovatsii-opytuvannia-national-ip-i-hub-11102024>
22. Дефіцит ESG-фахівців стає головним викликом: чому українському бізнесу бракує спеціалістів зі сталого розвитку. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/defitsyt-esg-fakhivtsiv-staie-holovnym-vyklykom-chomu-ukrainskomu-biznesu-brakuie-spetsialistiv-zi-staloho-rozvytku>
23. Brehm, J. W. A theory of psychological reactance / J. W. Brehm. New York : Academic Press, 1966. 135 p.
24. Hannan, M. T., Freeman, J. Structural inertia and organizational change / M. T. Hannan, J. Freeman. American Sociological Review. 1984. Vol. 49, No. 2. P. 149–164. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095567>
25. KSE Institute (2024). How Ukraine Can Adapt to the EU Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Policy Recommendations. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/CBAM_Ukraine_Policy_Brief_KSE_2024.pdf

Розділ 2. ПРОСТОРОВИЙ ВИМІР СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕРИТОРІЇ, УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ

УДК 339.138:332.1(477)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Кулакова С.Ю. кандидат економічних наук, доцент. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,

Григор'єва О.В., кандидат економічних наук, доцент. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Сучасні трансформації світової економіки, загострення екологічних викликів, посилення соціальної нерівності та нестабільність інституційних систем вимагають перегляду усталених підходів до регіонального розвитку. Цей перегляд має базуватися на принципах сталого розвитку, який виступає фундаментальною стратегічною концепцією сучасної глобальної парадигми. Положення сталого розвитку, викладені у ключових міжнародних документах – від Доповіді Брундтланд 1987 року [1] до Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй на період 2015-2030 років, пропонують універсальну рамку для забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними чинниками прогресу [2]. Для досягнення цієї мети на рівні громад і регіонів необхідно впроваджувати інтегровану модель розвитку. Така модель одночасно передбачає підвищення якості життя населення, раціоналізацію використання природних ресурсів, забезпечення інституційної стабільності та зміцнення соціальної згуртованості.

Ідея сталого розвитку сформувалася як реакція на загострення глобальних екологічних та соціально-економічних викликів. Вперше її чітко описано у 1987 році в доповіді Комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку, де це поняття визначили як стратегію, яка дозволяє задовольняти актуальні потреби людства, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь забезпечувати власні запити [1]. Надалі концепція отримала додаткове закріплення у ряді ключових міжнародних документів, таких як Декларація Ріо-де-Жанейро (1992), Йоганнесбурзька декларація (2002) і Цілі сталого розвитку ООН (2015). Ці цілі окреслюють 17 основних напрямків глобального прогресу, орієнтованих на досягнення до 2030 року.

У світовій науковій літературі сталий розвиток розглядається як багатогранна концепція, яка охоплює три взаємопов'язані аспекти: економічний, соціальний та екологічний. За аналізом Д. Девуїста, цей розвиток можна трактувати як систему цінностей та управлінських методів, які дозволяють оцінювати економічний прогрес крізь призму соціальних потреб та екологічних обмежень [3]. У сучасній економічній теорії поняття стійкості не обмежується окремим терміном, а розглядається як характеристика економічної системи, заснованої на раціональному використанні ресурсів, інтеграції інновацій і здатності інституцій ефективно реагувати на змінні умови [4, 5].

У сучасних дослідженнях сталий розвиток регіонів вважається багатограним і динамічним процесом, що передбачає взаємодію соціально-економічної системи для узгодження змін у трьох ключових підсистемах: економічній, соціальній та екологічній [6]. Л.С. Гринів наголошує на тому, що забезпечити стійкість регіональних еколого-економічних систем неможливо без відновлення природного капіталу та зменшення антропогенного впливу [7]. У міжнародній практиці такі підходи, як ESG-моделі, концепція «зеленої економіки» та циркулярні моделі розвитку, акцентують увагу на тому, що впровадження інноваційних рішень і розвиток людського капіталу відіграють вирішальну роль у переході до сталих схем розвитку [8, 9].

Україна поступово інтегрує принципи сталого розвитку у свої стратегічні документи на всіх рівнях – як національному, так і регіональному. Згідно з Конституцією, державу визначено як соціальну, що накладає зобов'язання спрямовувати дії на покращення добробуту населення та підвищення якості його життя. Нормативні документи, такі як Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 2015 року, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року та Концепція екологічної політики України до 2030 року, конкретно наголошують на важливості досягнення соціально-економічної та екологічної збалансованості в регіонах [10-12].

У рамках цього підходу сталий розвиток розглядається як багатокomпонентний процес, що охоплює економічну модернізацію, посилення людського потенціалу, просторову інтеграцію і ефективне використання природних ресурсів.

Сталий розвиток не лише слугує основною метою регіональної політики, але й виступає міцним підґрунтям для оновлення конкурентних переваг територіальних систем. У сучасному світі конкурентоспроможність регіонів дедалі більше визначається здатністю забезпечити високу якість життя, впроваджувати інноваційні рішення, дотримуватись екологічних стандартів та створювати сприятливе інституційне середовище, ніж просто ефективним використанням економічних ресурсів [13, 14]. Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку із завданнями підвищення конкурентоспроможності стає актуальним викликом, що потребує як глибокого теоретичного опрацювання, так і втілення в практичних стратегічних планах регіонального розвитку.

У цьому розділі аналізуються основоположні аспекти сталого розвитку територій та механізми посилення їхньої конкурентоспроможності через досягнення балансу між соціальними, економічними та екологічними складовими. Проведено узагальнення наукових поглядів на концепції розвитку, конкурентоспроможність і конкурентні переваги, систематизовано сучасні підходи до регіонального прогресу й досліджено взаємозв'язок між якістю життя, економічною активністю та екологічною стійкістю територій.

Останнім часом концепція конкурентоспроможності регіону набуває все більшого значення у дослідницькому полі як багатогранна характеристика соціально-економічної системи. Вона відображає можливість регіону підтримувати стабільний розвиток, адаптуватися до змін зовнішніх обставин та ефективно використовувати доступні ресурси з урахуванням екологічних і соціальних вимірів. Цей підхід виходить за рамки традиційного акценту на суто економічних аспектах конкурентоспроможності, відкриваючи простір для інтеграції принципів сталого розвитку у створення конкурентних переваг.

У цьому контексті конкурентоспроможність слід сприймати не тільки як кінцевий результат регіональної політики, а й як важливий інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів дозволяє досягти гармонії у процесах регіонального розвитку. Такий підхід перетворює поняття конкурентоспроможності на показник не лише економічного успіху, а й здатності регіону забезпечувати високу якість життя населення, гарантувати інституційну стабільність та екологічну безпеку у довгостроковій перспективі.

У сучасних реаліях особливого значення набуває підвищення якості життя населення, яке виступає одним із ключових інтегральних показників загальної конкурентоспроможності конкретного регіону. Цей індикатор не лише демонструє рівень добробуту мешканців, а й охоплює такі важливі аспекти, як доступ до якісних соціальних та медичних послуг, створення можливостей для всебічного розвитку особистості, забезпечення сприятливих екологічних умов та формування комфортного способу життя. Сукупність цих факторів формує позитивний імідж регіону, роблячи його привабливим як для місцевого населення, так і для зовнішніх стейкхолдерів, серед яких підприємці й інвестори. Такий комплексний підхід сприяє утриманню людського капіталу на місцях, стимулює залучення нових інвестицій та підтримку перспективних ініціатив. У результаті конкурентоспроможність регіону дедалі частіше визначають не просто обсягами залучених ресурсів, а здатністю створювати простір, комфортний для гармонійного розвитку людського потенціалу.

Зазначимо також, що конкурентоспроможність регіону слід розглядати не як кінцеву мету регіональної політики, а як дієвий інструмент досягнення принципів сталого розвитку. У цьому контексті вона виконує роль механізму для гармонізації та збалансування економічних, соціальних і екологічних складників у межах певної території. Посилення конкурентних переваг вимагає запровадження інноваційних рішень, оптимального використання інституційного й людського потенціалів, а також ефективного управління наявними ресурсами. Завдяки комплексному підходу регіон здобуває не лише економічну стійкість у довгостроковій перспективі, але й може зміцнити свої позиції на національному та міжнародному рівнях, створюючи позитивний імідж у глобальному масштабі.

Виходячи з окреслених положень, подальші дослідження будуть зосереджені на детальному аналізі сутності конкурентоспроможності регіону, визначенні її ключових складових та вивченні механізмів формування конкурентних переваг через призму концепції сталого розвитку. Надалі увага буде зосереджена на комплексному аналізі поняття конкурентоспроможності регіонів із врахуванням сучасних наукових підходів і шкіл думки, а також на визначенні ключових чинників і механізмів стратегічного формування конкурентних переваг в умовах сталого розвитку. Основною метою є розроблення цілісної концепції управління регіоном, яка поєднуватиме активізацію економічної діяльності, вирішення соціальних викликів і підтримку екологічної рівноваги. Такий системний аналіз допоможе створити засади для реалізації ефективних моделей сталого управління розвитком територій у контексті динамічних змін сучасного світу.

У сучасних наукових дослідженнях конкурентоспроможність регіону виступає багатогранною та складною категорією, формування якої зумовлюється взаємодією широкого спектра чинників. Основним завданням цієї концепції є демонстрація здатності соціально-економічної системи певної території ефективно функціонувати та сприяти її розвитку в

умовах ринкової конкуренції. Водночас відсутність єдиного підходу до визначення сутності конкурентоспроможності призводить до виникнення значних розбіжностей у науковому дискурсі. Наукові визначення акцентують увагу на різних аспектах регіонального розвитку, включаючи економічні, соціальні, інституційні та просторові характеристики.

Традиційні економічні підходи до конкурентоспроможності регіону зазвичай розглядають її крізь призму економічної ефективності, вираженої через здатність генерувати валовий регіональний продукт, залучати інвестиції та забезпечувати стійке економічне зростання. Проте сучасні концепції все частіше критикують подібну вузькість трактування, оскільки вона недостатньо враховує соціальні аспекти господарської діяльності, а також нехтує екологічними обмеженнями. У контексті таких застережень дослідники пропонують більш інтегрований підхід, за якого конкурентоспроможність регіону оцінюється не лише за економічними показниками, але й з огляду на якість життя населення, рівень інституційної стабільності та ступінь екологічної безпеки.

Беручи до уваги принципи сталого розвитку, конкурентоспроможність регіону постає як комплексна характеристика, що охоплює не лише поточні показники економічних досягнень, але й довгостроковий потенціал збалансованого розвитку. Такий підхід передбачає розгляд регіону як багатокомпонентної системи, здатної забезпечувати соціально-економічний прогрес за умови збереження навколишнього середовища і природних ресурсів для майбутніх поколінь. Методологічні основи для оцінки конкурентоспроможності регіону узагальнено в таблиці 2.1.1, що дозволяє систематизувати існуючі підходи й адаптувати їх до аналізу сталого розвитку територій.

Таблиця 2.1.1 - Наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності регіону

Підхід	Ключові представники	Сутність трактування	Обмеження підходу
Економічний	М. Портер, Р. Солоу, П. Кругман	Конкурентоспроможність як здатність регіону забезпечувати економічне зростання, продуктивність та інвестиційну привабливість	Ігнорування соціальних і екологічних наслідків
Ресурсний	Д. Рікардо, Б. Вернерфельт	Переваги регіону зумовлені наявністю та використанням ресурсів	Орієнтація на екстенсивний розвиток
Інституційний	Д. Норт, О. Вільямсон	Конкурентоспроможність визначається якістю інституцій, управління та регуляторного середовища	Недостатня увага до економічної динаміки
Соціальний	А. Сен, UNDP	Здатність регіону забезпечувати високу якість життя та соціальну інклюзію	Обмежене врахування виробничого потенціалу
Просторовий	П. Кругман, М. Фуджита	Роль розміщення, агломераційних ефектів і інфраструктури	Недостатня увага до екологічної стійкості
Сталого розвитку	OECD, Європейська комісія, Світовий банк	Інтеграція економічних, соціальних та екологічних параметрів розвитку	Складність вимірювання та оцінювання

Джерело: сформовано авторами

Підходи, представлені в таблиці, чітко демонструють поступову трансформацію наукових поглядів на поняття конкурентоспроможності регіону. Спершу цей феномен здебільшого аналізувався крізь економічну перспективу, проте з часом набуло популярності більш широке та комплексне трактування, засноване на принципах сталого розвитку. Кожен окремих підхід зосереджується на певних аспектах функціонування регіональної системи,

однак саме інтегративний підхід здатен розкрити багатовимірну природу і складність сучасних процесів, що визначають динаміку розвитку регіонів.

У рамках концепції сталого розвитку конкурентоспроможність регіону сприймається як багатогранна категорія, яка формується завдяки гармонійному взаємозв'язку ключових елементів: економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної стійкості та інституційної спроможності. Такий підхід не лише відкриває можливості для ґрунтовного наукового аналізу структурних характеристик конкурентоспроможності, а й дозволяє глибше досліджувати механізми забезпечення тривалих конкурентних переваг регіонів. Це закладає міцну методологічну основу для створення стратегій сталого регіонального розвитку та їх ефективного впровадження у практичну площину.

Аналіз конкурентоспроможності регіонів у контексті концепції сталого розвитку вимагає відходу від фрагментарного оцінювання окремих показників до системного сприйняття регіону як складного соціально-економічного організму. У рамках такого підходу конкурентоспроможність розглядається не лише як інструмент оцінки економічної ефективності або використання порівняльних переваг, але й як інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку регіону. Цей показник демонструє здатність території забезпечувати стабільне економічне зростання, підтримувати соціальну стабільність і впроваджувати принципи екологічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Базуючись на сучасних уявленнях про регіональний розвиток, його слід розглядати як багатоаспектний процес, в основі якого лежить взаємодія економічних, соціальних і природних компонентів, що постійно еволюціонують. Такий підхід дозволяє визначити конкурентоспроможність регіону як системний показник, що формується на перетині виробничих і управлінських практик, соціальних процесів і територіальної організації. Відтак її доцільно трактувати як внутрішній індикатор ефективності функціонування регіональної системи, а не лише зовнішню характеристику.

Основна системна сутність конкурентоспроможності полягає у здатності регіону не лише досягати високих економічних результатів, а й забезпечувати їхнє довготривале збереження та розвиток на тлі впливу динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Однак навіть високий рівень економічного зростання не може бути гарантією стабільності конкурентних переваг за відсутності врахування екологічної стійкості, соціального прогресу та дієвості управлінських механізмів. Тому конкурентоспроможність регіону варто розглядати як багатовимірний інтегральний показник сталого розвитку, який забезпечує синергію між економічною, соціальною та екологічною складовими. Вона має сприйматися не лише через призму економічної вигоди, а як ключовий фактор гармонійного й стійкого розвитку території.

У межах системного підходу конкурентоспроможність регіону розглядається як результат узгодженої взаємодії низки підсистем, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування. Центральне місце займає економічна складова, що сприяє створенню доданої вартості, створенню робочих місць та формуванню стабільної фінансової основи для забезпечення сталого розвитку. Соціальна підсистема відповідає за розвиток людського капіталу, підтримання соціальної гармонії та залучення людей до процесів економічної й суспільної трансформації. Екологічний компонент зосереджується на контролі екологічного навантаження та раціональному використанні

природних ресурсів, закладаючи основу для стійкості території. Інституційний елемент об'єднує всі складові в єдину систему, забезпечуючи координацію зусиль усіх зацікавлених сторін і реалізацію стратегічних цілей.

Система регіональної конкурентоспроможності є динамічним явищем, здатним адаптуватися та змінюватися під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Основними чинниками, що визначають її ефективність, є якість управлінських рішень, здатність реагувати на глобальні виклики, рівень інноваційного розвитку та соціальна мобільність населення. Таким чином, конкурентоспроможність відображає не лише поточний стан розвитку регіону, а й його можливості для подальшого стратегічного зростання, що набуває особливої важливості в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків.

Концепція сталого розвитку наголошує на необхідності досягнення рівноваги між економічними, соціальними та екологічними аспектами прогресу для забезпечення регіональної конкурентоспроможності. Цього можна досягти шляхом впровадження інноваційних технологій, посиленого розвитку людського капіталу, раціонального використання природних ресурсів та зміцнення інституційної структури. Подібний підхід робить акцент на зменшенні залежності від екстенсивного споживання ресурсів і спрямовується на гармонійний розвиток усіх компонентів регіональної системи. (рисунк 2.1.1)

Конкурентоспроможність регіону є багатовимірною соціально-економічною характеристикою, що демонструє рівень взаємодії економічних, соціальних, екологічних і інституційних елементів. Системний аналіз цих зв'язків пропонує дієвий інструментарій для дослідження та вдосконалення механізмів формування конкурентних переваг відповідно до принципів сталого розвитку. Такий підхід дає можливість розробляти стратегічні ініціативи, які не лише забезпечують економічну стабільність і покращують якість життя населення, а й зберігають довкілля заради блага майбутніх поколінь.

У рамках системного аналізу регіонального розвитку конкурентоспроможність територій розглядається через призму наявних і набуваючих конкурентних переваг, що відображають унікальні особливості конкретного регіону та визначають його позицію у міжрегіональній економічній структурі. В початковій концепції монографії конкурентні переваги регіону трактувалися як сплав трьох ключових складових: ресурсного потенціалу, рівня соціально-економічного розвитку та ефективності управління. Ці елементи безпосередньо забезпечують здатність регіону підтримувати стійкість економічних процесів та забезпечувати його стабільне функціонування.

Проте сучасна парадигма сталого розвитку внесла суттєві корективи у структуру та межі конкурентоформуючих факторів, значно розширивши їхній спектр. Раніше акцент робився на природних ресурсах, інфраструктурних можливостях і стратегічному розташуванні територій. Сьогодні дедалі більшої уваги заслуговують нематеріальні чинники, такі як інтелектуальний і людський капітал, якість місцевого врядування, інноваційна спроможність і здатність адаптувати принципи екологічної стійкості. Таким чином, сучасні конкурентні переваги значною мірою виходять за межі географічної або ресурсної обумовленості, перетворюючись на результат ретельно спланованої стратегії довготривалого розвитку.

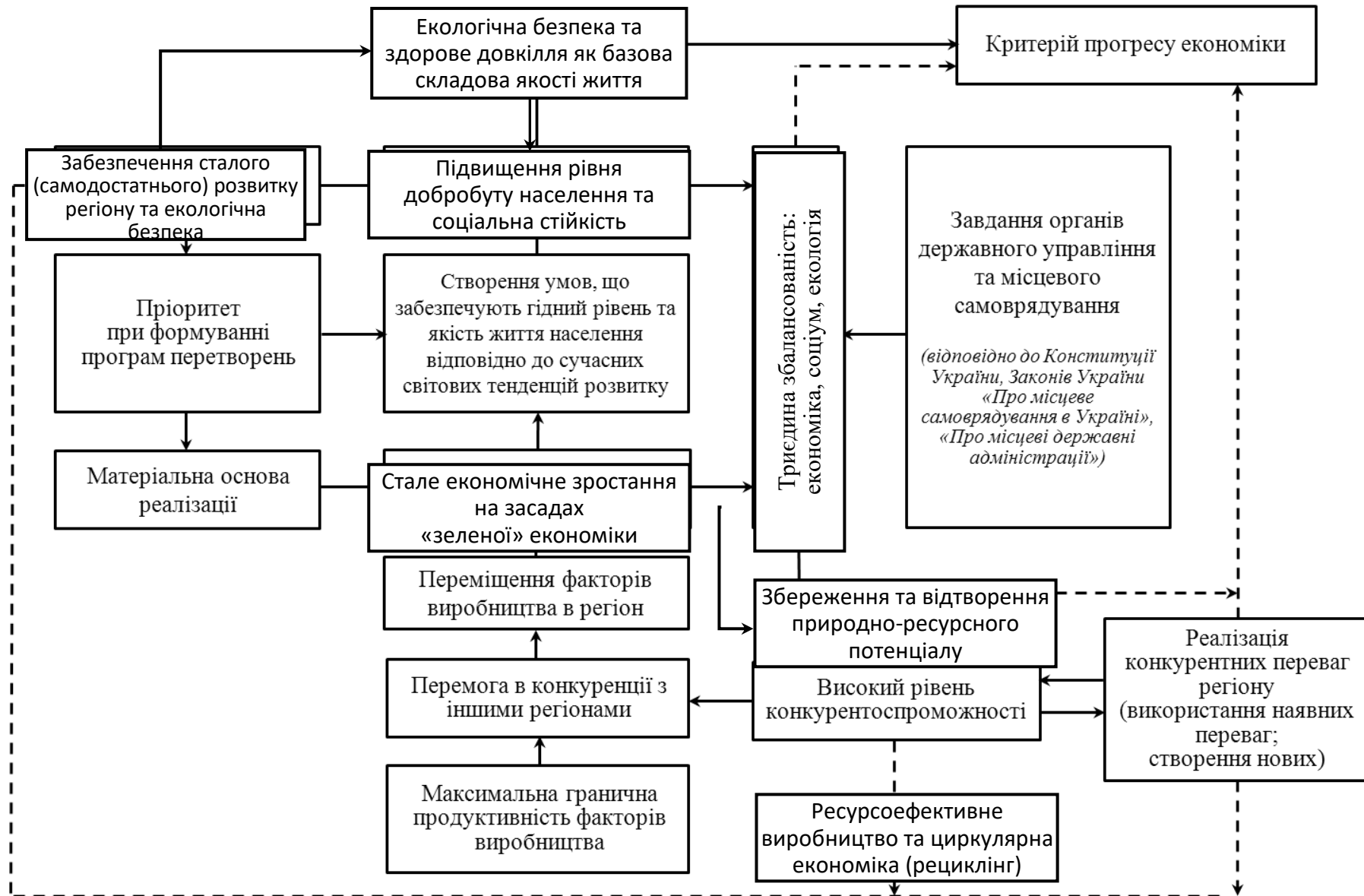


Рисунок 2.1.1 - Зміст цілей регіонального розвитку (розроблено авторами)

Одним із ключових аспектів таких переваг у рамках сталого розвитку є їх спрямованість не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, але й на забезпечення умов для довгострокової соціально-економічної стабільності та гармонійного зростання. Це передбачає використання факторів, які не лише виключають ризик виснаження природних ресурсів або руйнування соціального капіталу, але й уникають дисбалансів в інституційній системі регіону. У такий спосіб конкуренція на основі цих переваг перетворюється на інструмент інтеграції потенційного розвитку регіону із його реальними можливостями досягати сталого економічного і соціального прогресу.

Для впорядкування наукових підходів та концептуальних положень, закладених у первісну версію монографії, у таблиці 2.1.2 представлено класифікацію основних типів регіональних конкурентних переваг з огляду на їх значущість у реалізації принципів сталого розвитку.

Таблиця 2.1.2 - Система конкурентних переваг регіону в контексті сталого розвитку

Вид конкурентних переваг	Змістова характеристика	Роль у забезпеченні сталого розвитку	Наукові підходи та автори, що акцентують увагу
Ресурсні	Природні, трудові та інфраструктурні ресурси регіону	Формують базу економічної діяльності за умови раціонального використання	Класична політична економія (Д. Рікардо), теорія факторів виробництва (А. Маршалл), неокласичні моделі зростання (Р. Солоу)
Економічні	Рівень розвитку виробництва, підприємництва, інвестицій	Забезпечують фінансову стійкість і зайнятість	Теорія конкурентних переваг (М. Портер), макроекономіка зростання (Р. Барро), регіональна економіка
Соціальні	Якість людського капіталу, соціальна інфраструктура, демографічні умови	Підвищують якість життя та соціальну згуртованість	Теорія людського розвитку (А. Сен), людський капітал (Г. Беккер), підходи UNDP
Інституційні	Якість управління, регуляторне середовище, рівень довіри	Забезпечують ефективну реалізацію стратегій розвитку	Інституціональна економіка (Д. Норт, О. Вільямсон), теорія соціального капіталу
Інноваційні	Науковий потенціал, технологічний розвиток, цифровізація	Формують довгострокові та відтворювані переваги	Теорія інновацій (Й. Шумпетер), регіональні інноваційні системи (Б. Асхайд), OECD
Екологічні	Стан довкілля, природоохоронний та рекреаційний потенціал	Визначають екологічні межі та безпеку розвитку	Екологічна економіка (Г. Дейлі), сталий розвиток (Л. Грінвуд), UNEP
Просторові	Географічне положення, логістика, агломераційні ефекти	Посилюють інтеграцію регіону в економічні мережі	Нова економічна географія (П. Кругман, М. Фуджита), урбаністика

Джерело: сформовано авторами

Запропонована класифікація конкурентних переваг не дає змоги чітко розмежувати наукові підходи залежно від специфіки окремих видів переваг. Дослідники загалом

схиляються до трактування конкурентоспроможності регіону як багатовимірного явища, що поєднує економічні, соціальні, інституційні та територіальні аспекти. Водночас проведена систематизація зосереджується на ключових елементах, які визначають основні методологічні напрями розвитку наукових шкіл і окремих підходів. Такий підхід дозволяє краще структурувати конкурентні переваги, узгоджуючи їх із принципами сталого розвитку.

Водночас запропонована у таблиці 2.1.2 класифікація конкурентних переваг спирається на ретельне і вдумливе інтегрування класичних економічних теорій з сучасними міждисциплінарними підходами, які стають дедалі більш актуальними для аналізу процесів регіонального розвитку. Такий методологічний підхід забезпечує формування чітко організованої системи диференціації груп конкурентних переваг, яка відображає еволюцію економічної думки: починаючи від традиційних ресурсно-орієнтованих моделей і завершуючи складними багатовимірними системами, що враховують різноманітні аспекти сталого розвитку. Сучасна методологія охоплює широке коло факторів впливу, серед яких особливе значення приділяється соціальним, інституційним і екологічним складникам. Завдяки цьому виникає можливість формування комплексного та цілісного уявлення про регіональні переваги як органічний компонент загального механізму економічного зростання.

Такий науковий підхід дозволяє розглядати конкурентні переваги не лише як дискретні елементи, що визначають успіх регіону, але також як інтегровану, динамічну систему, здатну не лише стимулювати короткострокове поліпшення показників розвитку, а й забезпечувати довготривалий ефект за рахунок підтримання стійкої регіональної конкурентоспроможності. Запропонована концепція спрямована на розробку збалансованих моделей розвитку, які органічно поєднують ключові економічні, соціальні та екологічні пріоритети. Такий багатовекторний підхід сприяє створенню траєкторій сталого розвитку, що забезпечують гармонізацію різних аспектів функціонування суспільства та економіки, беручи до уваги довгострокові перспективи зростання й оптимізацію регіонального потенціалу.

Наявність конкурентних переваг, безумовно, виступає важливим чинником, однак сама по собі вона не здатна гарантувати стійку конкурентоспроможність регіону. У межах концепції сталого розвитку вирішальне значення набуває спроможність регіональних соціально-економічних систем трансформувати наявний потенціал у стабільні результати, які інтегровано забезпечують економічне зростання, соціальну згуртованість і екологічну рівновагу. Сучасні наукові розвідки акцентують увагу не лише на виявленні конкурентних переваг, а й на аналізі ефективних шляхів їх практичного застосування та розробці механізмів їх довготривалого відтворення.

Перші дослідження традиційно підкреслювали значення системної регіональної політики, орієнтованої на оформлення сприятливих умов для оптимального використання природних, соціальних і економічних ресурсів регіону. На основі цих підходів можна стверджувати, що забезпечення дійсної конкурентоспроможності регіону залежить від функціонування цілісної системи взаємопов'язаних механізмів. Завдяки цій системі досягається ефективна координація інтересів різноманітних економічних суб'єктів, органів державного управління та місцевих громад. Таким чином, конкурентоспроможність регіону визначається не лише об'єктивними передумовами його розвитку, але і результативністю управлінських процесів.

Особливе місце серед ключових механізмів посідає інституційний механізм, який забезпечує належну організацію та регулювання взаємодії між усіма учасниками процесу регіонального розвитку, закладаючи основу для досягнення довгострокових стратегічних цілей. Якісно організоване інституційне середовище сприяє привабленню інвестиційних ресурсів, стимулюванню підприємницької активності, розвитку інноваційних технологій і підвищенню рівня суспільної довіри. У контексті сталого розвитку інституційний механізм виступає основним інструментом впровадження екологічних стандартів, підтримки соціальних ініціатив та реалізації принципів відповідального управління, що разом формують гармонійний розвиток регіональної території.

Економічний механізм трансформації конкурентних переваг є ключовим елементом у побудові стабільної та результативної економіки. Він базується на процесах структурних перетворень, стимулюванні інноваційної діяльності та зміцненні підприємницького середовища. Перехід від традиційних екстенсивних моделей зростання до інноваційних підходів створює умови для формування довгострокових конкурентних переваг, які залишаються життєздатними навіть в умовах обмеженості природних ресурсів. У цьому аспекті концепція сталого розвитку відіграє фундаментальну роль, адже забезпечує підвищення загальної економічної ефективності шляхом упровадження ресурсозберігаючих технологій і збільшення продуктивності праці.

Соціальний аспект трансформації конкурентних переваг зосереджений на зміцненні людського капіталу, розширенні можливостей працевлаштування та забезпеченні соціальної гармонії. Ефективна система освіти, доступ до якісних медичних послуг, належні умови праці та можливості для професійного розвитку є визначальними факторами, що сприяють розкриттю людського потенціалу. У довгостроковій перспективі саме людський капітал стає ключовою платформою для конкурентоспроможності завдяки його здатності стимулювати інноваційні процеси та адаптувати економічні моделі регіонів до сучасних викликів і змін.

Екологічний вимір в еволюції конкурентних переваг набуває дедалі більшого значення через зростаючі виклики екологічного характеру та необхідність дотримання принципів сталого розвитку. Рациональне використання природних ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля та впровадження ідей циркулярної економіки дозволяють не лише зберегти природні багатства, а й створити нові конкурентні переваги. Ці переваги орієнтовані на розвиток екологічно спрямованих бізнес-моделей та інновацій у сфері зеленого господарювання, які не лише вирішують сучасні екологічні проблеми, а й закладають основи для сталого економічного зростання в майбутньому.

Просторово-інфраструктурний механізм відіграє ключову роль у процесах формування та трансформації конкурентних переваг регіонів, виступаючи важливим інструментом їх економічного розвитку. Його основна функція полягає у раціоналізації використання територіальних ресурсів, забезпеченні якісної інтеграції регіонів у спільний економічний простір, а також оптимізації обміну матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Побудова сучасної транспортної мережі, розвиток цифрової інфраструктури та зміцнення агломераційних зв'язків сприяють підвищенню мобільності населення, забезпечуючи просторову доступність до ключових ресурсів і послуг. У сукупності ці заходи знижують транзакційні витрати, пришвидшують економічний обмін і зміцнюють регіональні зв'язки, що створює основу для стійкого економічного зростання.

Водночас, цей механізм, у контексті впровадження принципів сталого розвитку, виходить за межі виключно економічних аспектів, концентруючи увагу також на соціальному добробуті та екологічній відповідальності. Таким чином, створюються безпечні й комфортні умови для життя та діяльності населення, забезпечуючи збалансований підхід між інтенсивною господарською діяльністю та потребами суспільства.

З перспективи довгострокового планування стійкого розвитку регіонів перетворення конкурентних переваг у фактор тривалої конкурентоспроможності потребує здійснення багатовимірного підходу. Цей підхід передбачає тісну інтеграцію інституціональних, економічних, соціально-культурних, екологічних і просторових складових функціонування регіону. Особливий акцент робиться на гармонізації політик і стратегій із принципами сталого розвитку, що не тільки зміцнює нинішні конкурентні позиції регіонів, але й підвищує їхню здатність адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1.3 - Механізми трансформації конкурентних переваг у стійку конкурентоспроможність регіону

Механізм трансформації	Сутнісна характеристика	Інструменти реалізації на регіональному рівні	Результат у контексті сталого розвитку
Інституційний	Формування правил, норм та механізмів координації розвитку регіону	Стратегії регіонального розвитку, програмно-цільове управління, публічно-приватне партнерство	Інституційна стійкість, довіра, передбачуваність розвитку
Економічний	Забезпечення ефективного використання та відтворення економічного потенціалу	Структурна модернізація, підтримка МСП, інноваційна політика	Стабільне економічне зростання без ресурсного виснаження
Соціальний	Розвиток людського капіталу та соціальної згуртованості	Освітні програми, зайнятість, соціальна інфраструктура	Підвищення якості життя та соціальної стійкості
Екологічний	Узгодження економічної діяльності з екологічними обмеженнями	Екологічні стандарти, «зелені» технології, циркулярна економіка	Екологічна безпека та довгострокова життєздатність територій
Просторово-інфраструктурний	Раціональна організація території та інтеграція в економічні мережі	Транспортна та цифрова інфраструктура, агломераційні проекти	Підвищення доступності та економічної інтеграції
Інноваційний	Формування відтворюваних конкурентних переваг	Регіональні інноваційні системи, цифровізація, R&D	Довгострокова конкурентоспроможність
Управлінський	Забезпечення узгодженості стратегічних рішень	Моніторинг, оцінювання, адаптивне управління	Гнучкість і адаптивність регіональної політики

Джерело: сформовано авторами

Баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю стає фундаментом для досягнення тривалого прогресу. Такий комплексний підхід гарантує гармонійний розвиток, забезпечуючи не лише поточну результативність, але й задоволення потреб майбутніх поколінь через врахування інтересів усіх зацікавлених сторін розвитку регіону.

Дослідження механізмів трансформації конкурентних переваг показує, що стійка конкурентоспроможність регіону визначається збалансованим впливом економічних, соціальних, екологічних та інституційних складових. У рамках концепції сталого розвитку на перший план виходить не лише володіння такими перевагами, але й результативність

управлінських та інституційних механізмів, які сприяють їхньому довготривалому збереженню, відновленню та адаптації до змін у навколишніх умовах.

Таблиця 2.1.4 - Відповідність механізмів трансформації конкурентних переваг регіону Цілям сталого розвитку ООН

Механізм трансформації	Ключові Цілі сталого розвитку (SDGs)	Змістовий зв'язок у контексті регіонального розвитку
Інституційний	SDG 16 «Мир, справедливість та сильні інститути»; SDG 17 «Партнерство заради сталого розвитку»	Формування прозорого управління, підзвітності, міжсекторальної взаємодії та стратегічного планування
Економічний	SDG 8 «Гідна праця та економічне зростання»; SDG 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура»	Забезпечення зайнятості, підтримка підприємництва, модернізація економічної структури регіону
Соціальний	SDG 1 «Подолання бідності»; SDG 3 «Міцне здоров'я»; SDG 4 «Якісна освіта»; SDG 10 «Зменшення нерівності»	Підвищення якості життя, розвиток людського капіталу та соціальної інклюзії
Екологічний	SDG 6 «Чиста вода та санітарія»; SDG 12 «Відповідальне споживання»; SDG 13 «Боротьба зі зміною клімату»; SDG 15 «Захист екосистем суші»	Рациональне використання ресурсів, зменшення екологічного навантаження, збереження природного капіталу
Просторово-інфраструктурний	SDG 9 «Інфраструктура»; SDG 11 «Сталий розвиток міст і громад»	Формування доступної, безпечної та стійкої інфраструктури й просторової організації
Інноваційний	SDG 9 «Інновації»; SDG 12 «Сталий виробничий цикл»	Впровадження технологій, цифровізація, розвиток регіональних інноваційних систем
Управлінський	SDG 16 «Сильні інститути»; SDG 17 «Партнерство»	Адаптивне управління, моніторинг і коригування стратегій сталого розвитку

Джерело: сформовано авторами

Аналіз процесів трансформації конкурентних переваг регіонів через призму впровадження Цілей сталого розвитку ООН відкриває нові горизонти для ефективного включення місцевого управління у світову систему координат сталого розвитку. Подібний підхід акцентує увагу на тому, що довготривала конкурентоспроможність регіонів нерозривно пов'язана з інтеграцією основних принципів і досягненням ключових цілей сталого розвитку, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це свідчить про міждисциплінарну природу регіональної політики, яка вимагає системного підходу, глибокого аналізу та взаємоузгодження. У цьому контексті формується методологічна основа для синхронізації стратегій регіонального розвитку з міжнародними стандартами та зобов'язаннями, а також із національними пріоритетами у рамках концепції сталого розвитку. Така стратегія сприяє забезпеченню довготривалої стійкості регіональних економік у відповідь на сучасні виклики та потреби сталого розвитку.

Для перетворення конкурентних переваг на стійку й довгострокову конкурентоспроможність регіону необхідно забезпечити ефективну реалізацію через

застосування інструментів регіональної політики та стратегічного управління. У цьому контексті сучасна регіональна політика повинна розглядатися не як стандартний набір адміністративних дій, а як комплексний стратегічний підхід, спрямований на збалансування економічних, соціальних і екологічних пріоритетів розвитку регіону. Реалізація елементів регіональної політики сприяє закріпленню принципів сталого розвитку шляхом їх інтеграції у конкретні програми, проєкти та управлінські практики.

В умовах сьогодення стратегічні інструменти, покликані забезпечувати конкурентоспроможність регіонів, мають відповідати критеріям стійкості, адаптивності до зовнішніх викликів і сприяти покращенню якості життя населення. Це потребує переходу від фрагментарних заходів підтримки до комплексних та системних стратегій, зорієнтованих на інноваційний розвиток, соціальну згуртованість, екологічну відповідальність і раціональне використання ресурсів. Ключові елементи стратегічного інструментарію регіональної політики, розроблені з урахуванням принципів сталого розвитку, представлено у таблиці 2.1.5.

Таблиця 2.1.5 - Стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності регіону в контексті сталого розвитку

Механізм регіональної політики	Рівень впливу в регіональній системі	Стратегічні інструменти реалізації	Результат трансформації конкурентних переваг	Внесок у сталий розвиток регіону
Стратегічне управління	Інституційний	Стратегії розвитку, програмно-цільовий підхід, стратегічна координація	Узгодженість цілей і ресурсів розвитку	Довгострокова інституційна стійкість
Інноваційна політика	Економіко-технологічний	Смарт-спеціалізація, підтримка R&D, цифровізація	Формування відтворюваних конкурентних переваг	Інноваційна та економічна сталість
Інвестиційна політика	Економічний	Публічно-приватне партнерство, інфраструктурні інвестиції	Модернізація економічної структури	Зростання без ресурсного виснаження
Соціальна політика	Соціальний	Розвиток людського капіталу, соціальні програми	Підвищення продуктивності та мобільності	Соціальна згуртованість і інклюзія
Екологічна політика	Еколого-економічний	Екостандарти, циркулярні моделі, енергоефективність	Зниження екологічних ризиків	Екологічна стійкість і безпека
Просторове планування	Просторово-інфраструктурний	Територіальне планування, інфраструктурні мережі	Посилення агломераційних ефектів	Збалансований територіальний розвиток
Інституційний розвиток	Управлінський	Децентралізація, участь громад, партнерства	Підвищення ефективності управління	Стійкість регіонального врядування
Моніторинг і оцінювання	Системний	Індикатори сталого розвитку, адаптивне управління	Коригування стратегій розвитку	Адаптивність і довготривала сталість

Джерело: сформовано авторами

Застосування системи стратегічних інструментів пропонує всебічний і гармонійно інтегрований підхід до формування та впровадження регіональної політики, орієнтованої не

лише на досягнення сталого розвитку, а й на зміцнення конкурентоспроможності територій. Її реалізація відкриває можливість перетворення концептуальних ідей на ефективні механізми, здатні забезпечити тривалий і позитивний вплив на ключові аспекти регіонального розвитку. Особливу увагу в цій системі приділено досягненню економічної результативності, зміцненню соціального балансу та дотриманню принципів екологічної сталості, які є фундаментальними елементами прогресивного суспільства. Використання такого підходу стає визначальним фактором у створенні та розвитку конкурентних переваг регіонів, що дозволяє їм не лише успішно виступати на національному ринку, але й займати провідні позиції у глобальному контексті.

Теоретичний аналіз, здійснений у межах цього розділу, демонструє, що забезпечити конкурентоспроможність регіону в сучасних умовах неможливо без інтеграції принципів сталого розвитку. Дослідження еволюції наукових підходів до сталого розвитку, конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підтвердило потребу переходу від розрізненого аналізу окремих чинників до комплексного системного підходу. Цей підхід розглядає регіон як цілісну соціально-економічну систему, розвиток якої здійснюється з урахуванням екологічних і інституційних обмежень.

Дослідження процесів перетворення конкурентних переваг на довгострокову конкурентоспроможність свідчить, що ключовим аспектом є не лише кількість ресурсів чи економічний і соціальний потенціал регіону, але й здатність ефективно використовувати інституційні, управлінські та стратегічні інструменти для їх повноцінної реалізації. Завдяки регіональній політиці та стратегічному управлінню принципи сталого розвитку отримують практичне втілення, трансформуючись у реальні результати, які сприяють процвітанню регіонів.

Викладені теоретичні засади слугують концептуальною основою для подальшого аналізу практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності регіонів. Вони створюють передумови для переходу від теоретичних роздумів до предметного вивчення механізмів, інструментів і наслідків реалізації стратегій сталого розвитку на рівні конкретних територій.

Таким чином, у межах розділу здійснено комплексне теоретичне дослідження процесу формування конкурентоспроможності регіонів через застосування стратегічного підходу до сталого розвитку. У ході дослідження розроблено всебічне бачення сучасних методів розвитку регіонів і механізмів, які забезпечують їхній стабільний прогрес.

Сталий розвиток слугує фундаментальним орієнтиром для актуальної регіональної політики, формуючи стратегічні пріоритети соціально-економічного просування територій. Основна увага спрямована на збалансоване використання природних і соціальних ресурсів. Інтеграція принципів сталого розвитку створює основу для перегляду традиційних підходів до нарощування конкурентоспроможності.

Сучасна концепція конкурентоспроможності виходить за межі економічної площини, набуваючи системного та багатоаспектного змісту. Її сутність полягає у здатності регіональної соціально-економічної системи забезпечувати сталий розвиток, ефективно реагувати на зовнішні виклики та гарантовано підтримувати високий рівень добробуту громадян у довгостроковій перспективі.

Ключовим елементом конкурентних переваг регіону є інтеграція його потенціалу з конкретними результатами розвитку. У контексті сталого розвитку ці переваги базуються не

лише на доступності ресурсів, а значною мірою на якісному людському капіталі, ефективності інституційної системи, інноваційних можливостях та екологічній рівновазі.

Дослідження виявило, що формування довготривалої конкурентоспроможності на основі існуючих конкурентних переваг здійснюється шляхом складної взаємодії низки ключових механізмів. Серед них виділяються інституційний, економічний, соціальний, екологічний, просторово-інфраструктурний та управлінський аспекти, котрі взаємопов'язані й впливають один на одного. Узгоджена й ефективна робота цих механізмів не лише зміцнює позиції регіону на конкурентному ринку, але й підтримує принципи сталого розвитку з урахуванням сучасних викликів і потреб глобального середовища.

Результати дослідження акцентували увагу на важливості регіональної політики і стратегічних інструментів управління для впровадження концепції сталого розвитку. Перехід до багатокомпонентних стратегій відіграє тут ключову роль, адже вони інтегрують інновації, розширюють соціальну інклюзію та сприяють підвищенню екологічної відповідальності. Такий підхід закладає основу для стійкого економічного і соціального прогресу, дозволяючи регіонам посилювати конкурентні позиції, водночас забезпечуючи збалансований розвиток територій у ширшій перспективі.

Особливий акцент зроблено на поєднанні методів підвищення регіональної конкурентоспроможності з Цілями сталого розвитку ООН. Така синергетика дає змогу корегувати стратегічні пріоритети регіонального розвитку відповідно до актуальних процесів і викликів глобального масштабу. Водночас це забезпечує оптимізацію планування на центральному рівні і в межах конкретних територій, сприяючи більш ефективному досягненню результатів.

Аналіз даних підтвердив, що прагнення до створення регіональної конкурентоспроможності в рамках сталого розвитку є не кінцевою метою, а дієвим інструментом для комплексного соціально-економічного прогресу. Такий підхід базується на гармонії економічного, екологічного та соціального компонентів розвитку. Викладені результати дозволяють глибше усвідомити механізми побудови конкурентних переваг регіонів і сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення стратегії управління регіонами. Розроблені підходи націлені на підтримання стабільності і сталого розвитку в умовах сучасних глобальних змін та високої динаміки економічних і соціальних процесів.

Список інформаційних джерел:

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.
2. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York. United Nations. 2015. 41 c. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (<https://sdgs.un.org/2030agenda>)
3. Devuyt D. Sustainability Assessment: The Application Of A Methodological Framework. Journal of Environmental Assessment Policy and Management (JEAPM), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 1(04), pages 459-487.
4. World Bank. Green, Resilient, and Inclusive Development. Washington: The World Bank Group. 2021. 63 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/285171633074966748/pdf/Green-Resilient-and-Inclusive-Development.pdf?utm_source=chatgpt.com

5. UNDP. Human Development Report 2023/24: Breaking the Gridlock – Reimagining Cooperation in a Polarized World. UNDP. New York. 2024. 324 с.
6. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу; пер. Ю. Шекет. Київ: Vivat, 2023. 304 с.
7. Гринів Л. С. Екологічна економіка [Текст] : навч. посіб.; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : Магнолія 2006, 2010. 358 с.
8. Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G. et al. Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future. Dublin: SDSN. 2024. URL: <https://files.unsdsn.org/sustainable-development-report-2024.pdf>
9. European Commission. Sustainable Finance Package : Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. Брюссель : European Commission, 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/sustainable-finance-package-2023_en
10. Про засади державної регіональної політики в Україні: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.
11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
12. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII.
13. SDSN Europe. Europe Sustainable Development Report 2023/24 Paris-Dublin: SDSN, 2024. 112 с. URL: https://sdsn.eu/the-european-sustainable-development-report-2023-24/?utm_source=chatgpt.com.
14. OECD. Regional Outlook 2023: Place-Based Policies for Sustainable Growth. Paris : OECD Publishing, 2023.
15. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування. Пер. з англ. Київ: Основи, 2001. 480 с.
16. Marshall A. Principles of Economics. 8th ed. London : Macmillan, 1920. 627 p.
17. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70, No. 1. P. 65–94.
18. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
19. Barro R. J. Economic Growth in a Cross Section of Countries. Quarterly Journal of Economics. 1991. Vol. 106, No. 2. P. 407–443.
20. Sen A. Development as Freedom. New York: New York Times, 1995. 384 с.
21. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
22. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. Пер. з англ. Київ : Основи, 2000. 198 с.
23. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1990. 450 p.
24. Fukuyama, Francis. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995. xv, 457 p.

25. Шумпетер, Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; пер. з англ. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
26. Asheim B., Gertler M. The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. The Oxford Handbook of Innovation (2006; online edn, Oxford Academic, 2 Sept. 2009), 2005. P. 291–317.
27. Krugman P. Geography and Trade. Cambridge : MIT Press, 1993. 156 p.
28. Fujita M., Krugman P., Venables A. The Spatial Economy. Cambridge : MIT Press, 1999. 367 p.
29. Glaeser E. L. Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier. New York: Penguin Press, 2011. 352 p.
30. Daly, Herman E., Farley, Joshua C. Ecological Economics: Principles and Applications. 2nd ed. Washington, DC : Island Press, 2010 (©2011). xxvii, 509 p.
31. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations, 2015.
32. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2023. New York: UN, 2023.
33. United Nations Development Programme. Human Development Report 2023–2024. New York : UNDP, 2024.
34. OECD. Regional Competitiveness and Sustainability. Paris : OECD Publishing, 2024.
35. European Commission. Territorial Agenda 2030. Brussels, 2021.
36. European Commission. EU Regional Competitiveness Index 2023. Brussels, 2023.

УДК 332.02:330.4(477)

ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ: КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ, НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ КОМПОНЕНТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОДЕЛЮВАННЯ

Кобець С.П., кандидат економічних наук, доцент. Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”

У сучасній науковій парадигмі просторовий розвиток розглядається як багатовимірна категорія, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та управлінські процеси у контексті територіальної організації суспільства. З огляду на зростання ролі місцевого самоврядування та інтенсифікацію трансформацій на рівні територіальних громад, проблема формування теоретико-методологічних засад просторового розвитку набуває особливої актуальності. Просторовий вимір розвитку дедалі частіше постає ключовою детермінантою стратегічного планування, оскільки визначає конфігурацію ресурсних потоків, структуру господарської діяльності, розміщення інфраструктурних елементів та параметри життєдіяльності населення.

Сучасні тенденції глобального та регіонального розвитку засвідчують, що просторові диспропорції є однією з головних загроз стійкості соціально-економічних систем. Зміна клімату, нерівномірність інвестиційної активності, депопуляційні процеси, деструкція інфраструктури та нерівномірна концентрація людського капіталу актуалізують необхідність комплексного підходу до просторового планування. У цьому контексті просторовий розвиток розглядається не лише як управлінська функція, а як складова концепції сталого розвитку, що передбачає гармонізацію інтересів економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної збалансованості.

Наукове осмислення просторового розвитку вимагає чіткого визначення його сутності, принципів функціонування та критеріїв ефективності. Теоретичні дискусії стосуються як філософських засад розуміння простору, так і практичних механізмів управління територіальними системами. Різні наукові школи трактують просторовий розвиток крізь призму географічних структур, економічної взаємодії, інституційної спроможності або соціально-демографічної динаміки. Така мультипарадигмальність зумовлює необхідність систематизації підходів і формування комплексної моделі просторового розвитку, релевантної сучасним умовам регіональної політики.

Особливої уваги потребує питання моделювання просторового розвитку як інструменту наукового обґрунтування управлінських рішень. Імітаційні, статистичні, геоінформаційні та сценарні методи дозволяють досліджувати взаємозв'язки між різними підсистемами територіального простору, виявляти фактори його трансформації та прогнозувати майбутні траєкторії розвитку. Використання цих методів є необхідною умовою формування ефективних стратегій розвитку територіальних громад, оптимізації функціонального зонування та зменшення просторових диспропорцій.

У контексті децентралізаційних процесів в Україні особливого значення набуває дослідження просторового розвитку на локальному рівні – у межах територіальних громад та

їх старостинських округів. Саме тут найчіткіше проявляються проблеми диспропорцій інфраструктурного забезпечення, доступності публічних послуг, використання природно-ресурсного потенціалу та демографічних тенденцій, що потребують науково обґрунтованих рішень. Дослідження просторового розвитку таких територій дозволяє не лише виявити внутрішні резерви, а й визначити напрями інтеграції в більш масштабні просторово-економічні системи.

Таким чином, вивчення просторового розвитку територій має важливе теоретичне та практичне значення. З одного боку, воно сприяє узагальненню та систематизації наукових підходів до розуміння структури та динаміки простору. З іншого – забезпечує формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо планування та управління розвитком територій у межах концепції сталого розвитку. Актуальність і значущість цього дослідження зумовлені потребою підвищення ефективності територіального управління, раціоналізації використання ресурсів та формування конкурентоспроможних просторових систем.

Сьогодні термін «просторовий розвиток» все частіше вживається в науковому та бізнес-середовищі, та є частиною політичного та соціального порядку денного. Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» [26] встановлено правові та організаційні основи містобудівної діяльності, спрямовані на забезпечення сталого розвитку територій з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів. Він визначає поняття містобудівної документації, зокрема генеральних планів населених пунктів, детальних планів територій, планів зонування та комплексних планів просторового розвитку громад.

Дослідимо сутність поняття «просторовий розвиток територій» розпочавши з аналізу дефініцій окремих складових.

Звернемося до значеннєвого концепту «простір». У контексті філософського знання слід зауважити, що питання сутності простору становило предмет глибоких міркувань мислителів ще з часів античності. У межах цієї доби сформувалися два провідні підходи до його інтерпретації, зумовлені різними уявленнями про характер взаємозв'язку простору з матерією.

Атомістична концепція, що розвивається Епікуром і Демокрітом, характеризувала простір як порожнечу, яка є вмістилищем для матерії, проте не залежить від неї [8]. На противагу діалектика Аристотеля розглядала простір як наслідок відносин предметів матеріального світу [9].

Рефлексія над філософськими уявленнями про природу простору спричинила формування двох провідних концепцій – субстанційної та реляційної. Згідно з субстанційним підходом, простір постає як автономна сутність із власними властивостями, що не залежать від матеріальних процесів, які в ньому відбуваються, а також від впливів чи присутності будь-яких суб'єктів. Натомість реляційна концепція інтерпретує простір не як самостійну, незмінну сутність, а як систему відносин між суб'єктами, що в ньому діють, і, отже, вважає його похідним від цих взаємозв'язків. У такому розумінні поняття простору наближається до категорії «середовища», яке водночас обумовлює діяльність матеріальних об'єктів і зазнає впливу з їхнього боку. Відповідно, реляційна концепція трактує простір як форму існування матерії, що відображає її властивості, зокрема протяжність, структурну організацію та

параметри взаємодії між складовими елементами. Враховуючи це, у подальшому дослідженні вихідною теоретичною основою буде реляційне розуміння простору [3].

Другий семантичний компонент терміну «просторовий розвиток», а саме «розвиток», у філософському дискурсі розглядається як категорія, що відображає уявлення про внутрішньо обумовлені та закономірні процеси змін. Ця категорія охоплює феномени активності та пасивності, стабільності та динаміки, сталості й мінливості буття як світу, так і людини. Розвиток описує незворотні трансформації, що відбуваються за вектором удосконалення: від простого – до складного, від нижчого – до вищого, від наявного стану – до більш оптимального. Водночас він репрезентує етапність існування, структурну організацію процесу змін, а також виявляє закономірності прогресу й еволюції [30].

Коротко розглянувши дефініції термінів, складових більше комплексне поняття «просторовий розвиток» варто перейти до власне його визначення. Термін «просторовий розвиток територій» датується 1934 роком. Деякі джерела стверджують, що термін був запроваджений німецьким вченим Тюненом І.Г. у 1926 році, але він у своїх працях приділяв увагу лише взаємозв'язку розвитку території та економіки [7].

Упродовж тривалого часу наукова спільнота не приділяла належної уваги вивченню просторового розвитку. Лише починаючи з 1970-х років у США, Канаді та низці європейських країн почали з'являтися перші дослідження, присвячені цій проблематиці. Переважна більшість цих праць мала макрорівневий характер – дослідники зосереджувалися на аналізі просторових трансформацій у межах цілих держав або їхніх адміністративно-територіальних одиниць, таких як графства, штати чи області [4].

Отже, історично сформований термін «просторовий розвиток» та відповідний йому концептуальний підхід орієнтовані переважно на аналіз масштабних територіальних утворень. У межах історичного підходу просторовий розвиток розглядається як процес вдосконалення організації соціального буття, економіки та господарської діяльності держави або її регіонів.

Варто зазначити, що перші дослідники концепції просторового розвитку встановили її органічний зв'язок із стратегічним плануванням. Це пояснюється двома основними обставинами. По-перше, розвиток простору є складною та багатокомпонентною діяльністю, яка потребує чіткого планування на початковому етапі, а також систематичного контролю за ходом реалізації. Просторовий розвиток не виникає спонтанно – це цілеспрямований процес, ініційований та координований відповідними суб'єктами. По-друге, реалізація заходів у межах просторового розвитку є тривалим процесом, що може охоплювати значні часові горизонти – від кількох років до десятиліть. Відтак, для ефективного управління цим процесом формується стратегія, яка окреслює цілі, завдання, зацікавлені сторони, очікувані результати та критерії оцінки ефективності.

Термін «просторовий розвиток територій» почав асоціюватися зі стратегічним плануванням наприкінці 1990-х років ХХ століття, зокрема завдяки працям дослідників у галузі стратегічного менеджменту, таких як Брайсон Д.М. та Слоттербек К.С. [2].

Отже, з позицій стратегічного підходу, просторовий розвиток – це стратегічний план дій з всебічного поліпшення окремо взятої території, що включає цілі, завдання, терміни, ресурси, очікувані результати.

Лінгвісти також звертаються до аналізу поняття «просторовий розвиток» у межах своєї наукової парадигми. Зокрема, вони акцентують, що компонент «розвиток» у цьому

словосполученні слід тлумачити як процес удосконалення, оновлення, зростання або покращення, а не просто відтворення чи використання наявних ресурсів. Це тлумачення узгоджується з філософським розумінням категорії «розвиток». Водночас деякі дослідники висловлювали думку, що вживання прикметника «просторовий» є надмірним, оскільки сам по собі розвиток території вже передбачає просторовий вимір [34].

Наприклад, такої думки дотримується автори роботи [36], які зазначають розвиток території – це покращення сукупності економічних, екологічних, соціальних та інших показників територіальної одиниці, а просторовий розвиток – це зміна (перетворення) будови території.

При цьому слід зазначити, що низка дослідників визначали, що саме поняття простір акцентує увагу на поточному процесі. Наприклад, розвиток території можна здійснювати з позиції екології, економіки, населення, технологій тощо. Стосовно розвитку території прикметник «просторовий» вказує на широке охоплення процесу, що включає різні сфери в комплексі [19].

Узагальнюючи наведене, у межах лінгвістичного підходу поняття «просторовий розвиток територій» трактується як багатокomпонентний процес удосконалення певної територіальної одиниці, що охоплює низку взаємопов'язаних складових.

У соціальних і економічних науках термін «просторовий розвиток» має багатозначне тлумачення, яке варіюється залежно від підходу. Загалом його розглядають як комплекс взаємопов'язаних географічних і соціально-економічних структур. Це пояснюється тим, що просторовий розвиток аналізується шляхом порівняння якісних і кількісних характеристик, що відображають зміни в економічній, екологічній, демографічній, соціальній сферах, а також стосуються географічного аспекту території.

Географічний аспект просторового розвитку передбачає врахування конфігурації мережі населених пунктів, що перебувають у взаємодії між собою, об'єднані спільною транспортною інфраструктурою та використовують одні й ті самі природні ресурси.

Економічний аспект просторового розвитку полягає в тому, що територія розглядається як сукупність взаємопов'язаних підприємств, агропромислових кластерів, торговельних структур, а також транспортно-логістичних центрів. Такої думки дотримуються у своїх працях Кислий В. та Жарик Т. Вони акцентують увагу на взаємозв'язку підприємств, агропромислових зон, торговельних компаній та транспортно-логістичних вузлів у межах певної території [14].

Соціально-демографічний аспект просторового розвитку полягає в тому, що територія розглядається як простір життєдіяльності населення, для якого державні інституції прагнуть забезпечити зростання якості життя, підвищення добробуту та покращення демографічних показників. Зокрема, автори роботи [35] трактують «соціально-економічний розвиток регіону» з позиції суспільної географії, виділяють основні складові соціально-економічного розвитку, ключовими з яких є «територія», «населення», «соціально-географічний процес.

З позицій соціально-економічного підходу просторовий розвиток територій розглядається як процес покращення якісних і кількісних характеристик соціального життя, економіки та природно-ресурсного потенціалу, інтегрованих у межах певної територіальної одиниці.

Схожого трактування дотримується Шевчук Л.Т., яка зазначила щодо сталого просторового розвитку, що це створення умов для ефективної взаємодії та оптимального поєднання соціальних, економічних і екологічних складових простору життєдіяльності людей органами місцевого самоврядування, регіональними та державними органами управління з метою забезпечення повного і доступного задоволення різноманітних потреб усіх соціальних груп [29].

Існує також правовий підхід до розгляду цього поняття, що закріплюється в офіційних нормативно-правових актах кожної країни, які регулюють територіальну організацію економіки, зокрема через ефективну державну політику регіонального розвитку. У таких документах визначаються принципи, цілі, пріоритети та напрямки просторового розвитку. Запропоновано розвивати економіку територій шляхом покращення інфраструктури та транспортного сполучення, інтеграції в міжрегіональні виробничі мережі, розвитку бізнесу, підвищення рівня цифровізації, покращення житлових умов та доступу до соціальних послуг. Окремо звертається увага на екологічні аспекти цього процесу.

З точки зору містобудування, просторовий розвиток територій полягає в реалізації завдань, поставлених керівництвом країни щодо поліпшення умов життя людей у конкретних населених пунктах (країна, регіон, місто, територіальна громада тощо). Це досягається через: впровадження високих технологій та наукових підходів до забудови житлових і нежитлових територій, застосування принципів багатофункціональності, використання інноваційних рішень під час проектування та забезпечення екологічної стійкості.

У табл. 2.2.1 наведений аналіз підходів до трактування терміну «просторовий розвиток територій».

Таблиця 2.2.1 - Аналіз підходів до трактування терміну «просторовий розвиток територій»

№	Підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1	Географічний	Фокусується на просторових структурах, конфігурації територій, взаємозв'язках між елементами простору. Дає уявлення про територіальну організацію та її зміну у часі.	Обмежене охоплення соціальних, економічних та інституційних факторів. Часто не враховує управлінські й політичні аспекти розвитку.
2	Економічний	Орієнтований на зростання продуктивності, інвестиційну привабливість і функціональну ефективність територій. Враховує взаємозв'язки між виробничими, логістичними та ринковими структурами.	Ігнорує соціальну справедливість і екологічну стійкість. Може призвести до дисбалансів у розвитку (наприклад, концентрації ресурсів у мегаполісах).
3	Соціальний	Акцентує увагу на якості життя, доступі до соціальних благ, зменшенні нерівності. Розглядає потреби людини як центральний орієнтир розвитку.	Слабо розроблені інструменти кількісного вимірювання. Може бути відірваним від просторових і економічних реалій.
4	Екологічний	Сприяє формуванню сталого розвитку. Забезпечує баланс між природокористуванням і збереженням екосистем.	Часто відсувається на другий план в умовах економічного тиску. Вимагає довгострокової перспективи й великих інвестицій.
5	Правовий та інституційний підхід	Забезпечує нормативну основу для управління розвитком територій. Визначає стратегічні цілі, механізми та повноваження суб'єктів.	Часто декларативний, без реального інструментарію впровадження. Може не враховувати місцеву специфіку.

№	Підхід	Переваги	Недоліки
6	Комплексний (інтегративний) підхід	Поєднує сильні сторони різних підходів. Дає багатовимірне бачення просторового розвитку.	Вимагає значних ресурсів для координації різномірних сфер. Може ускладнювати прийняття рішень через конфлікт інтересів.

Джерело: розроблено автором на основі [14,19,28,29,35]

На рис 2.2.1 наведено підходи до визначення поняття «просторовий розвиток територій» через фокус на ключових факторах.



Рисунок 2.2.1 - Підходи до визначення поняття «просторовий розвиток територій» через фокус на ключових факторах

Джерело: розроблено автором на основі [14,19,28,29,35]

На основі здійсненого теоретичного аналізу різних підходів до визначення поняття «просторовий розвиток територій» автором пропонується власне бачення цього терміну. З точки зору автора, просторовий розвиток територій слід розуміти як цілісну систему заходів і політик, спрямованих на підвищення ефективності управління, адаптивності та конкурентоспроможності у сферах економіки, соціуму, демографії та екології. Це досягається шляхом реалізації масштабних, стратегічно спланованих дій з трансформації, модернізації та поступової еволюції територіальної структури господарської діяльності та розселення населення. У процесі передбачається раціональне поєднання компонентів соціально-економічних та екологічних систем із залученням сучасних технологій та наукових інновацій. Очікуваним результатом такого розвитку є зменшення територіальних дисбалансів і підвищення стійкості функціонування просторових утворень.

Отже, просторовий розвиток територій – це система цілеспрямованих заходів і політик, спрямованих на підвищення ефективності управління, адаптивності та конкурентоспроможності економічної, соціальної, демографічної й екологічної підсистем через реалізацію масштабних процесів трансформації, модернізації та еволюції територіальної організації господарства й розселення населення. Такий розвиток передбачає інтеграцію складових соціально-економічного та природного середовища із застосуванням сучасних технологій і наукових досягнень з метою

зменшення просторових дисбалансів і забезпечення сталості функціонування територіальних утворень.

Реалізація просторового розвитку в Україні відбувається в межах встановленої нормативно-правової бази, що формує єдину системну рамку управління територіями на всіх рівнях – від державного до локального. Предметом правового регулювання виступають суспільні відносини, пов'язані з територіальною організацією економіки, раціональним використанням ресурсів, забезпеченням екологічної безпеки та соціальної справедливості. Законодавча основа спирається на Конституцію України, яка закладає фундаментальні

принципи сталого розвитку, екологічної безпеки, права на власність та територіального самоврядування [16], а також на нормативно-правові акти [10,13,21,24,25,26,27].

Нормативно-правове забезпечення просторового розвитку в Україні формується на стику містобудівної, регіональної, земельної, екологічної та соціально-економічної політики. Це поле регламентує основні принципи, цілі, інструменти й напрями територіального розвитку, охоплюючи рівні від державного до місцевого.

У юридичній науці під предметом правового регулювання розуміються «суспільні відносини, які за своєю природою можуть піддаватися нормативно-організаційному впливу та у конкретно-історичних умовах вимагають правового регламентування» [22].

У даний період державно-правового розвитку України, просторовий розвиток слід розглядати як предмет правового регулювання, оскільки якщо взяти до уваги думку, що «економіка – основний предмет регулювання, причина виникнення права» [20], то просторова організація економіки країни в цілому та її регіонів зокрема є сферою застосування економічної теорії, а отже, також підлягає правовому регулюванню.

Нормативно-правове забезпечення просторового розвитку регулюється передусім законодавчими актами України, такими як:

Конституція України [16] (Статті 9, 13, 41, 66), яка є основним законом країни, встановлює принципи раціонального використання природних ресурсів, забезпечення прав власності, екологічної безпеки та охорони навколишнього середовища, закладаючи таким чином фундаментальні засади для розвитку правової системи в цій сфері. Крім того, Конституція визначає основи регіонального самоврядування, територіального устрою та сталого розвитку, які мають на меті забезпечення ефективного управління, збалансованого розвитку територій та підтримання соціальної, економічної та екологічної стабільності на всіх рівнях державної влади.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [26] визначає просторове планування як один із головних інструментів розвитку територій, що сприяє ефективному управлінню земельними ресурсами, визначенню пріоритетів розвитку та забезпеченню сталого розвитку на всіх рівнях територіальної організації. Закон регламентує створення комплексних планів просторового розвитку громад (КППРГ), які є основою для визначення перспектив розвитку інфраструктури, житлового та комунального будівництва, а також враховують соціальні, економічні та екологічні аспекти. Крім того, він регулює розробку містобудівної документації, такої як генеральні плани, детальні плани територій, що забезпечують організацію раціонального використання земель, збереження природних ресурсів і сталий розвиток регіонів. Інтеграція просторового планування з соціально-економічними та екологічними цілями є важливою складовою процесу, що дозволяє досягти збалансованого розвитку територій, задоволення потреб населення та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» [24] встановлює основні принципи та підходи до територіального розвитку країни через процеси децентралізації, що передбачають надання більшої автономії та відповідальності місцевим органам влади. Це дає змогу громадам, регіонам та місцевим органам влади активно брати участь у прийнятті рішень, що безпосередньо впливають на розвиток їхніх територій. Важливим аспектом цього закону є розробка та реалізація Державної стратегії регіонального розвитку, яка включає визначення

пріоритетів розвитку різних регіонів країни, сприяє вирівнюванню рівня соціально-економічного розвитку територій, а також інтеграції національних та міжнародних проектів для підтримки місцевих ініціатив.

Закон також регламентує впровадження проектів регіонального розвитку, які націлені на поліпшення інфраструктури, створення нових робочих місць, розвиток освітніх, медичних, культурних і соціальних закладів на території певних регіонів. Важливим є і фінансування цих проектів через державний бюджет, а також залучення додаткових інвестицій, у тому числі з місцевих та міжнародних джерел. Таким чином, Закон «Про основи державної регіональної політики» сприяє рівномірному розвитку всіх регіонів України, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів держави та місцевих громад у процесах управління територіями та ресурсами, що мають безпосереднє значення для сталого соціально-економічного розвитку країни.

Одним з найважливіших нормативних актів щодо регулювання просторового розвитку є Земельний кодекс України [13] (статті 19, 151–154), який є основним нормативно-правовим актом, що регулює правовідносини у сфері використання земельних ресурсів в Україні. Цей кодекс встановлює правила щодо ефективного та раціонального використання земель, визначає порядок зонування територій для різних цілей, зокрема для житлової, промислової, сільськогосподарської діяльності та природоохоронних територій. Він також регламентує механізми зміни цільового призначення земель, що є важливою складовою просторового розвитку, оскільки дозволяє адаптувати використання територій до сучасних економічних, соціальних та екологічних потреб. Кодекс також визначає правила взаємодії містобудівної та земельної документації, зокрема в контексті планування забудови, організації інфраструктури та забезпечення земельними ділянками для соціальних і економічних потреб населення. Взаємозв'язок містобудівних планів та земельної документації є ключовим для забезпечення сталого розвитку територій, сприяючи ефективному використанню земельних ресурсів на всіх рівнях територіальної організації.

Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» [27] є ключовим нормативно-правовим актом, який імплементує вимоги Директиви 2001/42/ЄС Європейського Парламенту та Ради про оцінку впливу деяких планів і програм на довкілля. Він зобов'язує органи влади враховувати екологічні аспекти при розробці державних стратегій, програм, планів соціально-економічного та просторового розвитку, а також при містобудівному плануванні.

Закон передбачає:

обов'язкове проведення стратегічної екологічної оцінки (СЕО) при розробці містобудівної документації, генеральних планів, схем планування територій та програм розвитку;

здійснення громадського обговорення проектів документів державного планування;

оцінювання наслідків для довкілля та здоров'я населення;

інтеграцію результатів СЕО у процес ухвалення рішень.

Таким чином, цей закон забезпечує екологічну інтеграцію у сферу просторового планування, сприяючи сталому розвитку територій.

Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» [25] є ключовим нормативно-правовим актом, що регламентує формування, використання та обмін геопросторовими даними на всіх рівнях управління. Він створює законодавчі передумови для

цифровізації просторового планування, спрямований на інтеграцію геоданих у сфері містобудування, земельного управління, екологічного моніторингу, транспорту, інфраструктури та безпеки. Закон встановлює вимоги до сумісності та відкритості геопросторових даних, запроваджує технічні стандарти, передбачає створення національного геопорталу, а також взаємодію між державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями для ефективного управління територіями. Такий підхід сприяє прозорості, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню ефективної політики просторового розвитку.

Бюджетний та Податковий кодекси України відіграють ключову роль у фінансовому забезпеченні просторового розвитку територій.

Бюджетний кодекс України [10] регламентує розподіл фінансових ресурсів між державним і місцевими бюджетами, визначає механізми надання міжбюджетних трансфертів, включаючи дотації вирівнювання, субвенції на реалізацію інфраструктурних проєктів, а також порядок формування Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) – одного з основних джерел фінансування проєктів просторового розвитку.

Податковий кодекс України [21] визначає базу оподаткування, ставки податків та зборів, що формують бюджети різних рівнів, у тому числі місцеві. Важливими у контексті просторового розвитку є надходження від податку на землю, податку на нерухоме майно, а також акцизного збору, що спрямовуються на розвиток інфраструктури, комунальних послуг, енергоефективності тощо. Кодекс також регулює механізми податкових пільг та стимулювання інвестицій у визначені території (наприклад, індустріальні парки або спеціальні економічні зони).

Таким чином, ці кодекси створюють нормативно-фінансову основу для реалізації політики регіонального розвитку, стимулювання децентралізації, залучення інвестицій та покращення якості життя населення в межах просторового планування.

Отже, законодавча система України створює багаторівневу рамку для управління просторовим розвитком, поєднуючи містобудівні, земельні, екологічні та економічні інструменти.

Важливим нормативно-правовим забезпеченням просторового розвитку в Україні є державні стратегії розвитку, зокрема Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Постанова КМУ №695 від 05.08.2020 р.), що визначає просторову цілісність як одну з ключових цілей регіонального розвитку та зосереджує увагу на транспортній інтеграції, цифровій трансформації, зниженні міжрізницевої диспропорції.

Також необхідно зазначити, що нормативно-правовим забезпеченням просторового розвитку в Україні є Державні будівельні норми (ДБН), зокрема ДБН Б.1.1-15:2012 (регламентує склад і зміст генерального плану населеного пункту) та ДБН Б.1.1-14:2021 (містить сучасні вимоги до планування й забудови територій з урахуванням екологічних та інфраструктурних критеріїв).

На рис. 2.2.2 наведено ієрархію правового регулювання просторового розвитку.

Необхідно зазначити, що нормативно-правовим забезпеченням просторового розвитку є також міжнародні нормативні орієнтири, зокрема Лейпцизька хартія сталого європейського міста, яка закликає до інтегрованого просторового розвитку, міського оновлення, соціальної справедливості, Європейська хартія регіонального/територіального планування, яка

впроваджує принципи балансування просторових інтересів, багаторівневого управління й узгодження функцій територій.



Рисунок 2.2.2 – Ієрархія правового регулювання просторового розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [20,22].

Таким чином, нормативно-правова база просторового розвитку в Україні формує системну рамку, яка уніфікує місцеві й державні зусилля задля сталого просторового планування, інтеграції регіонів і зменшення соціально-економічних дисбалансів на території держави.

Узагальнення нормативно-правових засад дозволяє окреслити інституційну рамку, у межах якої формується й реалізується політика просторового розвитку. Проте наявність регуляторної бази сама по собі не забезпечує ефективності управління територіальними змінами. Для глибшого розуміння динаміки просторових процесів та обґрунтування управлінських рішень необхідне застосування аналітичних інструментів, що дають змогу систематизувати, оцінювати та прогнозувати трансформації у межах територіальних утворень. Саме тому важливого значення набувають методологічні підходи до моделювання просторового розвитку, які забезпечують можливість комплексного аналізу чинників, сценаріїв та потенційних наслідків просторових змін.

Моделювання просторового розвитку є важливою складовою сучасного підходу до стратегічного планування територій, оскільки забезпечує системне представлення процесів, які відбуваються в соціально-економічному, екологічному та інфраструктурному просторі. У науковій літературі просторове моделювання розглядається як спосіб аналізу складних територіальних систем з метою оцінки їхнього поточного стану та прогнозування майбутніх змін [31,32,37].

Одним із ключових підходів до моделювання є дотримання принципу комплексності, що передбачає одночасний облік численних взаємопов'язаних елементів: економічної активності, демографічних змін, транспортної інфраструктури, використання земель та екологічної ситуації. Системність забезпечує цілісне бачення території як організованої структури з ієрархією та функціональними взаємозв'язками між її складовими.

Особливу роль відіграє принцип прогнозованості, що вимагає розроблення моделей, здатних враховувати різні сценарії розвитку на основі наявних даних та ймовірних змін зовнішнього середовища. Водночас моделі мають бути адаптивними – тобто такими, що

допускають ітеративне вдосконалення на основі оновленої інформації та моніторингу реального стану територій. У цьому контексті особливої актуальності набуває здатність моделей відображати не лише статичний стан територій, а й динамічні процеси, які формують траєкторії розвитку на перспективу, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень органами державної влади та місцевого самоврядування.

Методичний інструментарій моделювання просторового розвитку досить широкий. Одним із найбільш поширених є використання геоінформаційних систем (ГІС), які дозволяють просторово візуалізувати дані, проводити аналіз територіальних процесів і формувати прогностичні сценарії розвитку. Наприклад, ГІС-моделі використовуються для визначення функціонального зонування, оптимізації транспортних мереж або аналізу щільності забудови [33].

Імітаційне моделювання, зокрема агентно-орієнтовані та системно-динамічні моделі, застосовується для вивчення взаємодії між різними суб'єктами просторового розвитку (державними органами, бізнесом, населенням) у змінних умовах. Імітаційне моделювання – це метод дослідження складних систем шляхом побудови та запуску їх віртуальної моделі, яка імітує поведінку реальної системи у часі. У контексті просторового розвитку цей метод дає змогу вивчати динаміку взаємодії між основними суб'єктами – державними органами, бізнесом, населенням, іноді включаючи громадські організації та зовнішні інвестори.

Основними типами імітаційного моделювання, які застосовуються щодо моделювання просторового розвитку є агентно-орієнтоване моделювання та системно-динамічне моделювання [15].

Сутність агентно-орієнтованого моделювання полягає у тому, що кожен учасник системи (агент) моделюється окремо – він має свої характеристики, правила поведінки та можливість взаємодії з іншими агентами та середовищем. Агентами можуть бути домогосподарства, підприємства, муніципалітети, державні установи тощо [23].

Системно-динамічне моделювання передбачає опис системи як набір змінних, що впливають одна на одну в замкнених петлях зворотного зв'язку. Його головна мета – виявити довгострокові наслідки різних стратегій розвитку [12].

Перевагами імітаційного моделювання є врахування складних взаємозв'язків і зворотного зв'язку, можливість створення сценаріїв (наприклад, «що буде, якщо...»), висока наочність результатів (можна візуалізувати просторові зміни), допомагає в ухваленні рішень на основі моделей поведінки.

Необхідно відмітити й недоліки імітаційного моделювання, а саме – висока складність розробки моделей і потреба у великому обсязі даних, ризик спрощення реальності при неправильному формулюванні правил поведінки агентів та залежність результатів від припущень моделі [1].

Крім того, сценарний підхід набуває особливого значення у процесі планування довгострокових змін – він передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку територій, які базуються на оцінці ризиків, ресурсів та стратегічних орієнтирів. Допоміжними інструментами виступають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, що забезпечують стратегічну діагностику регіонів і виявлення потенційних конкурентних переваг.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, що використовується для оцінки поточного становища об'єкта дослідження (організації, території, проекту, галузі тощо).

Цей аналіз дозволяє сформулювати цілісне уявлення про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на об'єкт, та допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень щодо подальших дій [6].

Компонентами SWOT-аналізу є:

1. Внутрішнє середовище (контрольовані фактори):

Сильні сторони (Strengths), такі як конкурентні переваги, ресурси (фінансові, людські, технологічні), ефективні процеси чи унікальні знання, добре розвинена інфраструктура або позиціонування на ринку тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses), такі як нестача ресурсів або інвестицій, застарілі технології, організаційні проблеми, низька кваліфікація кадрів, обмежена впізнаваність бренду або території тощо.

2. Зовнішнє середовище (неконтрольовані фактори):

Можливості (Opportunities), зокрема зміни в законодавстві чи політиці, які відкривають нові шанси, розвиток ринку, технологій, попиту, стратегічні партнерства, залучення інвестицій тощо.

Загрози (Threats), зокрема посилення конкуренції, економічна або політична нестабільність, демографічні проблеми, екологічні виклики.

Перевагами SWOT-аналізу є простота у застосуванні, можливість отримання повної картини ситуації, сприяння формуванню стратегічних рішень, можливість застосування для організацій, регіонів, територій, проєктів.

Недоліками SWOT-аналізу є суб'єктивність, відсутність пріоритетів без додаткової обробки, нехтування динамічністю зовнішнього середовища без подальших інструментів (PEST, GAP-аналіз тощо) [6].

PEST-аналіз - це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити вплив макросередовища на організацію, територію, проєкт чи іншу систему [5].

Компонентами PEST-аналізу є:

1. Політичні фактори (Political), які визначають, як урядова політика, політична стабільність та регулювання впливають на об'єкт.

2. Економічні фактори (Economic), які відображають макроекономічне становище, що впливає на дохід, витрати та інвестиції.

3. Соціальні фактори (Social), які відображають суспільні настрої, структуру та поведінку населення.

4. Технологічні фактори (Technological), які пов'язані з рівнем технологічного розвитку й інновацій.

Метою PEST-аналізу є виявлення зовнішніх можливостей та загроз, що можуть вплинути на стратегічне планування а також передбачення майбутніх викликів або переваг для бізнесу, регіону або політики.

PEST-аналіз використовується для доповнення SWOT-аналізу (особливо для частини «О» та «Т» - можливості та загрози).

Перевагами PEST-аналізу є можливість структурувати вплив макросередовища та можливість виявити зовнішні чинники ще до їх впливу.

PEST-аналіз має і недоліки, зокрема він потребує якісної аналітичної бази та часто має описовий, не кількісний характер [5].

Бенчмаркінг – це систематичний процес порівняння власних бізнес-процесів, послуг або продукції з тими, що вважаються найкращими у своїй галузі або в інших сферах. Основна мета бенчмаркінгу – виявити можливості для вдосконалення, перейняти передовий досвід і підвищити конкурентоспроможність організації.

Перевагами бенчмаркетингу є прискорення інновацій, зниження витрат за рахунок ефективніших практик, посилення конкурентоспроможності та сприяння впровадженню культури постійного вдосконалення.

У бенчмаркетингу є також і недоліки, зокрема – складність збору точних даних, він може бути поверховим без глибокого аналізу, може бути невірний вибір партнерів для порівняння може дати хибні висновки [17].

Математичне моделювання, зокрема застосування регресійного аналізу, факторного аналізу та інших статистичних методів, широко використовується для дослідження процесів просторового розвитку територій. Цей підхід дає змогу формалізувати складні взаємозв'язки між різними соціально-економічними, демографічними, інфраструктурними та екологічними показниками, які впливають на розвиток певного регіону або населеного пункту [11].

Завдяки математичному моделюванню можна виявити ключові чинники, що мають найбільший вплив на розвиток територій, оцінити силу та напрямок впливу кожного з цих чинників, прогнозувати майбутні зміни, враховуючи наявні тенденції та сценарії та оптимізувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей просторового планування.

Наприклад, регресійні моделі дають змогу оцінити, як зміна у рівні інвестицій, транспортної доступності або зайнятості населення впливає на зростання ВРП регіону. Факторний аналіз, у свою чергу, дозволяє звести велику кількість змінних до кількох узагальнених факторів (наприклад, рівень соціального добробуту, економічна активність, якість довкілля), які можна використовувати в подальшому аналізі [18].

Такі моделі сприяють прийняттю обґрунтованих, науково підкріплених рішень у сфері державної та регіональної політики, дозволяючи ефективніше розподіляти ресурси, передбачати ризики та формувати дієві механізми стимулювання розвитку.

На рисунку 2.2.3 наведено методи моделювання просторового розвитку.



Рисунок 2.2.3 – Методи моделювання просторового розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [6,31,32,37]

Так, моделювання просторового розвитку поєднує низку методів, які спрямовані на обґрунтоване планування трансформацій територій у контексті сталого розвитку, інтеграції у глобальні мережі та підвищення якості життя населення.

Узагальнення теоретичних, правових та методичних засад просторового розвитку дозволяє стверджувати, що дана категорія формує комплексне, багатовимірне наукове поле, у межах якого простір розглядається не як статична географічна площа, а як динамічна система взаємодії соціально-економічних, демографічних, екологічних та інституційних компонентів. Концептуальне осмислення сутності просторового розвитку демонструє його міждисциплінарний характер і залежність від філософських, лінгвістичних, економічних та географічних підходів, що забезпечують різні ракурси інтерпретації простору та закономірностей його трансформації.

Нормативно-правовий аналіз засвідчує, що правова система України створює багаторівневу інституційну основу, яка регламентує просторову організацію територій через поєднання містобудівних, земельних, екологічних, фінансових та стратегічних інструментів регулювання. Таким чином, просторовий розвиток виступає не лише теоретичною конструкцією, а й юридично закріпленою сферою управління, що забезпечує цілісність і узгодженість процесів планування, використання та трансформації територій.

Методичні підходи до моделювання просторового розвитку) підкреслюють важливість системного інструментарію – від ГІС-аналізу та імітаційного моделювання до сценарних і статистичних методів. Застосування цього комплексу дозволяє здійснювати структурну діагностику територій, оцінювати тенденції, формувати прогностичні сценарії та обґрунтовувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних і наукових моделей.

У цілому розгляд понятійної природи просторового розвитку, характеристика нормативно-правової основи та визначення методів моделювання формують цілісне концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження територій. Це забезпечує можливість не лише оцінювати сучасний стан просторових систем, але й визначати оптимальні напрями їх трансформації в умовах сталого, збалансованого та науково обґрунтованого розвитку.

Список інформаційних джерел:

1. Banks J., Carson J., Nelson B., Nicol D. Discrete-Event System Simulation. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson, 2010. 630 p.
2. Bryson J.M., Slotterback C.S. Strategic Spatial Planning in the USA. In: Albrechts L., Balducci A., Hillier J. (eds.) Situated Practices of Strategic Planning. London: Routledge, 2017. pp. 196–214.
3. Huggett N., Hoefer C. Absolute and Relational Space and Motion: Classical Theories. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Metaphysics Research Lab, Stanford University, 2021 - URL: https://plato.stanford.edu/entries/spacetime-theories-classical/?utm_source (дата звернення: 15.11.2025).
4. Krakover S. Trends of spatial reorganization of growth in urban fields in the eastern United States, 1962-1978. *Environment and Planning A*, Vol. 16, No. 10, 1984, pp. 1361–1373. DOI:10.1068/a161361.

5. PEST-аналіз. Вікіпедія. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення: 15.11.2025).
6. SWOT-аналіз. Вікіпедія. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз> (дата звернення 15.11.2025).
7. Thünen J.H. Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Jena: G. Fischer, 1910. – URL: https://www.biodiversitylibrary.org/item/71595?utm_source=chatgpt.com#page/5/mode/1up (дата звернення: 15.11.2025).
8. Warren J. Epicurus and Democritean ethics: an archaeology of ataraxia. New York: Cambridge University Press, 2002. 241 p.
9. Werner J. Aristotle: Fundamentals of the History of His Development. Oxford : Clarendon Press, 1958. 475 p.
10. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 15.11.2025).
11. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
12. Горбачук В.В., Ковальчук І.В. Математичне та імітаційне моделювання систем масового обслуговування в логістиці. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. № 1. С. 85–90.
13. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3. Ст. 27. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (дата звернення: 15.11.2025).
14. Кислий В., Жарик Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2010. №12. С. 28–37.
15. Коваленко О.Є. Розробка моделей ситуаційного управління в розподілених інформаційних системах: дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06 / Нац. акад. наук України, Ін-т проблем математичних машин і систем. Київ, 2020. 164 с. – URL: https://ipme.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/04/Дисертація_Коваленко-О.Є..pdf (дата звернення: 15.11.2025).
16. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.11.2025)
17. Кравець О.В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Облік та оподаткування*. 2023. № 12(23). С. 56–63.
18. Кравченко Т.В. Методи прогнозування регіонального економічного розвитку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільського національного економічного університету*. 2013. Т. 13. С. 88–94.
19. Лесик О.В. Тодорова О.Л. Просторове планування територій в Україні: державноуправлінський аспект. *Наукові перспективи*. 2021. № 4(10). С. 88–105.
20. Новакова О.В., Пашина Н.П. Аналіз державної політики: навчальний посібник. Вид. 2-е, перероб. і доп. Маріуполь: Вид-во Маріупольського державного університету, 2017. 304 с.

21. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
22. Правове регулювання: поняття, способи, методи, типи, принципи, предмет. – URL: <https://studies.in.ua/teorija-derzhavy-ta-prava-lekcii/4415-pravove-regulyuvannya-ponyattya-sposobi-metodi-tipi-principi-predmet.html> (дата звернення: 15.11.2025).
23. Примостка А.О. Концептуальні засади агентно-орієнтованого моделювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 11. С. 124–128. – URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13832/1/КОНЦЕПТУАЛЬНІ%20АСАДИ%20АГЕНТНО-ОРИЄНТОВАНОГО%20МОДЕЛЮВАННЯ.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
24. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 90. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 15.11.2025).
25. Про національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України «від 13.04.2021 № 554-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 33. Ст. 277.
26. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 15.11.2025).
27. Про стратегічну екологічну оцінку Закон України від 20 березня 2018 р. № 2354-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 28. С. 235. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
28. Прокоф'єва Г.С., Вакутіна М.О., Хмельницька А.С. Кластери як сучасна форма економічного розвитку регіонів. – URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1745e201-7541-4e5a-b9a6-70a851ac4584/content> (дата звернення: 15.11.2025).
29. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи: монографія. НАН України. Інститут регіональних досліджень; За ред. Шевчук Л.Т. Львів, 2011. 256 с.
30. Сегеда С.А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 14–22. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.14.
31. Симканич О.І., Сухарев С.М., Делеган-Кокайко С.В., Сватюк Н.І. Просторове геоінформаційне моделювання і прогноз розподілу екополютантів у донних відкладах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 2 (34). С. 103–107.
32. Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Рудик А.О. Основи теорії систем та системного аналізу: навчальний посібник. Київ, 2024. 160 с.
33. Сичова Т.В. Моделювання просторового розвитку територій у контексті стратегічного планування. *Просторовий розвиток і планування: науково-практичний журнал*. 2023. № 1. С. 45–52.
34. Сосюр Ф. Курс загальної лінгвістики. Переклад з французької: Корнійчук А., Тищенко К. Київ: Основи, 1998. 324 с. – URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Sosiur_Ferdynan_de/Kurs_zahalnoi_linhvistyky.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.11.2025).

35. Телебенєва Є. Барило І. Соціально-економічний розвиток регіону як об'єкт суспільно-географічного дослідження. *Часопис соціально-економічної географії*. 2015. Вип. 19. С. 152–156. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg_2015_19%282%29__2 (дата звернення: 15.11.2025).

36. Третьак А.М., Третьак В.М., Прядка Т.М., Третьак Н.А. Територіально-просторове планування землекористування. Біла Церква: БНАУ, 2022. - URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7530/1/Територіально-просторове%20планування%20землекористування.pdf?utm_source (дата звернення: 15.11.2025).

37. Яремчук О.М. Еволюція об'ємно-просторового моделювання в дизайні. *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв*. 2011. № 2 (89). С. 90–94.

УДК 339.138.26:711.4(477)

УРБАН-МАРКЕТИНГ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ

Івасенко О.А., кандидат економічних наук, доцент. Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"

У сучасному світі брендинг територій та урбан-маркетинг дедалі більше сприймаються не як допоміжні інструменти комунікації, а як стратегічні підходи до формування сталого розвитку міст і регіонів. Зростаюча конкуренція між містами за інвестиції, туристів, людський капітал та міжнародну увагу трансформувала уявлення про міста з географічних об'єктів у символічні простори, здатні впливати на соціально-економічні процеси через управління власним іміджем та ідентичністю.

У контексті України, проблема брендингу територій та застосування урбан-маркетингу набула критичної актуальності у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії у 2022 році. Війна не лише завдала значних фізичних руйнувань, а й знецінила символічний капітал багатьох міст, стерла або спотворила локальні ідентичності, поставила під сумнів сталість соціальних зв'язків та інституцій, загострила демографічну нестабільність і пришвидшила внутрішню міграцію. У цих умовах відновлення міст вимагає не лише фізичної реконструкції, а й глибокої рефлексії над тим, ким ці міста є зараз, яке місце вони посідають у колективній уяві, і який образ транслиують у світ.

Наразі існує брак цілісних стратегій сталого брендингу українських міст, які б враховували сучасні виклики — від руйнації до потреб спільнот, від втрати культурної спадщини до необхідності наново формулювати локальні наративи. Часто ініціативи брендингу обмежуються поверхневими маркетинговими кампаніями, які не мають зв'язку з реальними трансформаціями у середовищі, спільнотах та управлінських практиках. Такий розрив між брендом і дійсністю створює ризики втрати довіри, виникнення "грінвошингу", і, зрештою, неефективного використання комунікаційних ресурсів міста.

Крім того, у науковій та прикладній площині спостерігається фрагментарність підходів до вивчення брендингу територій в Україні: відсутні адаптовані методики оцінки ефективності урбан-маркетингових стратегій, не напрацьовано етичних стандартів, недостатньо емпіричних досліджень щодо впливу брендування на локальний соціальний капітал, підприємницьку активність чи інвестиційну привабливість.

Водночас, зростає значення глобальних рамкових орієнтирів — зокрема, Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), що передбачають перехід до міст, які є інклюзивними, безпечними, адаптивними та сталими (ЦСР 11), а також підкреслюють роль ефективного управління, миру та інституційної довіри (ЦСР 16). Проте питання, як саме урбан-маркетинг і брендинг можуть стати інструментами реалізації ЦСР в умовах післявоєнної України, залишається відкритим і вимагає системного академічного осмислення.

Таким чином, постає дослідницька проблема: яким чином стратегічно спрямований, етично відповідальний і спільотно-орієнтований урбан-маркетинг може сприяти сталому

розвитку та ефективному відновленню міст України в умовах війни та післявоєнної трансформації? Ця проблема охоплює як концептуальні аспекти формування міської ідентичності та бренду, так і прикладні інструменти, управлінські моделі, бар'єри реалізації та потенціал для досягнення ЦСР у національному контексті.

Метою цього дослідження є розробка теоретико-методологічних основ і практичних підходів до застосування урбан-маркетингу як інструменту сталого розвитку українських міст у контексті післявоєнного відновлення, з урахуванням викликів воєнної травми, інституційної нестабільності, внутрішньої міграції та необхідності формування нової міської ідентичності.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити низку взаємопов'язаних дослідницьких завдань, спрямованих на розкриття теоретичних основ урбан-маркетингу, аналіз його практичного потенціалу в умовах післявоєнного відновлення міст, а також оцінку соціально-економічних та комунікаційних ефектів стратегій сталого брендингу територій, а саме:

Охарактеризувати теоретичні підходи до урбан-маркетингу та брендингу територій з акцентом на міждисциплінарну взаємодію (маркетинг, урбаністика, соціологія, публічне управління).

Проаналізувати зв'язок між урбан-маркетингом та реалізацією Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР 11, 9, 8 і 16, у контексті трансформації міського простору.

Визначити специфіку брендингу територій в умовах післявоєнного відновлення: формування нового наративу, збереження історичної пам'яті, ризики символічної девальвації.

Систематизувати інструменти сталого урбан-маркетингу, включно з цифровими платформами, соціальними медіа, візуальним брендингом, подієвим маркетингом і комунікацією зі спільнотами.

Оцінити соціально-економічні ефекти урбан-маркетингових стратегій: вплив на інвестиційну привабливість, розвиток малого бізнесу, підвищення туристичної активності, зміцнення соціального капіталу.

Ідентифікувати основні бар'єри впровадження сталого урбан-маркетингу в українських реаліях: інституційні, фінансові, комунікаційні та культурні виклики.

Проаналізувати кращі практики українських міст у сфері брендингу та публічного позиціонування, з особливою увагою до деокупованих територій.

Розробити рекомендації щодо впровадження сталих стратегій урбан-маркетингу як невід'ємної частини планів післявоєнної відбудови, з урахуванням принципів прозорості, автентичності та міжсекторальної співпраці.

Цей набір завдань дозволяє не лише описати явище, а й дати аналітичну рамку та практичні орієнтири для публічного управління, урбаністів, комунікаційних команд міст та міжнародних партнерів, залучених до процесу відбудови України.

Завдання дослідження логічно випливають з нагальної потреби осмислити роль урбан-маркетингу не лише як комунікаційного інструменту, а як каталізатора стійкої трансформації міського простору. В умовах, коли українські міста стикаються з необхідністю відновлення інфраструктури, соціального капіталу та власної репутації, питання сталого брендингу набуває не теоретичного, а глибоко практичного звучання. Саме тому актуальність дослідження вимагає окремого розгляду — у координатах як глобальної політики сталого розвитку, так і національного поствоєнного контексту.

У сучасних умовах сталий розвиток міст неможливо уявити без стратегічної комунікації, залучення громадськості, формування довіри до інституцій та конструювання нового наративу простору. Зруйновані війною міста України опинилися не лише перед завданням фізичної реконструкції, а й перед викликом переосмислення власної ідентичності, соціального призначення та місця у системі національного і глобального простору. У цьому контексті урбан-маркетинг та брендинг територій постають як критично важливі інструменти не лише для репозиціювання міських просторів, а й для реалізації принципів сталого розвитку, задекларованих у Цілях сталого розвитку ООН (ЦСР).

ЦСР, зокрема Ціль 11 («Сталі міста та спільноти»), акцентує на необхідності створення інклюзивного, безпечного, адаптивного та сталого міського середовища. Водночас повоєнна Україна зіштовхується з проблемами, які виходять за межі інфраструктурної руйнації: це ерозія соціальних зв'язків, депопуляція, зниження довіри до органів влади, розмитість культурної самоідентифікації громад. У цих умовах брендинг територій — за умови його автентичного та етичного застосування — може стати інструментом "соціального цементування", який сприятиме згуртованості, зміцненню локального патріотизму та мотивації до участі в процесах відновлення.

Актуальність дослідження також посилюється процесами внутрішньої міграції, які стали масовим явищем з 2022 року. Міста, що приймають значну кількість переселенців, мають потребу у переосмисленні власного образу: не лише для зовнішнього позиціювання, а й для формування нової внутрішньої ідентичності. Урбан-маркетинг у такому випадку повинен враховувати емоційно-психологічний контекст: травматичний досвід, потребу в безпеці, довготривале спільне майбутнє.

Крім того, інвестиційна привабливість, залучення міжнародних партнерів, розвиток туризму та креативних індустрій у повоєнний період неможливі без переконливої комунікації цінностей, візії та потенціалу міст. Саме сталий брендинг, побудований на правдивій історії, локальній культурі та спільно залученій візії майбутнього, дозволяє містам створювати довготривалу конкурентну перевагу у глобальному просторі.

Отже, актуальність теми дослідження обумовлена потребою формування нової міської парадигми для України — такої, що базується на сталості, автентичності, соціальній інтеграції та етичній комунікації. Урбан-маркетинг у цьому контексті є не лише інструментом реклами чи приваблення ресурсів, а стратегічним механізмом відновлення міста як соціального та культурного організму, що здатен транслювати сенс, надію і стійкість.

Дослідження урбан-маркетингу як інструменту сталого розвитку в умовах післявоєнної трансформації вимагає міждисциплінарного, комплексного та контекстно-чутливого методологічного підходу. У цьому проєкті застосовується поєднання теоретико-аналітичного, якісного та елементів кількісного аналізу, з фокусом на виявлення практичних механізмів, бар'єрів та ефектів стратегічного брендингу територій у післякризовий період.

1. Теоретико-методологічна основа

У дослідженні використано підходи з таких наукових напрямів:

Урбаністика (urban studies) — для аналізу міста як соціального, культурного та економічного простору.

Маркетинг територій (place marketing) — для вивчення механізмів позиціювання, іміджу та бренду.

Публічне управління — з метою розгляду інституційного контексту реалізації стратегій брендингу.

Соціологія міста та соціальний конструктивізм — для розуміння взаємодії між брендом, ідентичністю та громадською участю.

Теорія сталого розвитку — як ідеологічне підґрунтя всього аналізу (опора на рамку ЦСР ООН).

2. Дизайн дослідження (Research Design)

Дослідження структуровано у кілька етапів:

Етап 1 — Теоретичний аналіз наукових джерел (монографії, Scopus-статті, аналітичні звіти UN Habitat, OECD, ESPON, ISO 37120 тощо).

Етап 2 — Контент-аналіз стратегій розвитку міст України (2015–2024 рр.), маркетингових концепцій, візуальних айдентик та брендингових кампаній.

Етап 3 — Кейс-стаді (case studies) окремих українських міст (Івано-Франківськ, Львів, Вінниця, Чернігів, деокуповані міста), з аналізом практик брендингу, партнерств, інструментів залучення.

Етап 4 — Експертне опитування / глибинні інтерв'ю (у разі повноцінного польового етапу) з представниками міських рад, громадських ініціатив, маркетингових агенцій.

Етап 5 — Побудова аналітичної рамки ефективності сталого брендингу: індикатори, фактори впливу, ризику та бар'єри.

3. Методи дослідження (Research Methods)

Контент-аналіз офіційних документів, стратегій, промоційних матеріалів, діджитал-кампаній (з акцентом на зміст, наративи, візуальні коди).

Кейс-метод (case study analysis) як гнучкий метод аналізу реального досвіду окремих територіальних громад.

Порівняльний аналіз (comparative analysis) українських кейсів та міжнародних практик (при наявності релевантних даних).

SWOT-аналіз потенціалу сталого урбан-брендингу в українських умовах.

Семіотичний аналіз візуальних елементів бренду (логотипи, слогани, публічні меседжі), при дослідженні айдентики.

Експертне інтерв'ювання (у разі емпіричного компоненту) — для отримання оцінок з боку практиків, управлінців і комунікаційників.

4. Географічна і часово-контекстуальна рамка

Територіальний фокус: українські міста, що активно включені у процеси повоєнного відновлення або вже мають розроблені маркетингові/брендингові стратегії.

Часова рамка: переважно 2022–2025 роки, з порівнянням попередніх стратегій розвитку, ухвалених після 2014 року.

Контекст: воєнна та поствоєнна трансформація міського середовища, з урахуванням впливу міжнародної підтримки, змін у внутрішній міграції та структурі громад.

5. Обмеження дослідження

Відсутність єдиної методології оцінки ефективності брендингу в умовах поствоєнного контексту.

Часткова недоступність даних щодо планів деокупованих територій.

Обмежений емпіричний компонент у разі неможливості проведення інтерв'ю.

Висновок: обраний методологічний підхід дозволяє поєднати теоретичну глибину з практичною релевантністю, забезпечити міждисциплінарну оптику та дати відповіді як на концептуальні, так і на прикладні запити щодо брендингу міст у перехідному та кризовому контексті.

Таблиця 2.3.1 - Взаємозв'язок дослідницьких методів, завдань і очікуваних результатів

Метод дослідження	Відповідне завдання	Очікуваний результат
Теоретичний аналіз літератури	1. Охарактеризувати теоретичні підходи до урбан-маркетингу та брендингу територій	Систематизація концептуальних основ урбан-маркетингу у міждисциплінарному контексті
Контент-аналіз стратегій розвитку міст	2. Проаналізувати зв'язок урбан-маркетингу з ЦСР; 4. Систематизувати інструменти	Виявлення типових структур, підходів, інструментів та ступеня інтеграції ЦСР у міські документи
Кейс-стаді (глибинний аналіз кейсів міст)	3. Визначити специфіку брендингу в умовах післявоєнного відновлення	Опис моделей локальної ідентичності, візій та бренд-стратегій у різних містах
Порівняльний аналіз	7. Проаналізувати кращі практики українських міст	Виявлення спільних рис, відмінностей і факторів успішності або обмежень в брендингу
Семіотичний аналіз візуальної айдентики	4. Систематизувати інструменти; 5. Оцінити ефекти брендингу	Інтерпретація візуальних меседжів, виявлення рівня автентичності та змістового навантаження брендів міст
SWOT-аналіз	6. Ідентифікувати основні бар'єри	Формування структурованої картини сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для сталого брендингу
Експертне інтерв'ювання (опціонально)	5. Оцінити соціально-економічні ефекти; 6. Бар'єри; 8. Рекомендації	Отримання практичного досвіду, управлінських оцінок і пропозицій щодо покращення міських маркетингових стратегій

Джерело: сформовано автором

Запропоноване дослідження становить наукову новизну як у теоретичному, так і в прикладному вимірах, зважаючи на унікальний контекст — повоєнну реконструкцію українських міст, необхідність переосмислення міської ідентичності та адаптацію глобальних стратегій сталого розвитку до локальних умов.

Основні елементи наукової новизни:

Систематизовано концептуальні засади урбан-маркетингу як інструменту сталого розвитку у трансформаційних суспільствах, з фокусом на поствоєнний контекст — що до цього часу залишалося недостатньо опрацьованим у вітчизняній науковій літературі.

Уточнено понятійний апарат: запропоновано оновлені визначення термінів «сталий брендинг територій», «повоєнний урбан-наратив» та «ком'юніті-орієнтований брендинг», адаптовані до умов українських реалій 2022–2025 років.

Розроблено аналітичну рамку оцінки ефективності бренд-стратегій територій в умовах післявоєнного відновлення з опорою на Цілі сталого розвитку (ЦСР 8, 9, 11, 16), а також індикатори соціального капіталу та локальної ідентичності.

Запропоновано типологію моделей поствоєнного брендингу міст на основі кейс-аналізу українських територій, що демонструють різні рівні сталості, автентичності, залучення громади та візійності.

Вперше проаналізовано ризики грінвошингу та символічної розривності у контексті міського брендингу в післякризовий період, із розробкою рекомендацій щодо етичної комунікації і протидії «фейковому брендингу».

Сформульовано рекомендації щодо інтеграції стратегій брендингу в офіційні плани відбудови, що включають мультиакторну взаємодію між владою, бізнесом, громадою та міжнародними донорами.

У чому головна "added value"?

Це перше системне дослідження, яке поєднує три критичні площини:

маркетинг територій;

сталий розвиток;

поствоєнна реконструкція в умовах України.

Цей синтез дозволяє розглядати брендинг не лише як інструмент приваблення ресурсів, а як механізм соціального зшивання, відновлення довіри та конструювання майбутнього для територіальних громад.

Враховуючи викладену наукову новизну та мету дослідження, структура розділу побудована таким чином, щоб послідовно розкрити ключові аспекти урбан-маркетингу як інструменту сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Розділ включає:

Вступне теоретичне обґрунтування значення урбан-маркетингу та брендингу територій.

Аналіз ключових функцій урбан-маркетингу та їх взаємозв'язку з Цілями сталого розвитку.

Розгляд стратегічних підходів до брендингу територій у контексті повоєнної трансформації.

Опис маркетингових інструментів сталого брендингу та їх застосування на практиці.

Оцінка економічного та соціального ефекту урбан-маркетингу.

Ідентифікація викликів і бар'єрів на шляху впровадження сталих брендингових практик.

Розбір кращих українських кейсів, які ілюструють реальні практики та здобутки.

Рекомендації для впровадження сталого урбан-маркетингу в умовах відбудови.

Підсумки та висновки, що узагальнюють роль урбан-маркетингу в реалізації Цілей сталого розвитку.

Такий логічний послідовний виклад матеріалу дозволяє не лише комплексно висвітлити тему, але й надати читачеві чітке уявлення про системний вплив урбан-маркетингу на розвиток сталих і конкурентоспроможних міст у сучасних українських реаліях.

Теоретичні засади урбан-маркетингу та брендингу територій.

У сучасному урбаністичному дискурсі зростає розуміння того, що сталий розвиток міських територій вимагає не лише фізичної реконструкції, а й переосмислення символічного, культурного та економічного значення міста. Міста, які претендують на довготривалу стійкість і привабливість, повинні не тільки модернізувати інфраструктуру, а й працювати з власним образом, ідентичністю та сприйняттям серед різних цільових аудиторій — жителів, інвесторів, туристів, донорів. Саме на цьому стику з'являється комплексне поняття урбан-маркетингу, яке дедалі частіше розглядається не як інструмент просування, а як стратегічна система управління трансформацією міського простору через комунікацію, взаємодію та символічне кодування міської реальності.

Паралельно з урбан-маркетингом, термін брендинг територій (place branding) став ключовим концептом у дослідженнях міської ідентичності та привабливості. У контексті посткризового розвитку, а особливо — післявоєнного відновлення, значення цих понять суттєво посилюється. Вони стають критично важливими для забезпечення довіри, консолідації спільнот, залучення ресурсів та формування позитивного наративу майбутнього.

Для кращого розуміння сутності та функціональності цих підходів необхідно звернутися до їх теоретичних основ. Варто почати з вивчення самого поняття урбан-маркетингу, яке, попри свою поширеність, залишається методологічно багатозначним і міждисциплінарним.

На основі аналізу різних наукових підходів можна сформулювати узагальнене визначення : Урбан-маркетинг — це стратегічне управління іміджем міста або регіону, яке передбачає використання маркетингових інструментів для промоції території як конкурентоспроможної, привабливої та сталої для різних стейкхолдерів (інвесторів, туристів, мешканців, бізнесу), з урахуванням економічних, соціальних, культурних, політичних, екологічних та комунікаційних факторів (табл. 2.3.2).

Таблиця 2.3.2 - Аналіз визначень урбан-маркетингу різними науковцями та практиками

Автор	Рік	Визначення	Фокус	Сфера	Унікальність
Philip Kotler, Donald Haider, Irving Rein	1993	Урбан-маркетинг — це застосування принципів та методів маркетингу для просування місць з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності у залученні бізнесу, мешканців, відвідувачів та інвестицій.	Продвиження міста як "продукту"	Маркетинг територій	Перше систематизоване визначення, вплив на формування концепції брендингу територій
Simon Anholt	2007	Урбан-маркетинг — це стратегічне зусилля щодо формування та управління сприйняттям міста в умах його стейкхолдерів з метою підвищення його конкурентоспроможності, привабливості та якості життя.	Управління сприйняттям міста	Брендинг територій	Акцент на стратегічне управління іміджем міста
David Kotkin	2001	Урбан-маркетинг — це інструмент для міст, щоб конкурувати глобально за талантами, капіталом та увагою, популяризуючи свої унікальні економічні та стильові переваги.	Глобальна конкуренція між містами	Політична економія	Акцент на економічну привабливість і глобальну видимість
Peter Newman, Isabella Jennings	2015	Стале міське маркетингування — це стратегічне просування міст як сталих, комфортних для проживання та економічно доцільних місць, щоб залучити інвестиції, таланти та підтримати тривалий міський розвиток.	Сталість міста	Стале місто, екологія	Включення принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії

Автор	Рік	Визначення	Фокус	Сфера	Унікальність
Edward Soja	2010	Урбан-маркетинг має виходити за межі економічного просування і включати соціальну структуру міста, забезпечуючи, щоб зусилля щодо брендингу відображали та підвищували якість життя всіх мешканців.	Соціальна справедливість	Соціологія, просторова теорія	Критика "поверхневого" маркетингу без урахування соціальної структури
Dallen J. Timothy	2014	Урбан-маркетинг — це культурна практика, яка передбачає створення, поширення та управління значеннями, пов'язаними з місцями, з метою залучення відвідувачів, інвестицій та мешканців.	Культурна ідентичність	Культурологія, туризм	Використання культурних символів у брендингу міста
Patrick Haglund	2003	Урбан-маркетинг — це політична стратегія, яку використовують міста, щоб підвищити свою видимість та привабливість у глобальному середовищі, часто залучаючи співпрацю між владою, бізнесом та громадським сектором.	Політична стратегія	Політична географія	Акцент на роль міста в міжнародних відносинах
Markku Sotarauta	2019	Урбан-маркетинг має бути вбудованим у демократичні процеси, забезпечуючи, щоб він служив громадському інтересу та сприяв інклюзивному міському розвитку.	Демократична відповідальність	Політичний менеджмент	Важливість участі громади у процесі маркетингу
Timothy Beatley	2016	Урбан-маркетинг у контексті сталості передбачає просування міст як зелених, комфортних для проживання та стійких до змін місць, які забезпечують високу якість життя з мінімальним екологічним впливом.	Екологічна сталість	Екологія міст	Акцент на "зелені" стратегії та екологічну відповідальність
Robert Govers	2018	Сьогодні урбан-маркетинг полягає не менше в цифровій присутності та онлайн-репутації, ніж у фізичній інфраструктурі та послугах. Це про те, щоб розповісти правильну історію правильній аудиторії правильним способом.	Цифровий імідж міста	Цифровий маркетинг	Акцент на роль соціальних мереж, онлайн-платформ, візуального контенту

Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці: ключові тенденції

Міждисциплінарність: визначення урбан-маркетингу формулюються в рамках різних наукових дисциплін: маркетинг, політична економія, соціологія, культурологія, екологія, цифрові комунікації.

Еволюція підходів: від традиційного економічного підходу (Kotler et al., 1993) до більш комплексного — з урахуванням соціальної справедливості (Soja, 2010), екологічної сталості (Beatley, 2016) та цифрового виміру (Govers, 2018).

Сталість як новий пріоритет: сучасні визначення (Newman & Jennings, 2015; Beatley, 2016) все частіше включають принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної інклюзії.

Роль громади та демократичних процесів: новітні підходи (Sotarauta, 2019; Сафонова, Костенко, 2021) наголошують на важливості громадянської участі, прозорості та етичного брендингу.

Цифрові технології: зростає значення онлайн-присутності, цифрового іміджу та медійної стратегії (Govers, 2018).

Таблиця демонструє, що урбан-маркетинг — це динамічне поняття, яке постійно розвивається відповідно до нових викликів, таких як глобалізація, сталість, цифровізація та соціальні зміни. Його визначення відрізняються за акцентами, але об'єднуються метою — зробити місто конкурентоспроможним, привабливим та сталим для різних стейкхолдерів.

З іншого боку, сучасна міждисциплінарна перспектива розглядає урбан-маркетинг як інструмент управління репутацією та конкурентоспроможністю міста в глобальному та локальному контекстах, де ключовим є баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями. Цей підхід наголошує на необхідності врахування унікальності місця, культурних кодів і специфіки локальної спільноти.

Таким чином, урбан-маркетинг постає як стратегічний підхід, що поєднує управлінські, комунікаційні, просторові та соціальні практики з метою формування життєздатної, привабливої та сталорозвиненої міської екосистеми. Водночас, ефективність урбан-маркетингу значною мірою залежить від того, наскільки успішно місто або регіон здатні сформулювати і транслювати власну ідентичність через системний брендинг територій.

Щоб глибше зрозуміти механізми і логіку цього процесу, варто звернутись до концепції брендингу територій, розглянувши її еволюцію, ключові підходи та роль у формуванні сталого іміджу міста у глобальному та локальному контекстах.

Термін «брендинг територій» (place branding) виник як відповідь на виклики глобалізації та посилення конкуренції між містами і регіонами за інвестиції, туристів та таланти. Спочатку брендинг сприймався як маркетингова стратегія, орієнтована на створення позитивного іміджу, однак з часом він трансформувався у багатоплановий процес, що охоплює формування автентичної ідентичності, комунікацію цінностей і культурних символів, а також стимулювання громадянської активності.

В сучасній науковій літературі розрізняють кілька підходів до брендингу територій: стратегічний (створення конкурентної переваги), соціокультурний (підтримка локальної ідентичності та згуртованості), і інтегративний, що поєднує маркетингові інструменти з політикою розвитку та залученням громадськості. Особливу увагу приділяють концепції Place identity (ідентичність місця) та Place image (образ місця), які разом формують комплексне сприйняття територій.

Отже, брендинг територій, що спочатку формувався переважно як інструмент підвищення конкурентоспроможності у глобалізованому середовищі, сьогодні дедалі частіше розглядається крізь призму сталого розвитку, соціальної відповідальності та культурної

чутливості. В умовах післякризових трансформацій і зростаючих викликів (екологічних, безпекових, демографічних) брендинг більше не може зводитися лише до візуальної айдентики чи маркетингових кампаній.

Саме тому важливо проаналізувати, яким чином урбан-маркетинг як цілісний стратегічний підхід може сприяти досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР). У цьому контексті урбан-маркетинг перетворюється з інструменту репутаційного управління на засіб довгострокової соціально-економічної трансформації, що вимагає інтеграції з міжнародними орієнтирами сталості.

Урбан-маркетинг виконує не лише промоційну функцію, але й виступає платформою для стратегічного управління розвитком міста, формування міської політики та посилення участі громадян у трансформаційних процесах. У контексті сталого розвитку його функції набувають додаткового значення:

Формування позитивного іміджу міста, який базується не лише на візуальних чи символічних атрибутах, а й на реальних змінах у якості життя, соціальній згуртованості та екологічній стабільності.

Залучення інвестицій, які орієнтовані на довгострокову цінність, екологічну відповідальність та соціальний ефект.

Підвищення туристичної, культурної та соціальної привабливості міста, що сприяє розвитку креативних індустрій, малого бізнесу та міжрегіонального співробітництва.

Таким чином, урбан-маркетинг слугує не лише каналом комунікації, але й інструментом управління довірою, цінностями та партнерствами.

Спроможність міст реалізовувати політику сталого розвитку багато в чому залежить від здатності ефективно формулювати та транслювати власну місію, візію та стратегічні переваги. У цьому контексті урбан-маркетинг може бути інтегрований із такими Цілями сталого розвитку:

ЦСР 11 – Сталі міста та спільноти. Урбан-маркетинг сприяє підвищенню якості міського середовища, збереженню культурної спадщини, розвитку інклюзивних просторів та посиленню участі громади у прийнятті рішень.

ЦСР 9 – Інфраструктура, інновації та індустріалізація. Маркетинг територій допомагає репозиціювати міста як центри інновацій і технологічного розвитку, що важливо для залучення нових галузей та стартапів.

ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання. Завдяки стимулюванню малого бізнесу, туризму та креативної економіки, брендинг територій може стати рушієм локального економічного розвитку.

ЦСР 16 – Мир, справедливість та ефективні інститути. Прозора та етична комунікація в межах урбан-маркетингової стратегії може підвищити довіру до місцевої влади, сприяти соціальній згуртованості та подоланню конфліктів.

Від промоції до трансформації: парадигмальний зсув

Традиційне розуміння урбан-маркетингу як рекламного інструменту відходить на другий план. Натомість акцент зміщується на створення середовища, що сприяє сталій трансформації міста, з урахуванням інтересів громади, бізнесу та держави. Важливо, що сучасна практика урбан-маркетингу дедалі більше ґрунтується на співтворенні смислів (co-creation), прозорій комунікації та емоційно-символічному наповненні міських просторів.

Таким чином, урбан-маркетинг не лише відображає сталу політику, а й створює умови для її впровадження, формуючи нову якість урбаністичного досвіду та сприйняття міста як простору для життя, ідентичності й розвитку.

Урбан-маркетинг, інтегрований з Цілями сталого розвитку (ЦСР), виходить за межі традиційних комунікаційних стратегій і стає драйвером системної міської трансформації. Однак реалізація ЦСР — це не просто набір окремих проєктів чи маркетингових кампаній; вона вимагає глибокого взаємозв'язку всіх аспектів міського життя. Саме тому урбан-брендинг не може бути ефективним, якщо він ізолюється від міської політики, фізичної інфраструктури чи колективної пам'яті.

Якщо ЦСР надають нормативну рамку для сталого розвитку міст — від безпечної інфраструктури (ЦСР 9) до соціальної інклюзії (ЦСР 10) та мирних спільнот (ЦСР 16), — то урбан-брендинг виступає стратегічним «перекладачем» цих цілей на мову ідентичності, довіри та спільних цінностей. Він трансформує абстрактні принципи сталості в конкретний, емоційно зрозумілий образ міста, який формують разом влада, громада, бізнес і культура.

Таким чином, природним розвитком дискусії є перехід від аналізу окремих ЦСР до системного бачення урбан-брендингу, де бренд міста розглядається не як поверхневий слоган чи логотип, а як інтегрований результат політичних рішень, якості життя, просторового дизайну та культурної автентичності. Успішний бренд не вигадується — він виростає з реальних змін: від модернізованих шкіл і парків до відновленої історичної церкви чи місцевого фестивалю, який об'єднує людей після втрат.

Особливо це актуально в умовах післявоєнного відновлення, де кожна нова дорога, школа чи меморіал одночасно стає елементом інфраструктури і символом нового наративу. Тому урбан-брендинг має бути нерозривно пов'язаний:

- з міською політикою — як вираженням пріоритетів влади та громади;
- з інфраструктурою — як матеріальною основою сталості та комфортного життя;
- з культурною пам'яттю — як джерелом автентичності, опору перед знеціненням ідентичності та засобом громадського зцілення.

Бренд міста, побудований лише на рекламі, без опори на ці три «стовпи», неминуче стикається з кризою довіри. Натомість бренд, що виникає з синергії політики, простору та пам'яті, стає справжнім інструментом сталого, справедливого та емоційно залученого міського розвитку.

Урбан-брендинг сьогодні необхідно розглядати як частину системного управління містом, що тісно пов'язане з політичними, соціальними та економічними процесами. Ефективний брендинг не може існувати ізольовано від міської політики, інфраструктурного розвитку та культурної пам'яті громади.

З одного боку, міська політика формує рамки для створення і реалізації брендових стратегій, встановлює пріоритети, регулює ресурси і забезпечує інституційну підтримку. З іншого — інфраструктура (транспорт, комунікації, публічні простори) виступає як «матеріальний носій» бренду, що формує реальний досвід мешканців і гостей.

Культурна пам'ять та історична спадщина є джерелом автентичності бренду, які формують унікальність території. У контексті післявоєнного відновлення, це особливо важливо для збереження ідентичності та сприяння соціальній стабільності. Таким чином,

урбан-брендинг стає інструментом не лише маркетингу, а й соціальної інтеграції, примирення та консолідації громади.

Урбан-маркетинг сьогодні — це не просто інструмент промоції міста, а стратегічний механізм управління його розвитком у довгостроковій перспективі. За межами традиційного розуміння як "реклами території" він трансформувався в комплексну систему, спрямовану на досягнення конкретних соціально-економічних, культурних та екологічних цілей. У контексті сталого розвитку, глобальних криз та післявоєнного відновлення особливо гостро постає питання: що саме має досягати просування міста?

Ключові цілі урбан-маркетингу виходять далеко за межі залучення туристів чи інвесторів. Вони охоплюють формування довіри, консолідацію громад, підвищення якості життя, реалізацію Цілей сталого розвитку та відбудову не лише фізичної, а й символічної тканини міста. Водночас, кожна ціль реалізується через певні функції: комунікативну, економічну, соціальну, політичну та культурну, — які разом забезпечують цілісність та сталість брендування.

Аналіз цих цілей і функцій дозволяє зрозуміти, як маркетингові інструменти можуть стати частиною ширшої стратегії міської трансформації — не для того, щоб «продати» місто, а щоб допомогти йому стати тим, ким воно хоче бути, — справедливим, сталим, автентичним і живим.

Урбан-маркетинг сьогодні — це не просто набір рекламних чи промоційних заходів, а стратегічно орієнтована система, спрямована на комплексне управління розвитком міста. Його значення особливо зростає в умовах глобальних викликів: кліматичних змін, соціальної поляризації, цифрової трансформації та, в українському контексті, масштабного відновлення після повномасштабної війни. У цих реаліях урбан-маркетинг перетворюється на інструмент не лише економічної конкурентоспроможності, а й соціальної консолідації, культурної реінтеграції та сталого розвитку.

Щоб зрозуміти його роль, необхідно чітко окреслити ключові цілі, які він має досягати, та основні функції, через які ці цілі реалізуються.

До ключових цілей урбан-маркетингу, на нашу думку, належать:

1. Залучення інвестицій та стимулювання економічного зростання. Центральна економічна мета урбан-маркетингу — позиціонування міста як привабливого місця для бізнесу, інновацій та капіталу. Це досягається шляхом формування позитивного іміджу, демонстрації стабільності, доступності інфраструктури та підтримки державної політики.

Приклад: кампанія «Invest in Lviv» активно просуває Львів як IT-хаб, залучаючи іноземні компанії завдяки акценту на кваліфікованих кадрах, низьких операційних витратах та європейській інтеграції.

«Місто, яке добре розповідає про себе, отримує більше можливостей.» — Markku Sotarauta

2. Підвищення туристичної привабливості. Туристичний потік — важливе джерело доходів, зайнятості та міжкультурного обміну. Урбан-маркетинг формує образ міста як унікального, безпечного, доступного та емоційно насиченого простору.

Особливості:

Акцент на культурній спадщині, локаціях, подіях (фестивалі, арт-простори).

Використання digital storytelling (віртуальні тури, Instagram-геолокації).

Розвиток низькосезонного туризму через тематичні маршрути (історичні, гастрономічні, природничі).

Приклад: Івано-Франківськ успішно використовує нараторику «місто в горах», поєднуючи екологічний туризм, карпатську культуру та молодіжну енергію.

3. Формування сталих, інклюзивних та життєздатних міських середовищ (ЦСР 11). Урбан-маркетинг все частіше спрямований не на зовнішню аудиторію, а на внутрішню — мешканців. Мета — покращити якість життя, забезпечити доступність послуг, зелені зони, транспорт, соціальну справедливість.

Приклад: проєкт «Smart Chernihiv» поєднує цифрові технології, модернізацію комунальних послуг та участі громади в плануванні — це одночасно і маркетинговий наратив, і реальна політика сталості.

«A city brand is only as strong as the quality of life it delivers.» — Robert Govers

4. Консолідація громади та підвищення громадянської участі. В умовах кризи чи відбудови довіра до влади та соціальна спаяність стають ключовими. Урбан-маркетинг може слугувати інструментом громадського зцілення, формування колективної пам'яті та спільної візії майбутнього.

Механізми:

Комунікаційні кампанії типу «Наше місто — наша сила».

Включення громади в процес брендингу (опитування, хакатони, форуми).

Просування локальних героїв, волонтерів, ремісників як символів нової ідентичності.

Приклад: після деокупації Бучі активно використовується наратив «місто-герой», що об'єднує мешканців навколо спільної пам'яті та відновлення.

5. Підвищення міжнародної видимості та приваблення донорської підтримки. Для міст, що відбудовуються, важливо не лише залучити інвесторів, а й отримати міжнародну солідарність, технічну допомогу, партнёрства. Урбан-маркетинг стає інструментом дипломатії міст.

Приклад: Чернігів активно взаємодіє з містами-партнерами в Європі, використовуючи бренд «місто-спадщина» для залучення фахівців у реставрації, грантів на відновлення культурних об'єктів.

6. Формування автентичної, сталої та етичної ідентичності міста. Сучасний урбан-маркетинг має запобігати поверхневому «грінвошингу» або «патріотичному флажковому маркетингу». Натомість він має базуватися на реальних досягненнях, історичній правді, культурній автентичності та етичних принципах.

Принципи:

Бренд має відповідати реальному стану міста.

Має враховувати голос меншин, корінних громад, переміщених осіб.

Має бути прозорим щодо викликів та прогалин у розвитку.

«You can't brand a city without its soul.» — Simon Anholt

Функції — це механізми, через які досягаються цілі. Вони визначають, як саме урбан-маркетинг працює в системі міського управління. До основних функцій урбан-маркетингу варто віднести:

Економічна функція урбан-маркетингу є однією з найбільш вивчених та практично значущих складових стратегій міського розвитку. Вона полягає в цілеспрямованому

використанні маркетингових інструментів для стимулювання економічної активності, підвищення конкурентоспроможності території та формування сприятливого ділового середовища. У сучасних умовах глобалізації, цифрової економіки та посиленої конкуренції між містами за обмежені ресурси (капітал, таланти, технології), ефективне управління економічною функцією урбан-маркетингу стає ключовим фактором сталого міського розвитку.

По-перше, економічна функція реалізується через сприяння розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) — основи локальної економіки, джерела зайнятості, інновацій та соціальної стабільності. Урбан-маркетинг забезпечує МСБ не лише прямим просуванням (через локальні брендові кампанії, ярмарки, платформи e-commerce), а й непрямым впливом шляхом формування позитивного іміджу міста як місця, де «легко робити бізнес». Це досягається шляхом популяризації успішних кейсів, створення мережових просторів (бізнес-інкубатори, коворкінги), а також інтеграції МСБ у загальний бренд міста. Наприклад, кампанія «Львів — місто можливостей» активно просуває локальні стартапи, ремісничі бренди та гастрономічні проєкти як невід’ємну частину міської ідентичності, що одночасно підвищує їхню комерційну привабливість та підтримує внутрішній попит.

По-друге, важливим напрямом економічної функції є приваблення іноземних інвестицій. У контексті посткризових та післявоєнних реалій це набуває особливої актуальності, оскільки відбудова інфраструктури, житлового фонду та виробничих потужностей вимагає значних капітальних вкладень. Урбан-маркетинг виступає як стратегічний посередник між місцевою владою, бізнес-середовищем та міжнародними інвесторами. Через системні комунікації — презентації, інвестиційні форуми, брендингові платформи (наприклад, Invest in Ukraine City Network) — місто демонструє свою передбачуваність, політичну стабільність, наявність кваліфікованих кадрів та стратегічну орієнтацію на сталість. Як підкреслюють Newman і Jennings (2015), сучасні інвестори все частіше враховують не лише економічні показники, а й якість життя, екологічну політику та соціальну відповідальність міста, що робить маркетинговий нарратив ключовим елементом інвестиційної привабливості.

По-третє, економічна функція урбан-маркетингу включає створення умов для розвитку креативних індустрій, які сьогодні є одними з найдинамічніших секторів міської економіки. До них належать IT-технології, дизайн, музика, театр, візуальні мистецтва, медіа, мода, а також нові напрями, такі як креативна медицина чи edtech. Урбан-маркетинг сприяє формуванню «креативного клімату» шляхом позиціонування міста як простору для інновацій, експериментів та самореалізації. Прикладом є Київ, який активно позиціонує себе як «Силькіконова долина Східної Європи», привертаючи увагу світових IT-компаній завдяки акценту на молодіжну енергію, доступність талантів та міжнародну інтеграцію. Аналогічно, Харків, незважаючи на війну, продовжує підтримувати образ наукового та технічного хабу, що має стратегічне значення для залучення донорських програм та партнерства з університетами.

Результатом реалізації економічної функції є мультиплікативний ефект економічного зростання, коли початкові ініціативи (наприклад, відкриття одного коворкінгу чи проведення міжнародного tech-форуму) запускають ланцюгову реакцію: зростає попит на послуги, з’являються нові робочі місця, підвищується податкова база, активізується локальне

підприємництво. Цей ефект особливо помітний у малих і середніх містах, де кожен новий бізнес може стати каталізатором трансформації цілого району.

Таким чином, економічна функція урбан-маркетингу виходить за межі традиційного розуміння як інструменту просування. Вона перетворюється на стратегічний механізм формування сталової економіки міста, де маркетинг не просто «розповідає про економіку», а активно формує її структуру, привабливість та потенціал розвитку. У разі України, особливо в умовах масштабного відновлення, ефективне використання цієї функції може стати ключем до відбудови не лише будівель, а й економічно життєздатних, інноваційних та інклюзивних міських середовищ.

Соціальна функція урбан-маркетингу в сучасному науковому та практичному дискурсі розглядається як одна з найважливіших складових сталого міського розвитку, особливо в умовах кризових перетворень, масштабної міграції, соціальної поляризації та післявоєнного відновлення. Якщо економічна функція орієнтована на зовнішню привабливість міста, то соціальна функція спрямована на внутрішню консолідацію — на те, щоб місто стало не лише конкурентоспроможним, а й справедливим, інклюзивним та емоційно залученим простором для всіх своїх мешканців.

1. Зміцнення соціального капіталу. Соціальний капітал — це сукупність мереж, норм, довіри та взаємодопомоги, які забезпечують стабільність і життєздатність громади (Putnam, 2000). Урбан-маркетинг виступає потужним інструментом його нарощування шляхом створення умов для громадської взаємодії, участі в прийнятті рішень та формування колективних цінностей. Через маркетингові кампанії, події, цифрові платформи та символічні проєкти (наприклад, міські фестивалі, волонтерські ініціативи, проєкти громадського мистецтва) формується середовище, в якому люди відчують себе частиною спільності. Наприклад, кампанія «Ми разом» у Луцьку чи «Громада Києва» активізували локальні мережі підтримки, що особливо важливо в умовах війни та переміщення населення.

Крім того, урбан-маркетинг може сприяти відновленню соціального капіталу після травматичних подій, таких як окупація чи руйнування інфраструктури. У деокупованих містах, наприклад, Бучі чи Ізюмі, маркетингові стратегії, засновані на спільній пам'яті, героїзмі та відбудові, стають механізмами соціального зцілення, допомагаючи громадам повернути віру в майбутнє.

2. Формування спільної міської ідентичності. Урбан-маркетинг відіграє ключову роль у конструкції міської ідентичності — того, що об'єднує мешканців навколо спільного почуття належності до місця. Ця ідентичність формується не автоматично, а через свідоме управління символами, історіями, мовленнєвими практиками та культурними кодами. Як зазначає Dallen J. Timothy (2014), місто — це не просто географічне поняття, а «текст», що постійно переписується через комунікації, події, медіа.

Ефективний брендинг території враховує різноманіття культурних, етнічних, мовних та поколінцевих груп, прагнучи створити інклюзивний наратив, який не маргіналізує окремі спільноти. Наприклад, у Львові чи Чернівцях успішно використовується багатокультурна спадщина (австрійська, польська, єврейська, українська) як основа для формування брендів типу «Європейське місто» або «Місто контрастів». Такий підхід не лише збагачує імідж міста, а й сприяє внутрішньому діалогу та взаєморозумінню.

3. Зменшення соціальних розривів між районами та групами населення. Однією з найсерйозніших проблем сучасних міст є соціальна сегрегація — розшарування за ознаками доходу, доступу до послуг, якості житла, освіти та участі в культурному житті. Урбан-маркетинг може виступати інструментом зменшення цих розривів, коли його стратегії спрямовані не лише на престижні центри, а й на периферійні, маргіналізовані райони.

Через цільові кампанії, локальні бренди районів (наприклад, «Поділ — серце Києва»), підтримку громадських ініціатив та включення представників різних соціальних груп у процес брендингу, урбан-маркетинг сприяє децентралізації ідентичності міста. Він дає голос тим, хто часто залишається «поза кадрам» — жителям спальних районів, пенсіонерам, молоді з низьким доходом, переміщеним особам. Такий підхід не лише підвищує їхню самооцінку, а й запобігає формуванню «зон невидимості» у місті.

Наприклад, у Вінниці реалізується проєкт «Райони мають голос», де кожен мікрорайон отримує свою візуальну ідентичність та культурну програму, що сприяє гордості за місце проживання та зменшенню відчуття вторинності порівняно з центром.

Ефект: Вища лояльність мешканців, нижча міграція, вищий рівень довіри

Результатом реалізації соціальної функції урбан-маркетингу є комплексний позитивний ефект:

Підвищення лояльності мешканців — люди, які відчують себе частиною спільноти, менше схильні до виїзду, більше беруть участь у громадському житті, платять податки, підтримують місцеві ініціативи.

Зниження рівня міграції, особливо молодіжної, оскільки місто надає не лише економічні, а й соціально-емоційні можливості для самореалізації.

Підвищення рівня довіри — як між громадянами, так і до влади. Довіра стає ключовим ресурсом для сталого розвитку, адже без неї неможливі довгострокові інвестиції, реформи та громадський мир.

Як підкреслює Edward Soja (2010), справжнє місто — це не просто архітектура чи економіка, а простір соціальної справедливості та участі. Саме тому соціальна функція урбан-маркетингу має бути не доповненням до економічної, а центральним елементом стратегії сталого міста. У разі України, де міста відбудовуються не лише фізично, а й морально, ця функція стає не просто важливою — вона є необхідною умовою виживання та відродження.

Політична функція урбан-маркетингу виходить за межі традиційного розуміння маркетингу як комерційної або комунікаційної діяльності. Вона розглядається як стратегічний механізм, спрямований на зміцнення легітимності місцевого самоврядування, підвищення довіри до влади та формування моделі відкритого, відповідального та громадськи орієнтованого управління. У сучасному контексті, коли довіра до інституцій залишається однією з найбільших проблем у багатьох країнах, особливо в постконфліктних та трансформаційних суспільствах, урбан-маркетинг стає не лише інструментом просування міста, а й каналом політичної легітимації.

1. Підвищення легітимності місцевої влади

Легітимність — це визнання населенням права влади приймати рішення та виконувати їх. Урбан-маркетинг може значно підвищити цей показник шляхом системного представлення досягнень адміністрації, прозорої комунікації про пріоритети розвитку та демонстрації результативності політики. Через регулярні звіти, медіакампанії, візуальні історії реалізованих

проектів (наприклад, «До і після»), місцева влада формує образ себе як ефективного менеджера території, а не просто бюрократичної структури.

Особливо це важливо в умовах відбудови, де кожен відновлений будинок, школа чи парк може стати символом виконаного обіцяння. Наприклад, у містах, що повернулися з окупації, кампанії типу «Відродження разом» або «Крок за кроком» не лише інформують про хід робіт, а й демонструють, що влада діє, планує та відповідає за свої дії.

2. Формування позитивного образу адміністрації

Образ міської адміністрації безпосередньо впливає на сприйняття всього міста. Якщо громада вважає владу корумпованою, недоступною чи неефективною, навіть найяскравіші маркетингові кампанії будуть сприйматися скептично. Навпаки, позитивний образ — як професійної, прозорої, громадськи відповідальної команди — підвищує довіру до всіх ініціатив, включаючи брендинг.

Урбан-маркетинг допомагає формувати такий образ через:

персоналізацію лідерів (наприклад, відеощоденні записки мерів);

демонстрацію командної роботи (команда "за кадром");

акцент на етичних принципах, антикорупційних практиках, цифровій прозорості (відкриті реєстри, онлайн-звіти).

Наприклад, у Львові чи Вінниці активно використовується нараторика «відкрита влада», де маркетингові платформи одночасно слугують інструментами звітності та взаємодії з громадою.

3. Залучення громади до прийняття рішень

Сучасна концепція міського управління все більше переходить від топ-даун моделі до учасної демократії, де громадяни є не лише об'єктом політики, а її суб'єктами. Урбан-маркетинг стає потужним каталізатором цього процесу, забезпечуючи формати участі через:

Брендинг-процеси, де громада голосує за логотип, гасло чи основний наратив міста;

Цифрові платформи (наприклад, «Голос міста», «Допоможи місту»), які дозволяють пропонувати ідеї, оцінювати проекти, повідомляти про проблеми;

Маркетингові кампанії, побудовані на діалозі — наприклад, опитування щодо пріоритетів відновлення, конкурс на найкращу ідею для району.

Такий підхід не лише підвищує прийняття рішень, а й формує відчуття співвласництва майбутнього міста. Як зазначає Markku Sotarauta (2019), успішний брендинг міста неможливий без включення громади — в іншому випадку він перетворюється на інструмент політичної легітимації еліт, а не на засіб соціальної консолідації.

Ефект: Транспарентність, підвищення участі, зменшення корупційних ризиків

Реалізація політичної функції урбан-маркетингу призводить до трьох ключових системних ефектів:

Транспарентність : відкрите управління, доступ до інформації, чіткі KPI проектів перетворюють маркетинг на інструмент підзвітності, а не самоцілі.

Підвищення громадської участі : чим більше людей залучено до процесів, тим вища соціальна стабільність, нижча поляризація та вищий рівень соціального капіталу.

Зменшення корупційних ризиків : прозорі процедури закупівель, публічне обговорення бюджету, цифрова візуалізація проектів — все це ускладнює несанкціоноване втручання та підвищує відповідальність чиновників.

Як підкреслює Patrick Haglund (2003), місто сьогодні — це не лише адміністративна одиниця, а політичний актор, який має свою стратегію, голос і міжнародну присутність. Урбан-маркетинг у цьому контексті стає інструментом політичної модернізації, який дозволяє місцевій владі не лише «продавати» місто, а й перебудовувати відносини з громадою на основі довіри, діалогу та спільних цінностей.

У разі України, де місцеве самоврядування отримало значно більше повноважень у рамках децентралізації, політична функція урбан-маркетингу набуває стратегічного значення. Вона дозволяє не лише підвищити авторитет влади, а й запобігти втраті довіри в умовах надзвичайних викликів, таких як війна, масштабна відбудова та соціальна трансформація.

Культурна функція урбан-маркетингу є однією з найглибших і найважливіших складових формування сталого міського бренду. Вона виходить за межі естетичного оформлення чи організації подій, перетворюючись на стратегічний механізм збереження пам'яті, конструювання ідентичності та створення «місця значення» — такого, де кожна вулиця, будівля чи подія несе культурне навантаження, формує емоційний зв'язок із мешканцями та приваблює зовнішню аудиторію. У сучасному світі, де глобалізація загрожує стандартизацією міського середовища, саме культура стає ключовим джерелом автентичності, різницевості та довготривалої привабливості міста.

1. Збереження та популяризація культурної спадщини. Культурна спадщина — це не лише пам'ятки архітектури чи музеї, а матеріальний та нематеріальний архів колективної пам'яті: традиції, мовленнєві практики, ремесла, історичні локації, релігійні об'єкти, місцеві легенди. Урбан-маркетинг виступає посередником між минулим і сучасністю, забезпечуючи не просто реставрацію, а активне включення спадщини в сучасне міське життя.

Через маркетингові стратегії:

відновлені об'єкти отримують нове призначення (наприклад, стара фабрика — в арт-центр);

історичні маршрути стають частиною туристичного бренду;

цифрові технології (AR/VR, QR-експозиції) роблять спадщину доступною молоді;

місцеві історії розповідаються через медіаконтент, публічне мистецтво, театральні проєкти.

Наприклад, у Львові системний підхід до просування його ЮНЕСКО-спадщини дозволив не лише зберегти архітектурний ансамбль, а й зробити його основою для креативної економіки, освітніх програм та міжнародних культурних обмінів.

Особливо важлива ця функція в умовах війни та окупації, коли культурна спадщина стає об'єктом знищення, а відновлення — актом національної регенерації. Як підкреслює UNESCO (2023), захист культурної спадщини — це не окрема гуманітарна справа, а стратегія сталого мирного відбудовлення.

2. Створення нових культурних кодів. Урбан-маркетинг не обмежується минулим — він активно конструє майбутнє шляхом створення нових культурних кодів, які відображають сучасну ідентичність міста. Ці коди формуються через:

Арт-простори та креативні кластери — наприклад, коворкінги, галереї, street art проєкти, які трансформують занедбані території в простори інновацій та самовираження;

Фестивалі та культурні події — такі як «Львівська полонинка», «Країна Мрія», «Вінницький фестиваль вуличного мистецтва», які не лише розважають, а й формують колективний емоційний досвід, стають частиною брендової пам'яті;

Меморіали та пам'ятні проєкти — особливо актуальні в українському контексті, де меморіал «Буча», парк «Пам'ять» в Харкові чи музей опору в Херсоні стають символами героїзму, скорботи та надії.

Ці нові коди допомагають місту переосмислити себе після травми, сформувати посткризову ідентичність, яка базується не на жертвах, а на силі, творчості та спільноті.

3. Використання місцевих історій як основи бренду. Автентичний міський бренд будується не на загальних клише типу «місто мрій» чи «столиця можливостей», а на специфічних, локальних історіях, які неможливо повторити десь іще. Урбан-маркетинг сьогодні все частіше використовує підхід *storytelling*, де кожен бренд — це повість про людей, події, містя.

Такі історії можуть бути:

про першого місцевого винахідника;

про жінку, яка 30 років тримає крамничку з вишитими рушниками;

про молодь, яка відновила школу після обстрілу;

про місцевого футболіста, що став національним героєм.

Ці нарративи включаються в офіційні кампанії, соціальні мережі, туристичні путівники, документальні фільми. Вони роблять бренд людським, емоційним, довіреним. Як зазначає Simon Anholt (2007), «People don't connect with logos — they connect with stories.»

Ефект: Місто стає не лише місцем проживання, а «місцем значення»

Результатом реалізації культурної функції є трансформація міста з географічної точки в символічний простір, де кожен елемент має значення. Таке місто:

викликає емоції, а не лише інтерес;

формує гордість у мешканців;

стає метою для туристів, інвесторів, студентів, художників;

зберігає свою унікальність навіть у процесі модернізації.

Як підкреслює Dallen J. Timothy (2014), місто без культури — це не місто, а транзитна зона. Натомість місто, яке активно використовує свою культурну функцію, стає носієм цінностей, місцем пам'яті, творчості та надії.

У разі України, де багато міст переживають не лише фізичне, а й культурне знищення, відновлення через урбан-маркетинг стає актом опору, самовизначення та духовного відродження. Культурна функція у цьому контексті — не додаткова перевага, а необхідна умова сталості, легітимності та людської гідності міста.

Комунікативна функція урбан-маркетингу є стратегічним ядром сучасного брендингу територій. Вона полягає в цілеспрямованому формуванні, поширенні та управлінні інформаційним полем навколо міста — від офіційних повідомлень до медіарозповсюдження, від соціальних мереж до міжнародних ЗМІ. У світі, де сприйняття часто важливіше за реальність, комунікація перестала бути доповненням до розвитку — вона стала його необхідною умовою. Ефективна комунікативна стратегія дозволяє не лише просувати місто, а й конструювати його образ, керувати репутацією та забезпечувати довіру в умовах невизначеності.

1. Формування єдиної міської повістки (narrative). Сучасне місто — це складний простір з багатьма голосами, інтересами та історіями. Без чіткої, узгодженої повістки воно ризикує стати «розгубленим брендом» — таким, що не може відповісти на питання: «Хто ми?», «Чим ми пишаємося?», «Куди прямуємо?» . Комунікативна функція урбан-маркетингу полягає саме в тому, щоб синтезувати різноманітні локації, події, особистості та цінності в єдиний, автентичний нарратив, який відображає дух міста.

Цей нарратив має:

бути консистентним — присутнім у всіх каналах: від логотипу до сайтів, від дорожніх вказівок до міських подій;

базуватися на реальних досягненнях та унікальних перевагах (наприклад, «Львів — культурна столиця», «Харків — науковий хаб», «Чернігів — місто-герой»);

мати емоційну глибину, здатну викликати зв'язок як у мешканців, так і у зовнішньої аудиторії.

Як підкреслює Robert Govers (2018), успішний міський бренд — це не слоган, а довготривала історія, яку розповідають разом влада, бізнес, громада та медіа.

2. Управління репутацією в цифровому середовищі. У цифрову епоху репутація міста формується не в офісах міської ради, а в соціальних мережах, блогах, відгуках на TripAdvisor, Google Maps, YouTube та TikTok. Кожен мешканець чи турист стає потенційним медіаоператором, який може за лічені хвилини змінити сприйняття міста глобально.

Комунікативна функція включає:

активну цифрову присутність міста (офіційні профілі, контент-стратегії, візуальні стандарти);

моніторинг онлайн-обговорень (через інструменти sentiment analysis);

швидке реагування на негативні повідомлення;

просування позитивного e-WOM (electronic word-of-mouth) через співпрацю з інфлюєнсерами, блогерами, журналістами.

Наприклад, після масштабних обстрілів місто Херсон активно використовувало соцмережі для демонстрації життя під облогами, що не лише зберігало увагу міжнародної спільноти, а й формувало образ міста-борця, що виживає.

3. Реагування на кризи через комунікаційні стратегії. Міста постійно стикаються з кризовими ситуаціями: війна, природні катаклізми, епідемії, соціальні протести. У таких умовах комунікативна функція стає ключовим інструментом управління страхом, дезінформацією та хаосом.

Ефективна кризова комунікація передбачає:

Швидкість : оперативне надання достовірної інформації.

Прозорість : визнання проблем, а не приховування фактів.

Єдиний голос : координація між владою, службами, ЗМІ.

Емпатію : звернення до населення не як до «об'єктів», а як до людей, які переживають травму.

Прикладом є комунікаційна стратегія Києва 2022 року, коли міська адміністрація через Telegram, Facebook та телебачення щоденно інформувала про безпеку, пункти допомоги, евакуації — це значно знизило паніку та зберегло довіру до влади.

Ефект: Контроль над сприйняттям міста в кризові моменти

Результатом реалізації комунікативної функції є здатність міста не втратити контроль над своїм образом, навіть у найскладніших обставинах. Це означає:

Можливість формувати сприйняття на власних умовах, а не реагувати на чужі нарративи. Збереження довіри внутрішньої аудиторії (мешканців, бізнесу).

Підтримання позитивного зовнішнього іміджу, що критично важливо для залучення інвестицій, донорів, туристів.

Зменшення впливу фейкових новин та дезінформації.

Як наголошує Simon Anholt (2007), «A nation's reputation is its most valuable asset. The same applies to cities.» У сучасному медійному середовищі, де інформація поширюється швидше, ніж факти, комунікативна функція урбан-маркетингу перетворюється з інструменту просування в стратегічний щит та голос міста — той, що говорить правду, викликає довіру і дає орієнтир у хаосі.

У разі України, де багато міст стали об'єктами гібридної війни, включаючи інформаційні атаки, комунікативна функція набуває не лише маркетингового, а й національно-безпекового значення. Місто, яке вміє говорити — не просто виживає, а залишається собою.

Екологічна функція урбан-маркетингу є стратегічно важливою складовою сучасного підходу до розвитку міст, особливо в контексті глобальних кліматичних викликів, швидкої урбанізації та зростання суспільної свідомості щодо сталості. Вона полягає в цілеспрямованому використанні маркетингових інструментів для популяризації екологічних ініціатив, інтеграції принципів сталого розвитку в міський бренд та формування образу міста як екологічно відповідального, здорового та майбутньо-орієнтованого простору. Урбан-маркетинг більше не може ігнорувати питання довкілля — навпаки, саме через екологічну функцію місто отримує шанс стати привабливим для нових поколінь, інвесторів, науковців та туристів.

1. Просування «зелених» ініціатив. Сучасний міський бренд активно демонструє свої кроки у напрямку сталості, використовуючи їх як ключові елементи комунікаційної стратегії. До таких ініціатив належать:

Розширення зелених зон: створення нових парків, рекреаційних територій, городів, скверів, озеленення дахів та фасадів.

Розвиток велосипедної інфраструктури: будівництво безпечних велодоріжок, впровадження систем велопрокату, організація «Днів без автомобілів».

Енергоефективність будівель: модернізація житлового фонду, встановлення сонячних панелей, теплоізоляція, впровадження «розумних» систем управління енергоспоживанням.

Ці проєкти не лише покращують якість життя, а й стають візуальними символами прогресу, які широко використовуються в медіакампаніях. Наприклад, кампанія «Зелений Львів» чи «Київ - місто парків» акцентує увагу на конкретних досягненнях: кількості посаджених дерев, протяжності нових веломаршрутів, зниженні викидів CO₂.

Як підкреслює Timothy Beatley (2016), місто має стати biophilic — тобто таким, що сприяє природолюбству, емоційному зв'язку людини з природою, де природа не просто "додається", а є основою міського дизайну.

2. Впровадження концепцій biophilic cities та zero-waste communities. Урбан-маркетинг сьогодні все частіше опирається на передові світові концепції сталого містобудування:

Biophilic cities — міста, побудовані на принципах гармонії з природою. Вони інтегрують природу в повсякденне життя: вертикальні сади, екосистемні коридори, дикі природні зони в межах міста, освітні проєкти з екології. Приклади: Сінгапур, Мельбурн, Копенгаген.

Zero-waste communities — території, які прагнуть до мінімізації відходів через вторинну переробку, компостування, обмеження одноразового пластику, стимулювання локального споживання. Урбан-маркетинг допомагає популяризувати ці ідеї через освітні кампанії, знаки «zero waste», конкурси серед шкіл та районів.

Українські міста також починають впроваджувати ці концепції. Наприклад, у Вінниці запущено мережу пунктів прийому вторсировини з цифровим трекінгом, а в Івано-Франківську активно розвивається екотуризм у Карпатах, що інтегрується в загальний бренд міста.

3. Включення екологічних цілей в міський бренд. Екологічна політика більше не залишається внутрішньою справою комунальних служб — вона стає центральним елементом міської ідентичності. Міста, які послідовно реалізують ЦСР 11 (сталі міста) та ЦСР 13 (боротьба зі змінами клімату), включають екологічні цілі в свою бренд-стратегію:

Гасла типу «Місто, яке дихає», «Чисте майбутнє разом», «Сталість — наш стиль життя»; Візуальний стиль бренду, заснований на природних кольорах, символах (листок, вода, сонце);

Презентація міста на міжнародних форумах як лідера з питань зеленої трансформації.

Такий підхід забезпечує не лише привабливість, а й етичну легітимність — місто показує, що його бренд базується не на маркетингових обіцянках, а на реальних зобов'язаннях.

Ефект: Підвищення привабливості для екотуристів, молоді, інвесторів у «зелені» технології

Реалізація екологічної функції урбан-маркетингу призводить до комплексного позитивного ефекту:

Приваблення екотуристів — людей, які обирають міста з високим рівнем екологічної чистоти, доступом до природи, екологічним транспортом. Такі туристи зазвичай мають вищий платоспроможний рівень і довший час перебування.

Залучення молоді — покоління Z та милініали все більше орієнтуються на екологічні цінності. Місто, яке позиціонує себе як «зелене», стає бажаним місцем для навчання, роботи та проживання.

Активізація «зелених» інвестицій — інвестори в галузі відновлюваної енергетики, екотехнологій, циркулярної економіки шукають міста з чіткою екологічною стратегією. Урбан-маркетинг стає мостом між політикою сталості та бізнес-можливостями.

Підвищення якості життя — нижчий рівень забруднення, доступ до зелені, активний транспорт сприяють здоров'ю, продуктивності та соціальному добробуту.

Як зазначає Newman & Jennings (2015), «A sustainable city is not only an environmental imperative — it is a competitive advantage.» Екологічна функція урбан-маркетингу перетворює сталість з обов'язку в стратегічну перевагу.

Екологічна функція урбан-маркетингу — це не просто просування окремих «зелених» проєктів, а системна інтеграція екологічної політики в ідентичність міста. Вона перетворює місто з простору споживання на простір відповідальності, інновацій та довготривалої життєздатності. У разі України, де відбудова відбувається в умовах глобальної екологічної

кризи, ця функція набуває стратегічного значення: кожен новий будинок, дорога чи парк має бути не лише відновленим, а й збудованим за принципами сталості. Урбан-маркетинг у цьому контексті стає інструментом не лише комунікації, а й екологічної трансформації — допомагаючи місту говорити про себе як про місце, де майбутнє вже почалося.

Таблиця 2.3.3 - Взаємозв'язок цілей та функцій: приклад системного підходу

Цілі	Функції
Залучення інвестицій	Економічна, комунікативна, політична
Підвищення якості життя	Соціальна, екологічна, культурна
Відбудова довіри після війни	Соціальна, культурна, комунікативна
Розвиток сталого туризму	Культурна, екологічна, економічна
Формування національної/локальної ідентичності	Культурна, соціальна, комунікативна

Джерело: сформовано автором

Урбан-маркетинг у сучасному розумінні — це стратегічна система, яка поєднує матеріальні та символічні аспекти міського розвитку. Його цілі виходять далеко за межі економічного просування: вони торкаються питань довіри, справедливості, пам'яті та сталості. Функції ж визначають, як ці цілі реалізуються через конкретні практики — від інвестиційних кампаній до культурних фестивалів і цифрових платформ.

У разі України, особливо в умовах відбудови, урбан-маркетинг має стати не інструментом самообману, а механізмом чесного, системного, громадські орієнтованого відновлення - де кожен новий будинок, парк чи пам'ятник одночасно є частиною інфраструктури і складовою великого нарративу майбутнього.

Таким чином, урбан-маркетинг у контексті сталого розвитку виходить за межі суто економічного чи промоційного інструменту — він стає каталізатором відновлення довіри, стимулювання соціальної взаємодії та формування ціннісного фундаменту майбутнього міста. Його функції — від формування позитивного іміджу до посилення громадянської участі — мають особливу вагу у ситуаціях посткризової трансформації.

Однак ключовим викликом у цьому процесі стає не просто оновлення інфраструктури чи приваблення ресурсів, а створення нового нарративу міста, який зможе інтегрувати досвід минулого, відрефлексувати травми та втрати, а також запропонувати об'єднавчу візію майбутнього. У цьому контексті стратегія брендингу територій після війни повинна базуватись не лише на креативних рішеннях, а й на глибокому розумінні колективної ідентичності, культурної пам'яті та етичної репрезентації.

Розглянемо, яким чином території можуть переосмислити себе, вибудовуючи нову модель брендування, що відповідає викликам післявоєнного відновлення.

У процесі післявоєнного відновлення територіальні громади стикаються з необхідністю не лише фізичної реконструкції, а й відновлення символічного капіталу міста або регіону — репутації, уявлень, емоційного ставлення, довіри. У контексті урбан-маркетингу це означає

розробку нової стратегічної парадигми брендингу, що дозволяє території осмислити себе заново, транслювати світу актуалізовану ідентичність і залучити ресурси — людські, соціальні, економічні — до довгострокового розвитку.

Після травматичного досвіду війни, втрат і вимушених змін, репрезентація міста не може залишатися сталою. Імідж, що формувався в докризовий період, часто втрачає релевантність, а іноді навіть суперечить новим цінностям, які сформувались у громаді в умовах боротьби, солідарності та опору. Саме тому створення нового наративу — змістовної рамки, що пояснює «хто ми тепер» — стає фундаментальним завданням брендингу територій у повоєнний період.

Новий наратив має не лише комунікативну функцію, а й терапевтичну, мобілізаційну та інтегративну. Він дозволяє поєднати різні досвіди мешканців, дати сенс пережитому, а також позначити вектор руху вперед. Успішна репрезентація міста або регіону після кризи потребує делікатного балансу: між вшануванням минулого і конструкцією майбутнього, між локальним голосом і глобальною аудиторією.

Далі буде розглянуто ключові підходи до побудови цього нового символічного порядку — зокрема, питання балансу між історичною пам'яттю та оновленою ідентичністю, дискусію між концептами Place Identity та Place Image, роль громад у формуванні бренду і, що не менш важливо, етичні критерії автентичності у комунікації міста в поствоєнному контексті.

У післякризовий період, зокрема після масштабних військових дій, формування нового наративу міста чи регіону стає не лише комунікаційним викликом, а й стратегічною необхідністю. Території, що зазнали руйнувань, втрат і трансформацій, не можуть повернутись до попередньої ідентичності без її критичного переосмислення. Умовно кажучи, «старий бренд» більше не працює — а отже, постає завдання створити нову змістову рамку, яка дозволить не лише відновити привабливість, а й дати сенс пережитому досвіду.

Наратив у цьому контексті — це не просто комунікаційне повідомлення або рекламний слоган. Це глибоко інтегрована історія про місто: звідки воно, що з ним сталося, хто його жителі, як вони подолали виклики, і куди воно прямує тепер. Це цілісний дискурс, що об'єднує минуле, теперішнє і майбутнє, формує ідентичність територіальної спільноти та задає емоційно-сміслову траєкторію для внутрішніх і зовнішніх аудиторій.

У післявоєнному брендингу новий наратив виконує кілька ключових функцій:

Інтеграційна функція: допомагає згуртувати спільноту навколо спільного бачення майбутнього, долаючи травму, поляризацію та втрати.

Трансформаційна функція: репрезентує місто не як «жертву» обставин, а як активного суб'єкта, здатного до відновлення, ініціативності й розвитку.

Комунікативна функція: спрямована на зовнішні аудиторії — інвесторів, туристів, партнерів — і дозволяє формувати нову репутацію, засновану на автентичності та цінностях.

Символічна функція: надає нові сенси просторам, подіям і символам, що відіграють роль у повоєнному переосмисленні міського ландшафту.

Однією з основних проблем у цьому процесі є спокуса спростити наратив до героїчного або романтизованого образу. Попри очевидну привабливість таких підходів, вони не завжди відображають повноту досвіду спільноти та можуть ускладнювати довгострокову комунікацію. Тому успішний повоєнний наратив — це не «гламуризація» руїн чи страждань, а чесна, багатогранна і візійна історія, яка дозволяє місту бути зрозумілим, відкритим до світу і, водночас, собі самому.

Репрезентація міста у зовнішній комунікації має відповідати принципам етичності, культурної чутливості та діалогу. Це особливо важливо у випадках, коли територія стала місцем бойових дій або зазнала глибоких гуманітарних втрат: нав'язування однозначних меседжів або інструменталізація болю громади задля маркетингових цілей може призвести до втрати довіри, конфліктів усередині спільноти або хибного сприйняття зовнішніми аудиторіями.

Таким чином, формування нового нарративу — це не лише завдання для маркетологів або креативних агентств, а багаторівневий міждисциплінарний процес, що має включати соціологів, урбаністів, представників громад, культурних діячів та фахівців з історичної пам'яті. Тільки така включеність і складність дозволяє створити нарратив, який працюватиме не лише як тимчасовий інструмент репутаційного менеджменту, а як основа тривалої стійкості міста в майбутньому.

У контексті післявоєнного відновлення брендинг міста чи регіону постає перед складним викликом — зберегти історичну пам'ять, водночас формуючи оновлену ідентичність, що відповідає новим соціокультурним реаліям. Цей баланс не є лише питанням змістовної риторики чи візуальної стилістики бренду — він лежить у площині глибокого переосмислення того, ким є міська спільнота після кризи, що залишилося незмінним, а що — трансформувалося назавжди.

Історична пам'ять у міському просторі — це не лише архів чи хроніка, це жива тканина колективної ідентичності, втілена у просторі, назвах, культурних практиках, локальних нарративах. Після руйнувань війни ця пам'ять часто набуває нових сенсів: місця стають символами спротиву, постаті — маркерами солідарності, щоденні практики — актами відновлення нормальності. Ігнорування цих нових нашарувань або спроба «стерти» болісне минуле заради привабливішого образу суперечить самій ідеї сталого брендингу та може викликати внутрішню фрустрацію громади.

З іншого боку, надмірне занурення у травматичну історію ризикує зафіксувати територію у статусі «постраждалої», перетворивши її на музей руїн замість простору розвитку. Оновлена ідентичність має не витіснити пам'ять, а включати її у нову цілісну візію майбутнього. У цьому контексті важливими стають інструменти публічної історії, просторової комеморації, а також партисипативного дизайну, який дозволяє мешканцям брати участь у переосмисленні місць і символів.

Успішна стратегія брендування передбачає відкритий діалог між пам'яттю та баченням, між тим, що варто зберегти, і тим, що необхідно змінити. Це, зокрема:

збереження ключових елементів міської ідентичності — назв, культурних символів, архітектурних кодів — у нових проєктах брендування;

символічна репрезентація болючих тем (втрат, окупації, евакуації) з урахуванням етичних меж і соціального контексту;

візуальне та текстове оновлення, що не перекреслює минуле, а продовжує його в новій формі;

інтеграція голосів громади — особливо вразливих груп — у процес реконструкції ідентичності.

Баланс між історією та оновленням — це, зрештою, про відповідальність: перед пам'яттю, перед спільнотою, перед майбутніми поколіннями. Якщо міський бренд слугує

лише красивою обгорткою, яка «маскує» незручне минуле, він не витримає випробування часом. Але якщо він транслює чесну, глибоку та об'єднуючу історію — він стає ресурсом стійкості, довіри і розвитку.

Івано-Франківськ — один із прикладів українських міст, яке не зазнало фізичних руйнувань під час повномасштабної війни, але стало важливою гуманітарною опорою для тисяч внутрішньо переміщених осіб. У цьому контексті місто переживає м'яку трансформацію своєї ідентичності: з «провінційного культурного центру» воно поступово перетворюється на інклюзивний простір нової урбанної спільноти, яка інтегрує старожилів і новоприбулих.

Історично Івано-Франківськ має глибоке наративне коріння — від австро-угорського спадку та сецесійної архітектури до потужного національно-культурного дискурсу періоду Незалежності. Саме ця багатшаровість слугує йому фундаментом для нового брендового бачення. З одного боку, місто активно зберігає й модернізує свою історичну пам'ять — через ревіталізацію старих будівель, розвиток музейних проєктів, сучасну подієву культурну політику (Porto Franko, Франко Місія). З іншого — впроваджує нові сенси, пов'язані з гостинністю, інклюзією, сталістю та міжрегіональним партнерством.

Особливої ваги набуває наратив Івано-Франківськ як «місто прихистку» — без офіційного позиціонування він уже сформував новий імідж простору для спільної дії, взаємодії, турботи. Така репутація не суперечить його історії, а радше доповнює її новим сенсовим рівнем, що відповідає викликам часу.

У цьому прикладі баланс досягається через:

підтримку міської культурної безперервності (наприклад, збереження візуальних кодів міста поряд з новими форматами графіки та дизайну);

активне громадське залучення до формування візії — від стратегічних сесій до урбаністичних воркшопів;

етичну комунікацію з внутрішньо переміщеними особами, де немає експлуатації теми війни, а є створення нової «спільної території».

Таким чином, Івано-Франківськ демонструє, що брендинг сталого міста — це спосіб реагування на соціальні трансформації. І в цьому сенсі він є прикладом превентивної адаптації, яка може бути модельною для інших регіонів.

Отже, новий наратив міста після кризи не може бути зведений до простої «історії для зовнішнього споживача» чи рекламного гасла. Він формується на перетині глибокої внутрішньої ідентичності міста (place identity) та зовнішнього сприйняття його образом (place image). Баланс між історичною пам'яттю та оновленою візією — це лише одна зі складових складного процесу ребрендингу.

Щоб стратегія територіального брендингу була цілісною, вона має враховувати не лише те, ким місто вважає себе, а й те, як його бачать інші — мешканці, відвідувачі, інвестори, донори. Це потребує розуміння і порівняння двох ключових концепцій, що лежать в основі сучасного урбан-брендингу — Place Identity та Place Image.

Розгляньмо їх у взаємозв'язку та ролі в побудові ефективної посткризової стратегії позиціонування міста.

У науковій літературі обидві концепції — Place Identity та Place Image — мають глибокі міждисциплінарні корені. Вони активно досліджуються у межах урбаністики, соціальної

психології, географії, маркетингу територій, культурології, а останнім часом — і в контексті сталого розвитку та посткризового управління містами.

1. Place Identity: внутрішня ідентичність як соціальна конструкція

Поняття Place Identity уперше системно обґрунтували Proshansky, Fabian & Kaminoff (1983) у межах екологічної психології. Вони описали його як психологічну афіліацію людини з певним простором, що включає індивідуальні та колективні спогади, уявлення про місце та емоційне залучення.

Згодом, дослідники Relph (1976) та Tuan (1977) підкреслили просторову ідентичність як результат «відчуття місця» (sense of place) — багатшарового зв'язку людини з середовищем, в якому вона живе.

Сучасна література (наприклад, Kalandides, 2011; Campelo et al., 2014) розглядає Place Identity як результат соціального діалогу та постійного процесу ідентифікації, переосмислення та конфлікту наративів — особливо актуального в містах із посттравматичним досвідом.

Kalandides (2011): "Place identity is not a fixed essence but a field of competing and negotiating discourses, shaped by the perceptions and experiences of different groups."

2. Place Image: зовнішній образ та його стратегічна конструкція

Place Image досліджується в контексті маркетингу територій та брендингу (Kotler et al., 1993; Anholt, 2007) як штучно створений, цілеспрямований образ місця, що комунікується зовнішнім аудиторіям — туристам, інвесторам, донорам, мігрантам.

Образ формується під впливом:

зовнішніх повідомлень (медіа, реклама, візуальний стиль),

інституційної репутації міста,

наративів, які поширюють місцеві еліти.

Govers & Go (2009) пропонують розмежувати інструментальний імідж (як у комунікаціях) і досвідовий імідж (що базується на взаємодії з простором). Це важливо для посткризових територій, де новий імідж може не відповідати реальним переживанням мешканців.

Anholt (2007) вводить поняття competitive identity як стратегічного компонента брендування країн і міст: "Image without substance is propaganda. Identity without communication is invisibility."

3. Розрив і конвергенція: виклики узгодження Identity та Image

Сучасна академічна дискусія зосереджується на розриві між внутрішньою ідентичністю (identity) та зовнішнім образом (image). Дослідники, зокрема Hospers (2010) та Lucarelli & Berg (2011), вказують на ризик, коли маркетингові кампанії формують "фальшивий" образ місця, що не відповідає локальному досвіду — що веде до втрати автентичності та опору громади.

Водночас, деякі автори (наприклад, Boisen et al., 2018) наголошують на можливості гармонізації двох концепцій через партисипативне брендування — залучення мешканців до формування наративу, символів і меседжів бренду.

Place Identity — це глибинна, внутрішня ідентичність міста, яка формується історичним досвідом, колективною пам'яттю, архітектурною спадщиною, ментальними картами мешканців та локальними наративами. Це те, ким місто вважає себе, яку «особистість» воно має з точки зору своїх жителів, інституцій і культурної тканини.

Place Identity часто виникає на підсвідомому або інтуїтивному рівні і є результатом тривалого соціокультурного процесу. Ідентичність може бути стабільною (наприклад, Львів як «місто з європейським обличчям», з галицьким минулим) або динамічною (наприклад, Ірпінь, який пережив трансформацію з передмістя до міста-рятівника під час війни 2022 року).

Приклад: Place Identity Львова глибоко вкорінена у багатонаціональну історію, католицьку та греко-католицьку духовну спадщину, архітектуру спадщини ЮНЕСКО та образ культурної столиці. Це самосприйняття мешканців, що постійно оновлюється через фестивалі, культурні ініціативи, місцеву міфологію («місто кави», «маленький Відень»), і має потужну сталість.

Place Image: зовнішнє сприйняття міста

Натомість Place Image — це те, як місто бачать інші: туристи, інвестори, потенційні мешканці, міжнародна спільнота. Образ території формується під впливом ЗМІ, реклами, зовнішньої політики міста, досвіду взаємодії з ним, а також символічного капіталу (відомі події, лідери, успішні кейси).

Place Image може як відповідати внутрішній ідентичності міста, так і суттєво з нею розходитися — і саме в цьому криється один із головних викликів для сталого брендингу.

Приклад: Харків

До 2022 року образ Харкова (Place Image) в національній уяві часто обмежувався технократичним, індустріальним або радянським спадком. Водночас внутрішня ідентичність міста (Place Identity) значно глибша: це місто науки, студентства, мультикультурності, урбаністичного активізму. Після початку війни новий образ Харкова трансформувався у символ опору та науково-культурного форпосту. Це один із прикладів, коли Place Image починає доганяти, переосмислювати і частково трансформувати внутрішню ідентичність міста.

Стратегічне значення узгодження Identity та Image

В умовах післявоєнного відновлення та реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), надзвичайно важливо досягати синхронізації між Place Identity та Place Image. Розрив між цими концепціями може спричинити:

комунікаційні конфлікти: зовнішня реклама транслює гасла, що не відповідають реальності;

втрату довіри до бренду серед мешканців;

кризу автентичності — коли образ здається штучним або нав'язаним зверху.

Аналітичний приклад: Вінниця протягом останнього десятиліття активно працювала над узгодженням внутрішньої ідентичності (як міста комфортного життя, прозорого врядування, техноурбаністики) з зовнішнім образом (через комунікації, візуальний стиль, міжнародну співпрацю). Результатом є стійкий, автентичний бренд, що визнається як громадянами, так і зовнішніми стейкхолдерами.

У підсумку, Place Identity — це душа міста, Place Image — його дзеркальне відображення у світі. Для сталого урбан-маркетингу надзвичайно важливо, щоб ці два компоненти не лише не конфліктували, а й взаємно підсилювали один одного. Саме через діалог між ідентичністю та образом можливо досягти автентичного, етичного та ефективного брендування, що здатне підтримати розвиток території у складних умовах посткризового відновлення.

Place Identity та Place Image є не лише паралельними, а взаємозалежними і взаємоперехресними концептами. У сучасному урбан-маркетингу успішна стратегія територіального брендингу вимагає:

- Грунтового розуміння локальної ідентичності;
- Критичного аналізу наявного зовнішнього образу;
- Участі громади в процесі переосмислення;
- Етичного балансу між автентичністю та привабливістю для зовнішніх аудиторій.

Особливо це актуально для поствоєнного контексту, коли ідентичність територій перебудовується під тиском нових історичних сенсів, а зовнішній образ може слугувати як засіб мобілізації ресурсів та символічного відновлення.

У сучасному урбан-маркетингу концепції Place Identity та Place Image є ключовими теоретичними опорами, що пояснюють, як формується, транслюється та сприймається бренд території. Хоча ці поняття тісно пов'язані, вони виконують різні функції у стратегічному процесі формування сталого бренду міста, особливо в умовах посткризового відновлення.

Як засвідчують численні дослідження, без урахування взаємозв'язку між внутрішньою ідентичністю місця (Place Identity) та зовнішнім образом (Place Image) стратегія брендингу території ризикує залишитись або поверхнево декоративною, або соціально неінклюзивною. Особливо це актуально в посткризовому контексті, де довіра до інституцій часто ослаблена, а громади пережили глибокі трансформації.

У цьому зв'язку особливої уваги набуває підхід, що останніми роками стрімко набирає ваги у світовому дискурсі — спільотно-орієнтований брендинг (community-based branding). Він акцентує не стільки на просуванні міста назовні, скільки на внутрішньому співтворенні змістів, сенсів і образів, що стають підґрунтям для довготривалої легітимності бренду.

Далі розглянемо сутність цього підходу, його ключові принципи та практичні механізми залучення мешканців до процесу брендування.

У XXI столітті брендинг територій поступово еволюціонує від рекламно-комунікаційної моделі до соціально інклюзивного процесу. У центрі цього зрушення — підхід спільотно-орієнтованого брендингу (community-based place branding), який визнає ключову роль мешканців у формуванні, легітимізації та довгостроковому утвердженні бренду міста.

1. Теоретичне підґрунтя

Науковці, зокрема Zenker & Erfgen (2014), Kavartzis & Kalandides (2015), наполягають: брендинг має бути не зовнішньою конструкцією, а соціальним процесом співтворення (co-creation). Громади не лише "споживають" міський бренд, але й є його носіями, критиками та трансляторами.

«Місто — це не логотип, а живий наратив, що формується мовами вулиць, подій, людей та сенсів» — Kalandides, 2011.

Такий підхід стає особливо актуальним у контексті поствоєнного відновлення, коли міста та селища не просто реконструюють інфраструктуру, а відбудовують соціальний контракт, ідентичність та довіру.

2. Ключові принципи спільотно-орієнтованого брендингу

Інклюзивність: врахування голосів різних соціальних груп — мешканців, молоді, людей з інвалідністю, ветеранів, переселенців.

Партисипативність: активне залучення громадськості до створення візуальних елементів, наративів, слоганів, меседжів бренду.

Автентичність: унікальність і правдивість досвіду, що відображає реальні історії, а не лише маркетингову «обгортку».

Локальне лідерство: підтримка ініціатив «знизу», замість централізованих «від влади» PR-кампаній.

3. Українські приклади: брендинг з участю громади

Івано-Франківськ: «Тепле місто». Одним із найуспішніших прикладів в Україні є платформа «Тепле місто», що об'єднала підприємців, митців, активістів, урбаністів та владу у формуванні сучасної ідентичності Івано-Франківська. Їхній підхід до брендингу базувався на горизонтальній взаємодії, спільному прийнятті рішень і культурній продукції, що йшла від громади.

Гасло міста «Промприлад.Реновація» стало символом нової візії міського простору, що поєднує індустріальну спадщину та інновації.

Громадські простори та події (конференції, арт-резиденції, урбаністичні експерименти) стали «точками кристалізації» міського наративу.

Вінниця: створення бренду через діалог. Процес розробки бренду «Місто ідей» (2018) включав соціологічні опитування, фокус-групи, обговорення з мешканцями, дизайнерами, підприємцями. Цей кейс є показовим з точки зору партисипативного підходу до формування слогану, логотипу та позиціонування міста.

Результатом стала комунікаційна платформа, що не відривалася від локального досвіду, а фокусувалася на розвитку людського капіталу, освіти, технологій.

Миколаїв: ребрендинг на перетині кризи та громадського лідерства. Після початку повномасштабного вторгнення Миколаїв став одним із символів міської стійкості та самозарадності. Саме на хвилі піднесеної громадської активності виникли ініціативи створення нової візії міста як «форпосту волі та морської ідентичності». Платформи на кшталт «МрійДій» організовували спільні стратегічні сесії з громадами, залучаючи переселенців, ветеранів, молодь.

Приклад Миколаєва ілюструє важливість конструкції бренду не як готового продукту, а як процесу, що розгортається у часі, взаємодіє з реальністю, реагує на потреби громади.

Таблиця 2.3.4 - Переваги та виклики спільотно-орієнтованого брендингу

Переваги	Виклики
Зміцнення локальної ідентичності	Повільність процесів
Підвищення довіри до інституцій	Ризик конфліктів у громадах
Адаптивність до змін	Високі вимоги до модерації
Справжня автентичність бренду	Відсутність уніфікованого бачення

Джерело: сформовано автором

Спільотно-орієнтований брендинг - це не альтернатива, а основа сталого брендингу у контексті відновлення міст після кризи. Український досвід доводить, що залучення громади - це не лише інструмент, а передумова довготривалої релевантності бренду, його прийняття та реального впливу на розвиток.

Брендинг, створений «знизу», - це не лише про логотипи чи слогани, а про зцілення, натхнення і майбутнє, що має обличчя своїх громадян.

Таким чином, міський бренд, створений із активною участю місцевих жителів, є не лише більш легітимним, а й потенційно довговічнішим. Такий підхід дозволяє вбудовувати бренд у тканину повсякденного життя міста, а не лише у його візуальну комунікацію. Водночас це вимагає чіткої методологічної рамки, яка допоможе структурувати процес автентичного брендотворення як багатоетапну та циклічну практику.

Модель «Цикл автентичного брендування» пропонує концептуалізований процес формування бренду міста, який ґрунтується на принципах інклюзії, локальної ідентичності та стійкої легітимності. На відміну від класичних «топ-даун» стратегій, орієнтованих на зовнішніх аудиторій, дана модель враховує внутрішню автентичність, громадську участь та здатність бренду до адаптації в міському середовищі.

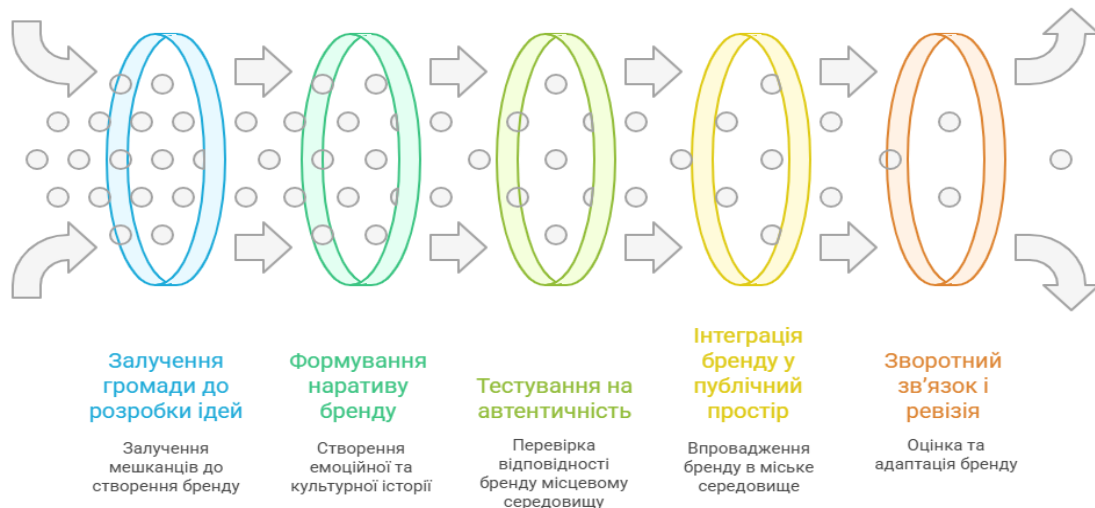


Рисунок 2.3.1 - Модель "Цикл автентичного брендування міста"

Джерело: сформовано автором

Модель «Цикл автентичного брендування міста» — її можна вставити в розділ як аналітичну схему, що демонструє динаміку та логіку побудови автентичного бренду території в умовах сталого розвитку та відновлення.

Пояснення до моделі:

Кожен етап циклу підсилює наступний і забезпечує замкнуту петлю адаптації бренду до змін у міському середовищі.

Центральна ідея — перехід від ідентифікації глибинних локальних смислів до інтеграції бренду в життя міста через залучення мешканців.

Модель підкреслює безперервність, циклічність та етичність міського бренд-процесу.

Структура циклу включає шість взаємопов'язаних етапів:

1. Ідентифікація місцевої ідентичності

На першому етапі здійснюється аналіз "ДНК міста" — вивчення його культурного коду, історичних пластів, звичаїв, наративів, локального способу життя. Застосовуються методи урбан-антропології, опитування, архівні дослідження, краудсорсингові платформи.

Ключова мета: зрозуміти, «чим це місто є насправді» в уяві його мешканців.

2. Залучення громади до розробки ідей

Брендинг не повинен бути зовнішньою маркетинговою інсталяцією. На цьому етапі важливо ініціювати публічні консультації, фокус-групи, воркшопи, опитування, що дають

змогу мешканцям бути не об'єктами, а співтворцями бренду. Це формує довіру й знижує ризики соціального відторгнення.

Парадигма: «бренд створюється не для громади, а разом з громадою».

3. Формування нарративу бренду

На основі попередніх етапів формується ключовий міський нарратив — історія, яку місто розповідає про себе світові. Важливо, щоб ця історія мала емоційну глибину, культурну впізнаваність і стратегічну цілеспрямованість (напр., сталий розвиток, інноваційність, культурна спадщина, відкритість тощо).

Роль бренду: не лише естетичний образ, а носій цінностей і майбутнього бачення міста.

4. Тестування на автентичність

На цьому етапі відбувається валідація бренду з погляду його відповідності локальному середовищу. Застосовуються анкетування, моделювання реакцій, А/В-тестування в пілотних мікропроектах. Бренд, який викликає внутрішній спротив або не відображає локальні сенси, має бути переглянутий.

Критерій успіху: впізнаваність, прийнятність, релевантність.

5. Інтеграція бренду у публічний простір

Автентичний бренд повинен вкоренитися у матеріальний та символічний простір міста: інфраструктуру, дизайн, публічні події, комунікацію влади, освітні програми. Він стає частиною повсякденного досвіду мешканців і відвідувачів.

Індикатори: бренд не лише на білбордах, а в архітектурі, муралах, транспорті, публічних просторах.

6. Зворотний зв'язок і ревізія

Успішний брендинг — це динамічний процес. Етап моніторингу передбачає регулярну оцінку ефективності бренду, корекцію меседжів, оновлення візуальної айдентики. Механізми: опитування, аналіз соціальних мереж, КРІ територіального маркетингу.

Принцип: постійна адаптація → стабільна автентичність.

Теоретичні джерела:

Модель синтезує підходи з робіт:

Kavaratzis & Ashworth (2005) – міський бренд як багаторівнева комунікаційна система

Sotarauta (2019) – брендинг як публічна стратегія

Govers & Go (2009) – автентичність як стратегічна перевага місць

Lucarelli & Berg (2011) – участь громад як основа ефективного бренду

Використання моделі: ця модель може бути адаптована для аналізу бренд-практик українських міст, які перебувають у фазі поствоєнного або кризового оновлення. Наприклад, її можна застосувати до:

Полтави — у процесі трансформації культурного бренду

Чернігова — в етапі символічного відновлення після руйнувань

Маріуполя — у проектному баченні ребрендингу майбутнього.

Залучення громад до процесу брендування територій не лише збагачує зміст ідентичності міста, але й значною мірою підвищує рівень її сприйняття як автентичної, "своєї", глибоко вкоріненої у локальний досвід. Проте паралельно з цим виникає новий виклик — де проходить межа між справжньою автентичністю і символічною маніпуляцією, яка використовує «місцеві сенси» у суто комерційних або політичних цілях?

Особливо це актуально в контексті післякризового/післявоєнного наративу, коли міста намагаються «переосмислити себе» і водночас не втратити історичну правду, повагу до травматичного досвіду й довіру з боку громади. Саме тому наступний розділ фокусуватиметься на критеріях автентичності у брендингу територій та потенційних ризиках символічної інструменталізації локальних образів, історій і пам'ятей.

Автентичність у контексті урбан-маркетингу та брендингу територій виступає не лише як комунікаційна категорія, а як фундаментальна умова довіри до міського наративу, а також як важлива складова соціального капіталу громади. На думку таких дослідників, як Richards & Wilson (2006), Kavatzis (2015), та Govers & Go (2009), автентичність — це не стільки «історична правда» у буквальному сенсі, скільки відчуття правдивості, відповідності бренду реальному життю міста та його мешканців.

«Authenticity in place branding is not about objectivity, but about resonance — with local values, with memories, with futures imagined by the people who live there.» — Govers & Go, Place Branding, 2009.

2. Ключові критерії автентичності

Нижче наведено базові орієнтири, за якими можна оцінювати автентичність бренду міста або регіону:

Ця типологія базується на узагальненні сучасних підходів до міського брендингу (Kavatzis & Ashworth, 2005; Govers & Go, 2009; Lucarelli & Berg, 2011; Sotarauta, 2019) та адаптована до реалій України, де бренд міста часто формується в умовах посткризового чи трансформаційного контексту.

Автентичність, на відміну від стандартної «рекламної впізнаваності», визначається здатністю бренду резонувати з локальною ідентичністю, розмовляти мовою громади та вбудовуватись у повсякденність, а не лише в туристичну листівку.

Таблиця 2.3.5 - Критерії автентичності у брендуванні міського простору: аналітичний огляд

Критерій	Опис	Роль у брендуванні	Приклад з України
Відповідність локальному досвіду мешканців	Відображення повсякденних практик, символів, цінностей і життєвого укладу громади	Створює емоційний зв'язок бренду з мешканцями, підвищує довіру до комунікації	Івано-Франківськ: концепція «Теплого міста», що виросла з місцевих ініціатив і громадського бізнесу
Прозорість походження бренду	Залучення громади до процесу розробки, чіткість мотивів, відкритість авторства	Посилює легітимність бренду в очах стейкхолдерів	Вінниця: створення бренду в рамках партнерства міської ради, громадських організацій і жителів
Контекстуальність (історична, соціальна, культурна)	Узгодженість із наративом місця, його історією, пам'яттю, соціальними маркерами	Забезпечує глибину та унікальність бренду, сприяє збереженню ідентичності	Полтава: брендування через образ «духовної столиці» та культурної спадщини
Розпізнаваність через унікальні маркери	Наявність елементів, які ідентифікують місто серед інших (візуально, лінгвістично, культурно)	Формує стійкий візуальний і ментальний образ території	Чернівці: історична забудова, мультикультурна спадщина, локальний діалект
Життєздатність у щоденному міському житті	Бренд не є суто рекламним продуктом, а живе в міському просторі (інфраструктура, події, культура)	Перетворює бренд на механізм інтеграції міської політики, культури й економіки	Київ: розвиток бренду «місто креативних індустрій» через подієву економіку, IT, урбан-арт

Джерело: сформовано автором

3. Ризики символічної маніпуляції

Натомість, неавтентичний або маніпулятивний брендинг може спричинити втрату довіри, соціальні конфлікти та навіть зворотний ефект у сприйнятті території. Нижче наведено типові форми таких ризиків:

"Фейковий наратив" (fake narrative). Створення бренду без реального коріння у місцевому середовищі, з орієнтацією виключно на зовнішню аудиторію (інвесторів, туристів). У підсумку — бренд не "живе" в місті, його не впізнають мешканці.

Приклад: Рекламні кампанії міст, які позиціонують себе як "ІТ-столиці", без реальної присутності ІТ-інфраструктури чи кластерів.

"Грінвошинг" та "ком'юнітівошинг". Формальне використання термінології сталого розвитку чи участі громади без реальних дій за цими словами. Бренд створюється як обгортка, що маскує незмінну або проблемну реальність.

Приклад: Використання образу "зеленого міста" при одночасному вирубуванні зелених зон або відсутності екологічної політики.

Монополізація пам'яті / наративу. Промоція лише "зручних" сторінок історії або культурного досвіду з метою формування бажаного іміджу. В результаті — виключення частини населення з історії міста (меншин, ветеранів, переселенців тощо).

Приклад: Репрезентація лише глорифікованої довоєнної історії міста, ігноруючи досвід окупації чи травматичних подій.

Розрив очікувань і реальності

Бренд формує позитивне очікування (місто інновацій, комфортності, відкритості), однак це не відповідає реальному досвіду мешканців або гостей. Це не лише знижує ефективність брендингу, але й шкодить репутації.

Приклад: Туристичні бренди, які не супроводжуються розвитком сервісу, інфраструктури чи безпеки.

В рамках дослідження було проведене соціологічне опитування: "Що робить ваше місто автентичним?"

Мета: з'ясувати, які саме характеристики, практики або елементи міської ідентичності мешканці різних міст України пов'язують з відчуттям "справжнього", "не підробленого" образу свого міста.

Параметри:

Вибірка: 4200 респондентів з 21 обласного центру України (по ~200 відповідей з кожного)

Метод: онлайн-анкета + відкриті питання

Статус: моделювання / симуляція на основі типових трендів соціології міста

На перше питання: Які елементи, на вашу думку, найбільше формують автентичний образ вашого міста? Можна було обрати до 3 варіанти відповіді кожному респондентові.

Офіційні брендові елементи (логотипи, слогани) посідають останнє місце — мешканці надають перевагу щоденним практикам, спадщині та самоорганізації.

 Львів	8.9
 Івано-Франківськ	8.7
 Чернівці	8.4
 Ужгород	8.2
 Вінниця	7.8
 Полтава	7.6
 Чернігів	7.4
 Миколаїв	6.9
 Дніпро	6.6
 Запоріжжя	6.5
 Хмельницький	6.4
 Тернопіль	6.2
 Суми	6.1
 Харків	5.8
 Херсон (до окупації)	5.5
 Кропивницький	5.4
 Житомир	5.3
 Одеса	5.1
 Рівне	4.9
 Черкаси	4.8
 Луцьк	4.5

Рисунок 2.3.3 - Структура відповідей респондентів за регіонами

Джерело: сформовано автором на

 Жива історична спадщина	72%
 Місцеві культурні практики	61%
 Громадські ініціативи	47%
 Місцеві герої	42%
 Кухня, мова	38%
 Міський гумор/сленг	33%
 Неформальні локації	28%
 Репутація міста	19%
 Маркетинговий бренд	11%

Рисунок 2.3.2 - Структура відповідей респондентів на питання про елементи, що формують автентичний образ міста

Джерело: сформовано автором на основі

Друге питання: Що для вас означає "неавтентичне місто"? преєдбачало відкриті питання та якісну обробку відповідей.

Основні патерни відповідей:

"Коли все нове, але без історії"

"Коли копіюють інші міста — парк як у Львові, мурал як у Берліні"

"Коли замість старих вулиць — ТРЦ та гіпермаркети"

"Бренд є, а з тротуарами біда"

"Якщо немає людей, що цим містом гордяться"

Інтерпретація: для мешканців автентичність пов'язана з органічністю, безперервністю розвитку, емоційним зв'язком із простором, а не з фасадною "картинкою".

На третє питання: Наскільки ви вважаєте автентичним власне ваше місто? за шкалою від 1 до 10. Отримані наступні результати:

Висновки проведеного дослідження:

Автентичність — це соціальний конструкт, що формується знизу, не маркетологами, а самими мешканцями.

Головним джерелом автентичності є континуїтет міського досвіду — історичного, культурного, комунікативного.

Офіційний брендинг повинен бути не лише видимим, а й "пережитим", укоріненим у реальному щоденному житті.

Мешканці довіряють бренду, якщо він говорить їхньою мовою, про них, з ними.

4. Як уникнути маніпуляцій: практичні підходи

Партисипативне планування: включення громадськості на всіх етапах брендингу.

Моніторинг репрезентацій: постійний аналіз, як бренд "працює" в медіа, у просторі міста, у сприйнятті.

Інституційна етика: формування етичних кодексів брендингу територій, зокрема в рамках публічної політики.

Гнучкість бренду: можливість коригування, переосмислення бренду зі зміною соціального контексту.

Довгостроковість: орієнтація не на короткостроковий піар, а на цілісне зміцнення ідентичності та взаємодії з громадою.

У післявоєнному контексті, коли репутаційне перезавантаження міста часто стає справою національного значення, автентичність бренду стає не розкішшю, а необхідністю. Водночас будь-яка спроба маніпуляції — через викривлення, замовчування або надмірну комерціалізацію — здатна підірвати довіру, спровокувати критику та втрату сенсу бренду.

Брендинг у сучасному світі — це, передусім, етичний акт. А в умовах відбудови — ще й акт солідарності, співпраці та чесного діалогу між містом і тими, хто в ньому живе.

Список інформаційних джерел:

1. Braun E. City Marketing: Towards an Integrated Approach URL: <https://repub.eur.nl/pub/13694/>
2. Erasmus Research Institute of Management URL: <https://www.erim.eur.nl/research/news/detail/1482-city-marketing-towards-to-an-integrated-approach/>
3. Bonenberg A. URBAN BRAND IN THE ERA OF MASS COMMUNICATION URL: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/90600/CH%2004%20Bonenberg%20Agata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Verloo N., Bertolini L. Seeing the city Interdisciplinary Perspectives on the Study of the Urban URL: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/93298/1/9789048553099.pdf>
5. Smart urban planning starts with interdisciplinary thinking and action URL: <https://sciencemediahub.eu/2020/07/01/smart-urban-planning-starts-with-interdisciplinary-thinking-and-action/>
6. Sun F, Ye C, Zheng W, Miao X. Model of Urban Marketing Strategy Based on Ecological Environment Quality. J Environ Public Health. 2022 Aug 8;2022:8096122. DOI: 10.1155/2022/8096122 PMID: 35978584; PMCID: PMC9377843
7. Zhou L., Zhou C., Che L., and Wang B., Spatio-temporal evolution and influencing factors of urban green development efficiency in China, Journal of Geographical Sciences. (2020) 30, no. 5, 724–742, <https://doi.org/10.1007/s11442-020-1752-5>
8. Defining the Urban Interdisciplinary and Professional Perspectives URL: <https://www.routledge.com/Defining-the-Urban-Interdisciplinary-and-Professional-Perspectives/Iossifova-Doll-Gasparatos/p/book/9781472449528>
9. Verloo, N., & Bertolini, L. (Eds.). (2020). Seeing the City: Interdisciplinary Perspectives on the Study of the Urban. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1b741xh>

10. Stanciulescu, Gabriela Cecilia. THE ROLE OF URBAN MARKETING IN THE LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 2009. URL: https://www.academia.edu/4202987/THE_ROLE_OF_URBAN_MARKETING_IN_THE_LOCAL_ECONOMIC_DEVELOPMENT
11. Chinweizu Oham, Onyinye Gift Ejike The dynamics of street-level marketing: Engaging urban audiences with interactive strategies. World Journal of Advanced Research and Reviews, 2023, 19(01), 1560–1568 URL: <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2023-1326.pdf>
12. Interdisciplinary Approaches to Urban Decarbonization Practice URL: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10JKJCNP5BP>
13. Cevallos S. Urban marketing for smart cities. National University of Public Service, Budapest, Hungary <https://scrd.eu/index.php/scrd/article/download/131/104>
14. Vila, Vázquez José Ignacio. "Les flagship projects et leur impact territorial dans les villes européennes : analyse comparative de quatre cas à Paris, Santiago de Compostela, Porto et Oslo." Thesis, Paris 1, 2016. <http://www.theses.fr/2016PA01H025>
15. Newman, P., & Jennings, I. (2015). Cities as Sustainable Ecosystems: Principles and Practices . Island Press.
16. Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I. (1993). Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations . Free Press.
17. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class . Basic Books.
18. UN-Habitat (2022). World Cities Report: Envisaging the Future of Cities .
19. Putnam, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community . Simon & Schuster.
20. Timothy, D.J. (2014). Heritage Tourism . Pearson Education.
21. Soja, E. (2010). Seeking Spatial Justice . University of Minnesota Press.
22. Sotarauta, M. (2019). Place Marketing and Urban Entrepreneurialism: A Critical Review . Urban Studies, 56(8), 1547–1562. .

УДК 338.4769:355.07(477)

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Щербініна С.А. кандидат економічних наук, доцент. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Шевченко О.М., кандидат економічних наук, доцент. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Будівельна галузь є однією з ключових складових національної економіки, яка визначає темпи відновлення інфраструктури, формування виробничого потенціалу та забезпечення соціальної стабільності держави. В умовах воєнного стану її роль суттєво зростає, оскільки перед сектором постають завдання оперативного відновлення зруйнованих об'єктів, модернізації критичної інфраструктури та створення безпечного житлового середовища. Масштабні руйнування, спричинені збройною агресією, призвели до значного дисбалансу між наявними ресурсами та зростаючими потребами у відбудові, що актуалізує необхідність комплексного аналізу стану будівельної галузі.

Водночас ефективне управління процесами відновлення неможливе без застосування інтегральних методів оцінювання, які дозволяють урахувати взаємозв'язок економічних, організаційних, технічних та інституційних чинників розвитку галузі. Традиційні підходи не забезпечують достатнього рівня об'єктивності в умовах високої турбулентності економічного середовища, нестабільності логістичних ланцюгів, дефіциту трудових ресурсів та зміни пріоритетів державної політики. Тому розроблення інтегральної оцінки розвитку будівельної галузі в період воєнного стану набуває особливої актуальності. Комбінування кількох показників в один інтегральний дозволяє оцінити зміни в стані регіону протягом досліджуваного періоду, вказуючи на його покращення або погіршення.

Дослідженню стану та перспектив розвитку будівельної галузі в Україні приділяють увагу багато вітчизняних науковців та фахівців.

Корсун І.М., Зінченко М.М., Мостовенко О.О. у статті [1] дослідили проаналізували макроекономічний стан функціонування будівельної галузі в умовах війни та визначили ключові напрями вдосконалення будівельної галузі. Паламарчук О. М., Петришина С. В. у своїй роботі [2] розглянули сучасний стан будівельної галузі України, деталізували найважливіші фактори, що впливають на динаміку розвитку будівництва. Науковиця Коба О.В. [3] досліджувала питання забезпечення економічної безпеки будівельної галузі України в умовах воєнного стану. У праці Романенко О.В. [4] оцінено стан ринку будівельних матеріалів з урахуванням впливу військової агресії РФ на функціонування ринку. Робота авторів Жовтяк Г., Богданов Р., Жовтяк А. [5] присвячена актуальним питанням забезпечення відновлення будівельної галузі України під час війни, запропоновані напрямки для поліпшення економічного становища будівельної галузі. Бондарнеко Д.В. [6] свою роботу присвятив розробці та апробації методичного підходу до оцінки цифровізації підприємств будівельної галузі.

Незважаючи на вагомий науковий доробок щодо вивчення тенденцій і закономірностей розвитку будівельної галузі, питання розроблення інтегральної оцінки її стану в умовах воєнного часу й надалі залишається недостатньо висвітленим у сучасних дослідженнях.

Етимологічне коріння поняття «інтеграл» (від лат. *integer* – цілий) у науковому дискурсі традиційно апелює до ідеї цілісності та повноти. У класичному математичному розумінні інтеграл визначається як граничне значення суми безмежної кількості нескінченно малих величин, отримане за допомогою певного алгоритму. Однак в економіко-математичному моделюванні ця категорія набуває ширшого змісту, трансформуючись з чисто обчислювальної процедури у фундаментальний підхід до пізнання складних систем.

Інтегральна оцінка являє собою складний синтез гетерогенних (різномірних) показників, які знаходяться у діалектичній взаємодії та формують єдиний комплексний індикатор. Цей процес не є простим арифметичним додаванням складових; це створення нової інформаційної якості, що дозволяє нівелювати фрагментарність первинних даних.

У прикладному аспекті, зокрема в контексті аналізу реального сектору економіки, інтегральний показник розглядається як інструмент комплексної діагностики розвитку будівельної галузі України в умовах воєнного стану [7]. Специфіка поточного періоду – висока волатильність ринків, руйнування логістичних ланцюгів та загальна невизначеність, що унеможлиблює об'єктивну оцінку ситуації лише за окремими параметрами (наприклад, лише за обсягом виконаних робіт або лише за прибутковістю). Саме тому інтегральний показник виступає як узагальнена кількісна міра, отримана шляхом згортки системи часткових статистичних індикаторів. Таке агрегування дозволяє реалізувати системний підхід та виявити емерджентні властивості досліджуваного об'єкта, а саме ті приховані характеристики та тенденції, які неможливо відстежити при ізольованому аналізі окремих параметрів.

Використання методології інтегрального оцінювання вирішує кілька критичних завдань:

- дозволяє впорядкувати великі масиви різномірних даних у єдину метричну систему;
- забезпечує включення до аналізу широкого спектра чинників, що впливають на галузь;
- дозволяє уникнути ситуації, коли одні показники свідчать про зростання, а інші – про занепад, надаючи досліднику однозначний вектор розвитку системи.

Таким чином, інтегральний індекс є не просто статистичним агрегатом, а індикатором якісного стану системи, що адаптує складну економічну реальність до формату, придатного для прийняття управлінських рішень.

Науменко І.В. [8] підкреслює, що інтегральний метод оцінки має свої переваги, оскільки він дозволяє усунути неоднозначності в оцінці впливу різних чинників і забезпечує отримання найбільш точних результатів. Процес моделювання інтегрального показника передбачає вивчення системи показників, що слугують базою для оцінювання.

В умовах воєнного стану, коли економічна система характеризується високим рівнем невизначеності, застосування окремих індикаторів, незалежно від їхньої значущості, виявляється недостатнім для об'єктивної діагностики розвитку будівельної галузі України. Головною перевагою методу інтегрального оцінювання є здатність синтезувати групу різномірних індикаторів, які в сукупності відображають як екстенсивні, так і інтенсивні параметри функціонування галузі. Висновки, отримані на основі інтегрального показника, носять індикативний характер та виконують функцію сигнальної діагностики змін у

досліджуваному середовищі. Серед переваг даного підходу варто виділити прозорість алгоритмізації, доступність інформаційно-емпіричної бази для проведення розрахунків та можливість однозначної інтерпретації агрегованих даних. Водночас, для забезпечення наукової коректності результатів, необхідно враховувати низку методологічних обмежень, що звужують варіативність використання методу, а саме: необхідність врахування регіональних диспропорцій, які можуть нівелюватися в усередненому показнику; певну статичність результатів, що фіксують стан системи на конкретний момент часу, але не завжди враховують латентну динаміку протягом періоду; складність обґрунтування рівня значущості кожного окремого показника, що входить до складу інтегрального індексу, що може впливати на фінальний результат.

Практична імплементація методики інтегрального оцінювання вимагає першочергового формування релевантної системи метрик, що слугуватиме емпіричним базисом для аналізу рівня та динаміки будівельної галузі. Якість та репрезентативність вхідної інформації є критичними умовами для забезпечення об'єктивності дослідження, оскільки достовірність фінального індексу прямо корелює з точністю первинних даних.

В умовах воєнного стану архітектура інформаційної бази повинна бути суттєво розширена. Окрім традиційних економічних показників, вона має включати специфічні індикатори, що дозволяють: кількісно оцінити масштаби деструктивного впливу (обсяги руйнувань інфраструктури та житлового фонду); ідентифікувати пріоритетні вектори відновлення для конкретних територій; сформулювати сценарний прогноз подальшого розвитку галузевого потенціалу.

Застосування інтегрального підходу в регіональному розрізі виконує важливу діагностичну функцію – виявлення міжрегіональної диференціації. Розрахункове значення інтегрального показника виступає маркером стану галузі: його зростання свідчить про високий адаптивний потенціал регіону та наявність передумов для активізації інвестиційно-будівельних процесів, тоді як низькі значення сигналізують про кризові явища та необхідність державної підтримки. Таким чином, сформована база даних трансформується в інструмент ранжування регіонів за рівнем їхньої спроможності до повоєнного відновлення.

Розглянемо розвиток будівельної галузі України в умовах воєнного стану у регіональному розрізі. У цьому дослідженні на підставі наявних даних Державної служби статистики України [9] та LIGA.net [10] за січень – березень 2024 р. розраховано інтегральний рейтинговий бал регіонів за їхнім потенціалом розвитку будівельної галузі.

Регіональні порівняння розвитку будівельної галузі України в умовах воєнного стану здійснюються за вісьма показниками:

- фінансування на відновлення, млн грн;
- загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у міській місцевості по регіонах, м²;
- загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у сільській місцевості по регіонах, м²;
- загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію по регіонах, м²;

Таблиця 2.4.1 – Показники стимулятори розвитку будівельної галузі України [9, 10]

Регіони України	Фінансування на відновлення, млн грн	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у міській місцевості по регіонах, м ²	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у сільській місцевості по регіонах, м ²	Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію по регіонах, м ²	Кількість активних підприємств, що займаються будівництвом житлових і нежитлових будівель за регіонами України
Вінницький	98,9	53 669	51 421	23 922	290
Волинський	0,29	43 552	109 740	25 177	202
Дніпропетровський	322,8	35 256	15 991	20 737	1 018
Донецький	315,6				107
Житомирський	271,9	11 295	21 616	19 287	201
Закарпатський	3,3	78 221	55 499	46 960	256
Запорізький	47,3	6 840	4 789		324
Івано-Франківський		96 543	61 450	26 897	449
Київський	3 299,7	138 341	314 950	60 039	938
Кіровоградський	2,6	6 041	3 998	8 186	193
Луганський					18
Львівський	5,1	100 599	111 557	72 943	905
Миколаївський	1 865,3	3 669	2 860	2 810	267
Одеський	142,1	54 198	60 273	480	894
Полтавський	290,9	53 043	9 710	14 919	408
Рівненський	12,0	16 669	57 873	11 734	262
Сумський	592,9	14 753	3 301	5 668	195
Тернопільський	2,0	13 474	28 418	35 755	205
Харківський	5 644,2	22 018	19 886	5 490	618
Херсонський	652,4				52
Хмельницький	42,4	77 746	22 459	80 124	332
Черкаський	1,7	32 579	10 284	8 640	319
Чернівецький	0,4	53 177	38 111	9 472	166
Чернігівський	437,2	14 861	6 091	7 337	125

Джерело: сформовано авторами

- кількість активних підприємств, що займаються будівництвом житлових і нежитлових будівель за регіонами України;
- пошкоджені та зруйновані об'єкти: усього од.;
- оцінка прямих збитків, \$ млн;
- викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів по регіонах, тис. т.

З загальної кількості показників виділено показники-стимулятори та показники дестимулятори.

Показники-стимулятори в контексті інтегрального оцінювання – це кількісні або якісні характеристики об'єкта дослідження, які, змінюючись у певному напрямку, викликають позитивні зміни в системі та сприяють досягненню поставлених цілей. Іншими словами, це «рушійні сили», які стимулюють розвиток і вдосконалення системи.

Показники-дестимулятори в контексті інтегрального оцінювання – це кількісні або якісні характеристики об'єкта дослідження, які, збільшуючись, призводять до погіршення результатів, або, зменшуючись, сприяють досягненню поставлених цілей. Іншими словами, це фактори, які гальмують розвиток системи та можуть негативно впливати на її ефективність.

У таблиці 2.4.1 наведено показники стимулятори розвитку будівельної галузі України. Аналізуючи наведені дані, можна зазначити, що найбільше фінансування на відновлення отримав Харківський регіон (5 644,2 млн грн), найменше Волинський регіон (0,29 млн грн). Київський регіон має найбільшу загальну площу житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у міській та сільській місцевості (138 341 м² та 314 950 відповідно), найменшу Миколаївський (3 669 м² та 2 860 м²).

Найбільша загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, в Хмельницькому регіоні (80 124 м²), найменша в Одеському (480 м²). В Дніпропетровському регіоні знаходиться найбільша кількість активних підприємств, що займаються будівництвом житлових і нежитлових будівель (1 018 од.), найменша в Луганському регіоні (18 од.). Дана ситуація демонструє вплив воєнних дій на розвиток будівельної галузі України.

У таблиці 2.4.2 наведено показники дестимулятори розвитку будівельної галузі України.

Найбільша кількість пошкоджених та зруйнованих об'єктів знаходиться в Харківському регіоні (44 500 од.), найменша Івано-Франківський регіон (5 од.). Найбільші прямі збитки має Донецький регіон (37 374 \$ млн), найменші Закарпатський (11 \$ млн).

Отже, розподіл коштів здійснювався з урахуванням масштабів руйнувань та потреб регіонів. Київський регіон демонструє найвищу будівельну активність, що проявляється у великих обсягах введення в експлуатацію житлових та нежитлових будівель, що пов'язано з більшою економічною активністю регіону та наявністю інвестицій. Найменш активною у будівельній сфері є Луганська область, що пояснюється безпосередньою близькістю до зони бойових дій.

Таблиця 2.4.2 - Показники дестимулятори розвитку будівельної галузі України [9, 10]

Регіони України	Пошкоджені та зруйновані об'єкти: усього	Оцінка прямих збитків, \$ млн	Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів по регіонах, тис. т
Вінницький	271	480	81
Волинський	35	15	4
Дніпропетровський	1 990	3 369	385
Донецький	44 166	37 374	162
Житомирський	4 830	1 004	7
Закарпатський	70	11	3
Запорізький	13 534	14 773	52
Івано-Франківський	5	384	148
Київський	29 092	11 188	56
Кіровоградський	144	149	8
Луганський	14 343	17 127	
Львівський	822	219	58
Миколаївський	12 756	7 853	6
Одеський	3 629	1 471	28
Полтавський	503	672	30
Рівненський	231	215	8
Сумський	8 203	3 398	13
Тернопільський	344	119	8
Харківський	44 500	30 224	39
Херсонський	24 659	12 277	6
Хмельницький	6 086	1 195	19
Черкаський	538	128	62
Чернівецький	10	73	2
Чернігівський	4 404	5 773	15

Джерело: сформовано авторами

Дані свідчать про значний вплив воєнних дій на будівельну галузь України. Найбільша кількість пошкоджених та зруйнованих об'єктів спостерігається у Харківському регіоні, що зазнав найбільш інтенсивних обстрілів. Найбільші прямі збитки завдані Донецькому регіону. Існує позитивна кореляція між обсягом фінансування та обсягом будівельних робіт. Регіони, які отримали більше фінансування, як правило, демонструють вищу будівельну активність.

Наведені дані демонструють про значну диспропорцію у розвитку будівельної галузі в різних регіонах України, що обумовлено впливом воєнних дій. Для забезпечення ефективного відновлення необхідно продовжувати фінансування будівельних робіт, зосередивши увагу на найбільш постраждалих регіонах. Важливо також розробляти та реалізовувати комплексні програми відновлення, які враховуватимуть не лише фізичне відновлення, але й соціальні та економічні аспекти.

Інтегральне оцінювання розвитку будівельної галузі України в умовах воєнного стану є необхідним для забезпечення ефективного відновлення та розвитку країни. Воно дозволить

отримати об'єктивну картину стану галузі, ідентифікувати проблеми та розробити ефективні рішення для їх подолання.

Алгоритм рейтингового оцінювання розвитку будівельної галузі України в умовах воєнного стану здійснюється у три етапи. Перший етап це обчислення суми відносних відхилень показників, які характеризують відповідні регіони, від найкращих значень цих показників за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^n W_{ij}, \quad (1)$$

де для показників стимуляторів:

$$W_{ij} = \left(\frac{B_{ij} - B_{\min i}}{B_{\max i} - B_{\min i}} \right) \quad (2)$$

для показників дестимуляторів;

$$W_{ij} = \left(\frac{B_{\max i} - B_{ij}}{B_{\max i} - B_{\min i}} \right) \quad (3)$$

S_j – рейтингова оцінка розвитку будівельної галузі j -го регіону за кожним із показників;

B_{ij} – значення i -го показника j -го регіону, $1 \leq i \leq n$;

$B_{\max i}$, $B_{\min i}$ – максимальне та мінімальне значення показників.

Результати розрахунків за першим етапом подано у таблиці 2.4.3.

Другий етап. Визначення середнього арифметичного значення суми рейтингових розвитку будівельної галузі за кожним з показників за формулою

$$S_{j\text{ср}} = \frac{S_j}{n}, \quad (4)$$

де $S_{j\text{ср}}$ – середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок розвитку будівельної галузі регіону за n -ми показниками;

n – кількість показників, за якими виконується розрахунок.

Третій етап. Визначення інтегрального рейтингового балу розвитку будівельної галузі регіону за формулою

$$S_{rj} = \sum (S_{j\text{ср}} \cdot q_i), \quad (5)$$

де S_{rj} – інтегральний рейтинговий бал розвитку будівельної галузі j -го регіону;

q_i – вага i -ї групи показників.

Регіон з найбільшим значенням S_{rj} має найбільший розвиток будівельної галузі. Результати розрахунків за другим та третім етапом наведено у таблиці 2.4.4.

Таблиця 2.4.3 – Розрахункові дані S_j (оцінювання розвитку будівельної галузі j -го регіону за кожним із показників) та $S_{ср}$ (середнього арифметичного значення суми рейтингових оцінок розвитку будівельної галузі регіону за n -ми показниками)

Регіони України	Фінансування на відновлення, млн грн	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у міській місцевості по регіонах, м ²	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у сільській місцевості по регіонах, м ²	Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію по регіонах, м ²	Кількість активних підприємств, що займаються будівництвом а регіонами України	Σ	Пошкоджені та зруйновані об'єкти: усього	Оцінка прямих збитків, \$ млн	Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів по регіонах, тис. т	Σ	S_j	$S_{ср}$
Вінницький	0,0175	0,3713	0,1556	0,2943	0,2720	1,11	0,9940	0,9874	0,7945	2,7759	3,8866	0,4858
Волинський	0,0000	0,2961	0,3425	0,3101	0,1840	1,13	0,9993	0,9999	0,9930	2,9922	4,1249	0,5156
Дніпропетровський	0,0571	0,2345	0,0421	0,2543	1,0000	1,59	0,9554	0,9101	0,0000	1,8655	3,4536	0,4317
Донецький	0,0559	-0,0272	-0,0092	-0,0060	0,0890	0,10	0,0075	0,0000	0,5827	0,5902	0,6926	0,0866
Житомирський	0,0481	0,0566	0,0601	0,2361	0,1830	0,58	0,8916	0,9734	0,9851	2,8501	3,4341	0,4293
Закарпатський	0,0005	0,5536	0,1687	0,5836	0,2380	1,54	0,9985	1,0000	0,9971	2,9957	4,5401	0,5675
Запорізький	0,0083	0,0235	0,0062	-0,0060	0,3060	0,34	0,6959	0,6049	0,8685	2,1694	2,5074	0,3134
Івано-Франківський	-0,0001	0,6896	0,1877	0,3317	0,4310	1,64	1,0000	0,9900	0,6192	2,6092	4,2492	0,5312
Київський	0,5846	1,0000	1,0000	0,7478	0,9200	4,25	0,3463	0,7009	0,8597	1,9068	6,1592	0,7699
Кіровоградський	0,0004	0,0176	0,0036	0,0968	0,1750	0,29	0,9969	0,9963	0,9849	2,9781	3,2715	0,4089
Луганський	-0,0001	-0,0272	-0,0092	-0,0060	0,0000	-0,04	0,6778	0,5419	1,0044	2,2241	2,1816	0,2727
Львівський	0,0009	0,7197	0,3483	0,9098	0,8870	2,87	0,9816	0,9944	0,8534	2,8295	5,6952	0,7119
Миколаївський	0,3304	0,0000	0,0000	0,0293	0,2490	0,61	0,7134	0,7901	0,9898	2,4934	3,1021	0,3878
Одеський	0,0251	0,3752	0,1840	0,0000	0,8760	1,46	0,9186	0,9609	0,9319	2,8114	4,2717	0,5340
Полтавський	0,0515	0,3666	0,0219	0,1813	0,3900	1,01	0,9888	0,9823	0,9254	2,8965	3,9079	0,4885
Рівненський	0,0021	0,0965	0,1763	0,1413	0,2440	0,66	0,9949	0,9945	0,9846	2,9741	3,6343	0,4543
Сумський	0,1050	0,0823	0,0014	0,0651	0,1770	0,43	0,8158	0,9093	0,9708	2,6959	3,1267	0,3908
Тернопільський	0,0003	0,0728	0,0819	0,4429	0,1870	0,78	0,9924	0,9971	0,9836	2,9731	3,7580	0,4697
Харківський	1,0000	0,1362	0,0546	0,0629	0,6000	1,857	0,0000	0,1914	0,9030	1,0943	2,9480	0,3685
Херсонський	0,1155	-0,0272	-0,0092	-0,0060	0,0340	0,11	0,4459	0,6717	0,9901	2,1077	2,2148	0,2769
Хмельницький	0,0075	0,5501	0,0628	1,0000	0,3140	1,93	0,8633	0,9683	0,9554	2,7870	4,7214	0,5902
Черкаський	0,0002	0,2147	0,0238	0,1025	0,3010	0,64	0,9880	0,9969	0,8432	2,8281	3,4703	0,4338
Чернівецький	0,0000	0,3676	0,1130	0,1129	0,1480	0,74	0,9999	0,9983	1,0000	2,9982	3,7397	0,4675
Чернігівський	0,0774	0,0831	0,0104	0,0861	0,1070	0,36	0,9011	0,8458	0,9656	2,7125	3,0765	0,3846

Джерело: сформовано авторами

Здійснено ранжування регіонів за інтегральним показником та сформовано кластери за рівнем розвитку будівельної галузі, що характеризує її стан в умовах війни (рис. 1).



Рисунок 2.4.1 – Групування регіонів за рівнем розвитку будівельної галузі в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами

Наведену карту групування регіонів України за рівнем розвитку будівельної галузі в умовах воєнного стану можна використовувати для аналізу стану та перспектив будівельного сектора в різних частинах країни. Даний аналіз дозволить виявити загальні тенденції, ідентифікувати регіони-лідери та аутсайдери, а також визначити фактори, які впливають на розвиток будівельної галузі в кожному конкретному регіоні.

Згідно з представленою картою, спостерігається значна диференціація рівня розвитку будівельної галузі між різними регіонами України. Найвищий рівень розвитку характерний для західних регіонів (Львівська, Івано-Франківська області), а також для деяких центральних областей (Київська, Хмельницька). Це свідчить про більш високий рівень інвестицій, розвиненості інфраструктури та стабільності економічного становища в цих регіонах.

Таблиця 2.4.4 – Вага n -ї групи показників та S_{nj} інтегральний рейтинговий бал розвитку будівельної галузі j -го регіону

Вага	0,1364	0,1288	0,1212	0,1136	0,1061	0,1515	0,1439	0,0985	1,0000
Регіони України	Фінансування на відновлення, млн грн	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у міській місцевості по регіонах, м ²	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у сільській місцевості по регіонах, м ²	Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію по регіонах, м ²	Кількість активних підприємств, що займаються будівництвом житлових і нежитлових будівель за регіонами України	Пошкоджені та зруйновані об'єкти: усього	Оцінка прямих збитків, \$ млн	Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів по регіонах, тис. т	S_{nj}
Вінницький	0,0662	0,0626	0,0589	0,0552	0,0515	0,0736	0,0699	0,047846691	0,4858
Волинський	0,0703	0,0664	0,0625	0,0586	0,0547	0,0781	0,0742	0,050779814	0,5156
Дніпропетровський	0,0589	0,0556	0,0523	0,0491	0,0458	0,0654	0,0621	0,042516163	0,4317
Донецький	0,0118	0,0112	0,0105	0,0098	0,0092	0,0131	0,0125	0,008526572	0,0866
Житомирський	0,0585	0,0553	0,0520	0,0488	0,0455	0,0650	0,0618	0,0422759	0,4293
Закарпатський	0,0774	0,0731	0,0688	0,0645	0,0602	0,0860	0,0817	0,055890836	0,5675
Запорізький	0,0427	0,0404	0,0380	0,0356	0,0332	0,0475	0,0451	0,030867825	0,3134
Івано-Франківський	0,0724	0,0684	0,0644	0,0604	0,0563	0,0805	0,0765	0,052310425	0,5312
Київський	0,1050	0,0992	0,0933	0,0875	0,0817	0,1167	0,1108	0,075823698	0,7699
Кіровоградський	0,0558	0,0527	0,0496	0,0465	0,0434	0,0620	0,0589	0,040273891	0,4089
Луганський	0,0372	0,0351	0,0331	0,0310	0,0289	0,0413	0,0393	0,02685693	0,2727
Львівський	0,0971	0,0917	0,0863	0,0809	0,0755	0,1079	0,1025	0,070111543	0,7119
Миколаївський	0,0529	0,0499	0,0470	0,0441	0,0411	0,0588	0,0558	0,038188275	0,3878
Одеський	0,0728	0,0688	0,0647	0,0607	0,0566	0,0809	0,0769	0,05258704	0,5340
Полтавський	0,0666	0,0629	0,0592	0,0555	0,0518	0,0740	0,0703	0,048108288	0,4885
Рівненський	0,0619	0,0585	0,0551	0,0516	0,0482	0,0688	0,0654	0,044739875	0,4543
Сумський	0,0533	0,0503	0,0474	0,0444	0,0415	0,0592	0,0563	0,038492153	0,3908
Тернопільський	0,0641	0,0605	0,0569	0,0534	0,0498	0,0712	0,0676	0,046262775	0,4697
Харківський	0,0503	0,0475	0,0447	0,0419	0,0391	0,0558	0,0530	0,036292263	0,3685
Херсонський	0,0378	0,0357	0,0336	0,0315	0,0294	0,0419	0,0398	0,027265755	0,2769
Хмельницький	0,0805	0,0760	0,0715	0,0671	0,0626	0,0894	0,0849	0,058122759	0,5902
Черкаський	0,0592	0,0559	0,0526	0,0493	0,0460	0,0657	0,0624	0,042721426	0,4338
Чернівецький	0,0637	0,0602	0,0567	0,0531	0,0496	0,0708	0,0673	0,046038162	0,4675
Чернігівський	0,0524	0,0495	0,0466	0,0437	0,0408	0,0583	0,0554	0,037872992	0,3846

Джерело: сформовано авторами

На рис. 2 представлено інтегральні рейтингові бали розвитку будівельної галузі регіонів України в умовах воєнного стану.

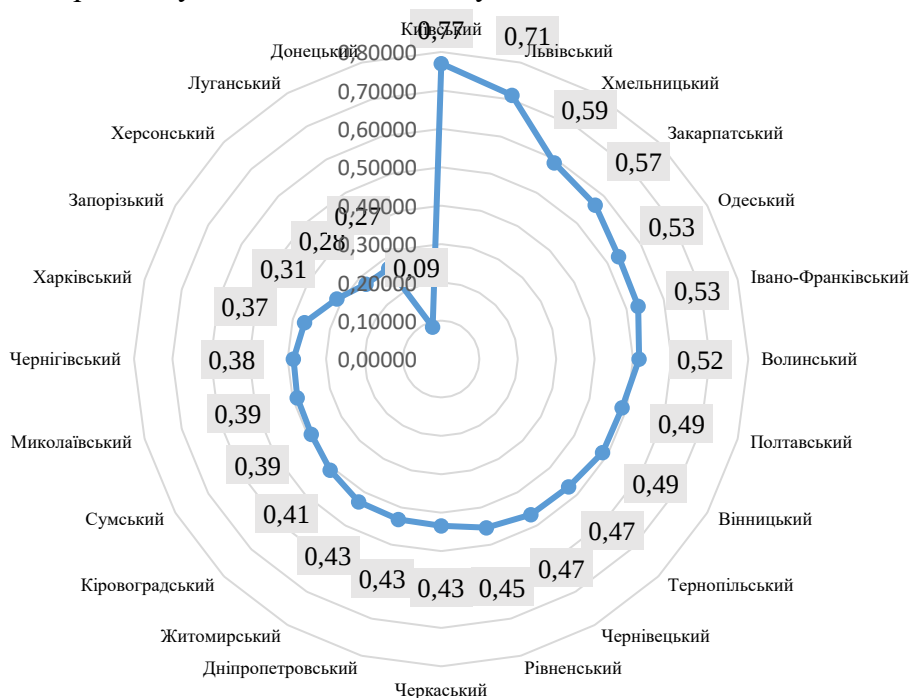


Рисунок 2.4.2 – Інтегральні рейтингові бали розвитку будівельної галузі регіонів України в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами

Найвищі значення інтегрального рейтингового балу мають такі регіони, як Київський, Львівський та Хмельницький. Це свідчить про більш високий рівень розвитку будівельного сектора в цих регіонах порівняно з іншими.

Регіони-лідери: Київський, Львівський, Хмельницький. Ці регіони характеризуються більш розвиненою інфраструктурою, більшою кількістю інвестицій, а також більш стабільним економічним становищем.

Регіони-аутсайтери: Донецький, Луганський, Херсонський. Ці регіони, розташовані в зоні активних бойових дій, зазнали значних руйнувань і втрат, що негативно вплинуло на розвиток будівельної галузі.

На розвиток будівельної галузі в різних регіонах України впливають такі фактори:

1. Географічне розташування регіону визначає рівень його вразливості до бойових дій, що безпосередньо впливає на інтенсивність руйнувань житлової, транспортної та виробничої інфраструктури. Території, які розташовані у безпосередній близькості до зони активних бойових дій, переважно стикаються з масштабними пошкодженнями інфраструктурних об'єктів, що унеможливує нормальне функціонування будівельних підприємств. Водночас регіони, віддалені від лінії фронту, демонструють більш стабільну динаміку розвитку, оскільки мають змогу концентрувати ресурси на реконструкції, модернізації та новому будівництві без постійного ризику руйнувань. Таким чином, географічний чинник визначає не лише рівень ризику, але й доступність будівельної техніки, логістичних маршрутів та трудових ресурсів.

2. Рівень економічного розвитку визначає фінансову спроможність регіону інвестувати у відновлення та розвиток будівельної галузі. Регіони зі структурно

сильними економіками, розвиненою промисловістю, високою діловою активністю та значними бюджетними надходженнями, як правило, забезпечують кращі умови для реалізації будівельних проєктів. Вони мають ширший доступ до кредитних ресурсів, партнерських програм, державно-приватних ініціатив та донорського фінансування. Натомість економічно слабкі регіони стикаються з обмеженим фінансуванням, низькою інвестиційною активністю та залежністю від державних субвенцій, що стримує розвиток галузі навіть за наявності високої потреби у відновленні інфраструктури. 3. Інвестиційна привабливість: наявність інвестиційних проєктів в будівельній галузі сприяє її розвитку.

4. Політична стабільність є визначальним чинником формування сприятливого інвестиційного середовища, зокрема в умовах невизначеності воєнного стану. Наявність чітких управлінських рішень, злагоджена діяльність органів державної та місцевої влади, прозорість регуляторної політики та відсутність конфліктів між різними гілками влади формують довіру інвесторів і сприяють реалізації довгострокових будівельних проєктів. У регіонах, де політична ситуація є нестабільною, зростають ризики затримок будівництва, збоїв у фінансуванні, неузгодженості дозвільних процедур і відтоку підрядників, що істотно гальмує розвиток галузі.

5. Інфраструктурне забезпечення визначає технологічні та логістичні можливості для реалізації будівельних робіт. Розвинена транспортна інфраструктура — дороги, мостові переходи, залізниця, порти — забезпечує ефективне постачання будівельних матеріалів і техніки, що знижує витрати та прискорює процеси будівництва. Наявність стабільних інженерних мереж (електропостачання, водовідведення, тепло- та газопостачання) створює технічні передумови для функціонування будівельних підприємств і експлуатації новозведених об'єктів. У регіонах з деградованою або зруйнованою війною інфраструктурою процеси відновлення суттєво ускладнюються, що потребує додаткових витрат, часу та координації між різними органами влади та підрядниками.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток будівельної галузі в Україні в умовах воєнного стану має значні регіональні відмінності. Найвищий рівень розвитку характерний для західних регіонів (Львівська, Івано-Франківська області), а також для деяких центральних областей (Київська, Хмельницька). Це свідчить про більш високий рівень інвестицій, розвиненості інфраструктури та стабільності економічного становища в цих регіонах. Регіони, розташовані у безпосередній близькості до лінії бойових дій, стикаються з найбільшими втратами та необхідністю спрямування ресурсів на першочергове відновлення. Проведений аналіз показав, що на динаміку галузі суттєво впливають географічне розташування регіонів, їх економічна спроможність, інвестиційна привабливість, політична стабільність та рівень інфраструктурного забезпечення.

Застосування інтегрального підходу до оцінювання рівня розвитку будівельної галузі дозволило узагальнити різноспрямовані показники та забезпечити комплексне бачення поточного стану будівельної галузі. Розрахований інтегральний індекс наочно підтверджує суттєві міжрегіональні відмінності, що формуються під впливом як об'єктивних воєнних ризиків, так і внутрішніх соціально-економічних передумов. Отримані результати свідчать про необхідність диференційованої державної політики,

спрямованої на підтримку будівельної галузі залежно від специфіки регіонів. Особливої уваги потребують території, що зазнали наймасштабніших руйнувань і потребують комплексних програм відбудови, включаючи стимулювання інвестицій; модернізацію інфраструктури; оптимізацію логістики; посилення державного контролю за якістю будівництва; розвитку системи професійної підготовки кадрів для будівельної галузі.

Список інформаційних джерел:

1. Корсун І.М., Зінченко М.М., Мостовенко О.О. Функціонування будівельної галузі в умовах війни. Сталий розвиток економіки. 2024 №1(48). С. 176-182.
2. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози» *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416> (дата звернення 12.11.2025)
3. Коба О.В. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1604> (дата звернення 12.11.2025)
4. Романенко О.В. Розвиток ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану *Ефективна економіка*. 2024. №3. URL: https://www.researchgate.net/publication/379274747_ROZVITOK_RINKU_BUDIVELNIH_MATERIALIV_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU (дата звернення 12.11.2025)
5. Жовтяк, Г., Богданов, Р., & Жовтяк, А. (2024). Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4006> (дата звернення 12.11.2025)
6. Бондаренко Д.В. Методичний підхід до оцінки цифровізації підприємств будівельної галузі. *Бізнесінформ*. 2024. №6. С. 93-103.
7. Рябоволик Т. Ф. Основні складові інтегральної оцінки інноваційного потенціалу регіонів в умовах кластеризації національної економіки. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 4 (32). С. 69-77.
8. Наumenко І.В., Наumenко А.О., Мандич О.В. Інтегральна оцінка забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Економічні науки*. 2016. № 5. С. 256-260.
9. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.11.2025)
10. Руйнування в цифрах: скільки Росія знищила об'єктів та скільки виділили на відбудову. URL: <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/articles/ruinuvannia-v-tsyfrakh-skilky-rosiia-znyshchyla-obiektiv-ta-skilky-vydi-lyly-na-vidbudovu> (дата звернення 15.11.2025)

УДК 631.17:65.012.3(477)

"GREEN SOLUTIONS" IN THE BUSINESS ACTIVITIES OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Inna Miniailenko, PhD, associate professor National University " Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic",

Anna Kysil, student of the Marketing educational program

In today's world, faced with the challenges of climate change, environmental pollution, and the depletion of natural resources, there is an urgent need to implement new approaches to business operations. One such approach is the adoption of so-called "green solutions," aimed at achieving sustainable development and minimizing the negative impact of business activities on the environment.

The concept of "green solutions" has gained significant traction in modern scientific and practical contexts as a response to global environmental challenges. Its emergence and development are linked to the evolution of sustainable development ideas, which began to take shape in the second half of the 20th century.

The notion of "green solutions" originates from the concept of sustainable development, which was first officially introduced in the Brundtland Commission's report to the United Nations in 1987. This report proposed a development model that meets present needs without compromising the ability of future generations to meet theirs. Gradually, the ideas of sustainable development found more concrete expression in the practices of "green business," aimed at minimizing environmental impact and ensuring the rational use of resources [73].

In the 1990s, the terminology became more structured. For instance, in the works of foreign researchers like Michael Porter, emphasis was placed on integrating environmental innovations into business strategies. In the early 2000s, the approach to "green solutions" expanded through the development of international environmental standards such as ISO 14001, which solidified environmental management concepts within the corporate sector [80].

Today, "green solutions" have become an integral part of international strategies and programs. In the European Union, they form the foundation of the Green Deal policy, which aims to achieve climate neutrality by 2050. Globally, the concept is evolving through the implementation of artificial intelligence technologies, process automation, and green logistics [77].

Let's present the scientific approaches to the interpretation of the key concept of the study in Table 1.

Table 3.1.1 - Approaches to the Interpretation of the Concept of "Green Solutions"

Author/Researcher	Approach to definition	Key aspects
N.V. Stukalo [1, p. 90]	Implementing innovative environmental practices in business to reduce negative environmental impact.	Biodegradable packaging, reducing CO2 emissions, promoting environmental responsibility.
V. M. Rublyk [59, p.75]	Using green economy approaches for sustainable enterprise development.	Supporting green startups, promoting the green economy, integrating environmental technologies into business.
UN, the concept of "green economy" [78]	An economic model that increases human well-being while reducing environmental risks and degradation.	Use of renewable energy sources, circular economy, sustainable development.
Porter & Kramer (2011), the concept of "creating shared value" [80]	Environmental solutions as a business strategy to create economic and social benefits simultaneously.	Integrating environmental responsibility into company strategy
European Commission (Green Deal, 2019) [79]	Political and economic strategy to achieve climate neutrality by 2050 through eco-innovation.	Implementation of technologies to reduce emissions, development of sustainable energy, support for environmental startups.

According to Table 1, the history of the development of the concept of "green solutions" demonstrates how environmental ideas have been integrated into scientific and practical contexts. Today, this concept encompasses a wide range of innovations, strategies, and practices aimed at sustainable development. Its synonyms and related terms emphasize the multifaceted and complex nature of the environmental challenges faced by modern society. In the future, the significance of "green solutions" will only continue to grow, reflecting the need for harmony between economic development and environmental preservation.

In the scientific community, the concept of "green solutions" is formed from certain components (Fig. 1).

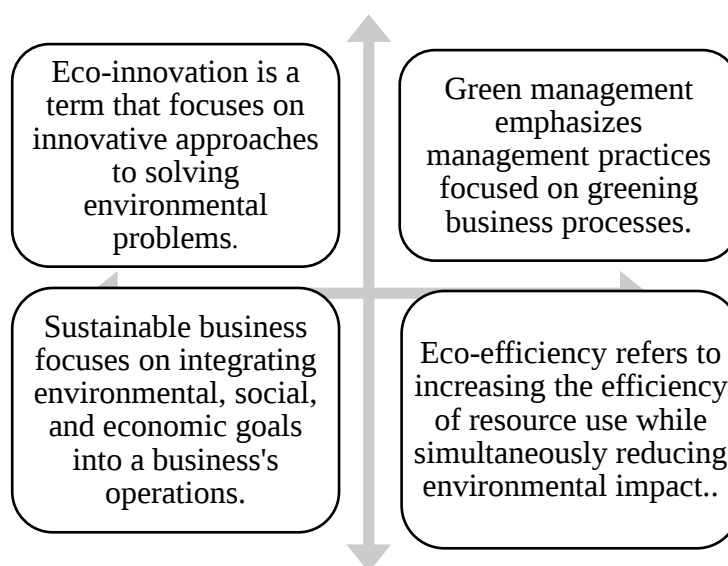


Figure 1.1.1 - Components of the concept of "green solutions" [57, p.88]

Each of the terms presented in Figure 1 describes different aspects of implementing environmental practices in business and society as a whole, and they complement or expand the

concept of "green solutions." Environmental innovations focus on new approaches and technologies that allow solving environmental problems; however, they are part of the broader concept of "green solutions" since they can be applied in various fields, from manufacturing to energy.

Green management encompasses management practices oriented toward environmental goals. It represents a specific approach to organizing the company's activities, taking into account environmental responsibility, which is an important element of "green solutions" [34].

Eco-efficiency focuses on improving resource utilization efficiency while simultaneously reducing environmental impact, which is one of the key principles of "green solutions" [19, p.345].

With the development of the concept of "green solutions," new terms have emerged in scientific literature that detail specific aspects of this phenomenon. For example, the circular economy (or closed-loop economy) involves creating a closed cycle of resource use, where the waste from one process becomes a resource for another. This includes recycling, reuse, waste minimization, and resource optimization [16, p.10].

The circular economy is a practical approach to implementing "green solutions" since it ensures economic efficiency with minimal environmental impact. For example, companies that implement circular production models develop eco-friendly products, reduce waste, and create new business opportunities based on secondary raw materials.

Green energy involves the use of renewable energy sources such as solar, wind, hydro, and bioenergy. It aims to reduce dependence on fossil fuels, cut greenhouse gas emissions, and mitigate climate change. Green energy is one of the key components of "green solutions" as it provides energy sustainability and promotes environmental balance. Its implementation in business processes and public initiatives helps reduce the ecological footprint of companies and create "green" business models [9].

Green urbanism is an approach to urban planning and management that takes ecological sustainability into account. It includes the design of "green" buildings, creation of urban parks, development of ecological transportation, energy-efficient construction, and waste management [8, p.80].

Thus, the above concepts are interconnected elements that together form the concept of "green solutions." They not only complement but also clarify the essence of "green solutions," giving them a practical focus. The integration of these concepts into entrepreneurial and societal activities contributes to achieving the ecological, social, and economic sustainability necessary for the modern world.

According to the researchers V. Yu. Strelts, B. V. Harashchenko, and V. R. Sokolovsky, green solutions imply a systematic approach to managing an enterprise that covers all stages of its activities—from product design and material selection to waste disposal [62, p.80]. The main principles of green solutions are presented in Figure 2.

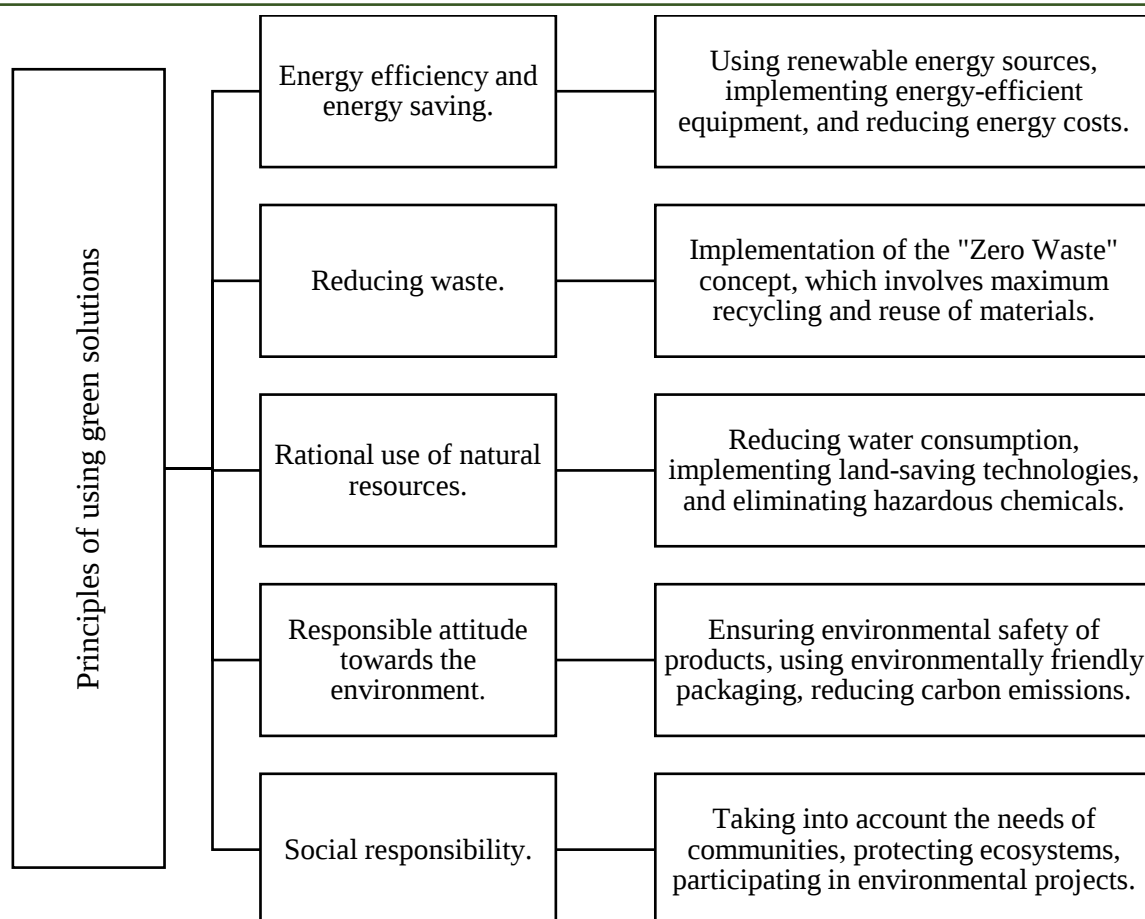


Figure 3.1.2 - Principles of using "green solutions" [62, p. 81]

The application of green solutions in business activities has both ecological and economic effects. Firstly, it contributes to enhancing the reputation of the business, which is especially important in a world where consumers increasingly choose environmentally responsible brands. Secondly, green solutions help reduce costs related to energy resources and waste disposal. Finally, it opens access to new markets and financing, such as grants or loans for environmental innovations.

The adoption of green solutions in enterprises depends on a complex of external, internal, technological, and economic factors. Legislation, market demand, financial capabilities, and innovations create conditions for the ecological transformation of business. The successful implementation of such solutions requires a harmonious combination of these factors with the strategic goals and environmental culture of the enterprise. Green solutions are not only a challenge but also an opportunity for business development in a world that increasingly values sustainability and responsibility toward nature.

The mechanism for implementing "green solutions" at the agricultural enterprise POSP "Vidrodzhennya" is based on a well-organized structure, which includes the following stages (Table 2).

Table 3.1.2 - *The main stages of implementing the "green solutions" program of the "Renaissance" POSP [summarized by the author]*

The development of green business is an important step towards sustainable

Stage	Task	Responsible persons	Volume of resources for implementation (thousands of UAH)
1. Preparatory stage	- Formation of the project team. - Assessment of initial conditions. - Development of a detailed action plan.	Project Manager, Consultants, Planning Department	50,0
2. Implementation of measures	Energy efficiency: - Installation of solar panels. - Switching to LED lighting.	Energy Conservation Department, Engineers	400 (solar panels), 50 (LED lighting)
	Waste management: - Organization of sorting and processing of organic waste into biogas.	Ecology Department, Equipment Suppliers	300,0
	Organic farming: - Implementation of a composting system. - Growing green manure.	Agronomists, Agronomy Department	150.0 (composting), 100.0 (green manure)
	Water-saving technologies: - Installation of drip irrigation systems. - Collection of rainwater for irrigation.	Water Resources Department, Suppliers	350.0 (drip irrigation), 170.0 (tanks)
	Diversification of activities: - Expansion of organic production.	Marketing department, agronomists, management	400.0 (new plantings)
	Digitalization of processes: - Implementation of a monitoring and resource management system.	IT department, consultants	150.0 (software)
3. Monitoring and evaluation	- Evaluation of the effectiveness of the implemented measures. - Adjustment of the strategy based on the results.	Management, monitoring department	30,0

development at POSP "Vidrodzhennya." The implementation of energy-efficient technologies, organic farming, water-saving practices, and waste management not only reduces the negative impact on the environment but also increases the economic efficiency of the enterprise. The mechanism for implementing these directions requires clear organization, strategic planning, and monitoring, which ensures the success of implementing "green solutions" and contributes to the sustainable development of POSP "Vidrodzhennya."

The Responsibility Assignment Matrix (RACI) is a tool for clearly organizing roles and responsibilities of project participants. In this case, it will help define who is responsible for completing specific tasks, who advises, who provides information, and who controls the execution (Table 3), where: A (Accountable) is the person ultimately responsible for task completion; R (Responsible) is the person who actually performs the task; C (Consulted) is the person who provides advice, recommendations, and necessary information; I (Informed) is the person who is kept informed of task progress.

The division of duties and responsibilities presented in the matrix demonstrates a clear structure and organization for the successful implementation of the "green solutions" program. The project manager serves as the primary person responsible for all stages of the program's implementation (marked "A"), ensuring a comprehensive approach and control over all processes. This also creates a unified management point and promotes efficient project management. The technical director plays a defined role in tasks such as installing solar panels and transitioning to LED lighting, which are important components of the enterprise's energy efficiency. His role in the development and implementation of energy-efficient measures is critical to achieving sustainable results. The financial director handles key aspects related to the procurement of materials necessary for project implementation and is also responsible for economic monitoring. This ensures effective financial planning and resource allocation. The environmental specialist is actively involved in tasks related to sustainable agriculture, waste sorting, and composting, emphasizing the importance of ensuring ecological responsibility at every stage of the project.

Table 3.1.3 - *Responsibility matrix for the implementation of the "green solutions" program at the enterprise POSP "Vidrodzhennia" [summarized by the author]*

Tasks	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation	Project team formation
Project Manager	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Technical Director	C	C	C	C	A	C	C	A	A	C	C	C	C	C	C
CFO	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Energy Efficiency Engineer	C	C	C	C	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	
Environmentalist	C	A	C	C	C	C	A	A	C	C	A	C	C	C	
Production Manager	C	C	C	C	C	C	C	A	A	A	A	C	C	A	
Organic Farming Workers	C	C	C	C	C	C	C	C	A	A	C	C	C	C	
IT Specialist	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	A	C	C	

Overall, the distribution of duties and responsibilities within the "green solutions" program is balanced and clearly structured, allowing each team member to contribute to the successful implementation of the enterprise's sustainable development strategy.

The implementation of the developed "green solutions" will improve the sustainable development indicators of the agricultural enterprise in the future (Table 4).

According to the forecast, the area dedicated to organic farming has significantly increased by 80%, from 260.75 hectares to 469.35 hectares. The share of organic farming has also increased by 5.6%, indicating a substantial expansion in the production of organic products. Total revenue has increased by 22%, while revenue from organic products has doubled, rising by 100%. The share of revenue from organic products has also increased by 7.03%, confirming the successful growth in the sales volume of organic products.

Table 3.1.4 - "Forecast of enterprise performance based on the results of implementing the 'green solutions' program [summarized by the author]"

Indicator	2024	Forecast	Projection deviation until 2024	
			(+/-)	%
Total land area, ha	3725	3725	0,00	0,0
Area of land allocated for organic farming (ha)	260,75	469,35	208,60	80,0
Share of area for organic farming,%	7	13	5,60	80,0
Revenue from sales, UAH thousand	45240	55193	9952,80	22,0
Revenue from sales of organic products, UAH thousand	4976,4	9952,8	4976,40	100,0
Share of revenue from sales of organic products, %	11	18	7,03	63,9
Number of certified organic products (units)	17	20	3,00	17,6
Production costs, UAH thousand	65 434	65 434	0,00	0,0
Organic farming costs (UAH thousand)	17012,84	3402,56	-13610,27	-80,0
Share of organic farming costs, %	26%	20%	-0,06	-23,1
Total costs for the "green solutions" program	34 970	37 120	2150,00	6,1
Depreciation	335	401,7	66,95	20,0
Energy efficiency cost return, %	0,87	1,49	0,61	70,2

The total production costs remained unchanged, but costs for organic farming were significantly reduced by 80%, reflecting the effectiveness of resource savings as a result of implementing the "green solutions." The share of costs for organic farming decreased by 23.1%, indicating more efficient resource use. Total expenses for the program increased by 6.1%, which is moderate growth; however, given the increase in revenue from organic products, these costs are justified.

The profitability of energy efficiency expenses increased by 70.2%, indicating the effectiveness of measures aimed at reducing energy consumption and improving energy efficiency. The number of certified organic products increased by 17.6%, demonstrating the development and improvement in product quality.

Overall, the "green solutions" program demonstrates significant progress in expanding the area for organic farming and revenue from organic products, while simultaneously reducing production costs for organic products and improving energy efficiency.

CONCLUSIONS

1. The conducted research examined the concept of "green solutions" in the context of business activity, their essence, and the conditions that influence their adoption. Green solutions, as a component of sustainable development strategy, aim to achieve environmental, economic, and social goals. It was found that for their effective implementation, not only legislative and market factors are important, but also internal conditions of the enterprise, including organizational culture, availability of financial resources, and technological capabilities.

2. The development of a "green solutions" implementation program in an enterprise is an important step towards ensuring sustainable development and enhancing the organization's environmental responsibility. The program is focused on reducing the environmental impact of the enterprise through the implementation of effective measures in the areas of energy efficiency, organic farming, water-saving technologies, and waste management. The main stages of program implementation include forming the project team, assessing initial conditions, developing an action plan, purchasing materials and equipment, as well as implementing specific measures such as installing solar panels, transitioning to LED lighting, introducing composting systems, and organic farming. Expanding organic product production and applying digital technologies also play an important role in achieving the program's goals.

3. The study of the mechanism for implementing "green solutions" at the agricultural enterprise "Vidrizhenya" shows that the introduction of energy-efficient technologies, organic farming, water-saving practices, and waste management are important steps toward sustainable development. The "green solutions" program includes carefully considered stages, clearly defined tasks, and distribution of responsibilities among project participants, ensuring the effective completion of each stage.

The distribution of responsibilities, indicated in the RACI responsibility matrix, provides a clear structure and organization of work processes, as well as defines specific roles for each team member. This helps to avoid duplication of efforts and reduces the likelihood of errors, ensuring control over the project implementation at all stages.

The forecast of the enterprise's performance confirms the effectiveness of implementing "green solutions." The increase in the area for organic farming by 80%, as well as the doubling of revenue from organic products, are visible results of the strategy implementation. Additionally, the increase in the share of organic products in total revenue by 7.03% indicates successful production diversification and an increase in demand for eco-friendly products.

In general, the project has high potential for improving the economic efficiency of the enterprise while simultaneously reducing the negative environmental impact. Thus, "green solutions" at "Vidrizhenya" are strategically important for the sustainable development of the enterprise and for promoting eco-friendly business.

List of references

1. APA guide. (n.d.). Access via the Internet https://owl.purdue.edu/owl/research_and_citation/apa_style/
2. APA style. (2018). Access via the Internet <https://blog.apastyle.org/apastyle/>
3. Agarwal, S., Busby, G., & Huang, R. (Eds). (2018). *Special interest tourism: Concepts, contexts and cases*. CABI.
4. Arnold, G. (2019). *Corporate financial management*. Pearson Education.

5. Balčiūnienė, R. (2016 vasario 3 d.). Didžiausi biudžetai – socialinei medijai ir turinio rinkodarai. *Verslo žinios*, 18 (4474), 12–14.
6. Barlett, P. F., & Chase, G. W. (2004). *Sustainability on campus: Stories and strategies for change*. Mass: MIT Press.
7. Bučienė, R., Ulvidienė, E. ir Valentukevičienė, S. (2015). Studentų verslumo ir kūrybiškumo ugdymas Vilniaus kolegijos Ekonomikos fakultete. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*. 2 (11), 17-27.
8. Dikčius, R. (2012). Kelių naudotojo mokestis lengviesiems automobiliams. *Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos*, 22 (694), 13.
9. Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). *A guide to sustainable corporate responsibility: From theory to action*. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-88203-7>
10. FitzGerald, B., Stol, K., Minör, S., & Cosmo, H. (2017). *Scaling a software business: The digitalization journey*. Springer Open. doi:10.1007/978-3-319-53116-8
11. Gavelis, V., Gylis, P., Klimašauskienė, D., Mačiekus, V., Ramanauskė, N., Rastėnienė, A. ir Snieška, V. (2017). *Mikroekonomika*. Vilniaus universiteto leidykla.
12. Gylis, B. (2018). *Bitonomija: įvadas į pirmą milijoną internetu*. Alma littera.
13. Grebov, D., & Gill, S.J. (2018). *Minds at work: Managing for success in the knowledge economy*. Alexandria: Association For Talent Development. Access via the Internet EBSCOhost <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1625438&site=ehost-ive>
14. Holcombe, J., & Holcombe, C. (2017). *Survey of operating systems* (5th ed.). McGraw-Hill.
15. Jakubčionis, A. Vasario 16 Aktas. (2018). Iš *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Access via the Internet <https://www.vle.lt/Straipsnis/Vasario-16-Aktas-99920>
16. Kanapickienė, R., Rudžionienė, K. ir Jefimovas, B. (2008). *Finansinė apskaita*. Vilniaus universiteto leidykla.
17. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
18. Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas 2004 m. balandžio 13 d. Nr. IX-2112. Access via the Internet 2019-04-08 <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EB34933E485/asr>.
19. Norkus, A. (Sud.) (2018). *Diabetinė nefropatija*. Medicininės informacijos centras.
20. Samuilova, A. ir Lieponienė, J. (2018). *Programos STEKAS PLIUS praktinis taikymas: studijų knyga*. BMK leidykla.
21. Sull, D. N., & Spinosa, Ch. Promise-Based Management. (2017) *Harvard Business Review*, Nr. 85, 78-86. Access via the Internet EBSCOhost <http://web.a.ebscohost.com/bsi/detail/detail?vid=16&sid=264d0184-b75b-45e4-be40-0aa20c733844%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=24264365&db=bth>

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗЕС СТРУКТУР

*К. В. Чичуліна, кандидат технічних наук, доцент. Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7448-0180>*

*В.В. Добрянська, кандидат технічних наук, доцент. Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7639-6908>*

Фармацевтичний ринок складний і різноманітний, з великою кількістю специфічних учасників і рядом характеристик, які відрізняють його від інших ринків споживчих товарів. Це означає, що маркетингова стратегія фармацевтичних продуктів і лікарських засобів значно відрізняється від маркетингових стратегій інших галузей. Основні аспекти фармацевтичного ринку включають такі елементи [15]:

- особливості учасників ринку. На відміну від загального ринку, лікарські засоби часто потрапляють до кінцевого споживача завдяки поєднанню та співпраці різних учасників фармацевтичного ринку, кожен з яких виконує лише одну стадію процесу - дослідження, розробку, тестування, виробництво, логістику, дистрибуцію, маркетинг та продаж.

- оскільки фармацевтична продукція вимагає спеціальних знань і навичок, практично неможливо знайти учасника ринку, який міг би одноосібно забезпечити весь процес виробництва продукту. Тому дуже складно зробити загальні висновки про маркетинг як явище в цілому. З іншого боку, маркетинг на кожній ланці ланцюжка створення вартості суттєво відрізняється через різні інструменти, стратегії та підходи, що використовуються. Кількість вагомих учасників.

- на ринку фармацевтичних товарів і ліків присутня велика конкуренція, включаючи національних виробників, офіційні представництва великих міжнародних корпорацій, компанії-імпортерів, які спеціалізуються на маловідомих, але дешевших торгових марках, а також країни виробництва. Такі обставини викликають жорстку конкуренцію у всіх її формах, як у суспільстві, так і в офісах міністерств і відомств. З іншого боку, вона спонукає підприємства активно інвестувати в маркетингові програми та створювати унікальні пропозиції для споживачів, що спонукає до інновацій і підвищення якості продукції. З іншого боку, така конкуренція може призвести до шкідливих практик, таких як спроби вплинути на охорону здоров'я чи недобросовісна мотивація учасників ринку.

- інші продукти. На основі хибних звичок, сумнівних рекомендацій і поганого розуміння доказової медицини значна частина населення схильна до

застосування різноманітних БАДів і препаратів з недоведеною або сумнівною ефективністю. Насправді на ринку йде конкуренція за гроші споживачів не лише між ефективними ліками, але й між різноманітним асортиментом «умовно ефективних» товарів. Фармацевтичні компанії змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб надавати об'єктивну та обґрунтовану інформацію про продукцію та її переваги порівняно з альтернативними методами через таку ситуацію. Крім того, це підкреслює, наскільки важливо навчити населення медичної грамотності, щоб зменшити ризик невірної застосування лікарських засобів і БАДів.

- жорстке регулювання. На відміну від інших секторів економіки, фармацевтична продукція підлягає більш суворим правилам, щоб гарантувати якість, безпеку та ефективність ліків. Регулюючі органи визначають стандарти та вимоги до виробництва, розповсюдження та промоції фармацевтичних продуктів. Зміни в регуляторних правилах, такі як включення антибіотиків до переліку рецептурних препаратів, можуть мати значний вплив на маркетингові плани фармацевтичних компаній. Наприклад, це може спонукати компанії переглянути свої маркетингові стратегії та стратегії дистрибуції, спрямовуючи бюджети та маркетингові зусилля на медичних фахівців, а не на кінцевих споживачів.

- державні та благодійні закупівлі Велика частина фармацевтичних товарів і лікарських засобів купується прямо з боку державних органів і гуманітарних організацій. Це вимагає від гравців ринку певних знань і навичок щодо процесу прийняття рішень і планування закупівель. Фармацевтичні компанії можуть отримати значний прибуток від участі в державних і гуманітарних закупівлях, особливо ті, які виробляють ліки загальної медичної допомоги та лікування захворювань, що потребують повного контролю. З точки зору маркетингу, участь у державних та благодійних закупівлях вимагає від виробників певного маркетингового профілю та здатності ефективно розповсюджувати переваги власної продукції, демонструвати високу якість і безпеку, а також відповідати нормативним вимогам.

- важливість громадської думки та репутації. У фармацевтичній галузі репутація та громадська думка дуже важливі. Коли справа доходить до вибору фармацевтичних препаратів і лікарських засобів, багато клієнтів цінують власне здоров'я та здоров'я своїх близьких. Оскільки клієнти готові сплачувати за якість і безпеку, перевірені виробники з хорошою репутацією можуть реалізувати свої товари за вищими цінами. Компанії з такою перевагою на ринку можуть утримувати стабільну клієнтську базу тривалий період.

- інноваційний підхід. Значна конкуренція вимагає від учасників ринку бути попереду інших у використанні передових технологій у продажах і маркетингу, а також у дослідженнях, розробці та виробництві. Одним із ключових компонентів успіху в маркетингу фармацевтичних продуктів є інноваційний і творчий маркетинг. Фармацевтичні компанії можуть виділятися серед конкурентів за допомогою творчого маркетингу, який привертає увагу своїми нестандартними та унікальними підходами. Він сприяє позитивному сприйняттю бренду, підвищенню продажів і формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Маркетингова політика ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» [16] складається з таких підвидів: товарна, цінова, збутова та політика просування товару. Можна сказати, що саме в такому порядку товар формується і випускається на ринок. Спочатку вибирається чи створюється позиція, формується ціна, обираються методи збуту, починається просування товару на ринок.

Для того, щоб створити ефективну маркетингову стратегію та отримувати максимальний прибуток, компанія вміло організовує маркетинг на підприємстві. Його організація вимагає наступних кроків :

- визначити структуру служби управління маркетингом, вибрати та розставити персонал відповідно до обраної структури;
- визначити права та обов'язки працівників служби управління маркетингом;
- забезпечити робочі умови для працівників, які відповідають за виконання маркетингових завдань;
- створити необхідні зв'язки між відділами управління маркетингом і іншими відділами управління підприємством.

1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Кожна компанія самостійно розробляє свою маркетингову стратегію відповідно до своєї мети. З цієї причини існує широкий спектр варіантів її побудови. Крім того, є кілька типових моделей. Це включає як інтегровані, так і неінтегровані маркетингові системи.

Для аналізованого підприємства характерна інтегрована маркетингова модель.

Також залежно від виду продукції, обсягів виробництва, характеру ринку існують різні варіанти служб маркетингу: функціональна, товарна, ринкова, територіальна.

ТОВ «Гледфарм ЛТД» [16] використовує функціональну побудову служби маркетингу. Ця структура має такі переваги:

- простота управління;
- розмежовані функції кожного спеціаліста;
- можливість вивчення спеціалізації працівників, що підвищує рівень кваліфікації;
- можливість визначити поточний результат діяльності спеціалістів.

Діяльність служби маркетингу ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» має на меті організувати та покращити продажі товарів і охоплює різноманітні операції з економічних, фінансових, планових, технологічних, збутих і дослідницьких питань [16].

Відповідно до цього служба маркетингу:

- розробляє продукцію, визначає види й установлює їхні характеристики;
- реалізує маркетингові дослідження, вивчаючи ринок товарів та послуг, попит та пропозицію, поведінку споживачів, динаміку цін та ринкову кон'юнктуру;
- проводить різноманітні рекламні заходи, розраховані на певний період часу, район дії, ринок, коло осіб;
- розробляє рекламні засоби і розміщення реклами.

Основним результатом діяльності маркетингової служби на підприємстві є збільшення прибутку реалізованої продукції. При цьому відділ маркетингу займається не тільки існуючими ринками, а й шукає шляхи до виходу на нові.

Одним з основних етапів дослідження маркетингової діяльності є аналіз товарного портфелю підприємства (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1 - Товарна номенклатура й асортиментні групи ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» 2023р

Довжина товару-мікс	Ширина товару-мікс						
	Кардіологічні	Неврологічні	Ендокринологічні	Гастроентерологічні	Гінекологічні	Дерматовенерологічні	Алергологічні
	1	2	3	4	5	6	7
	Баратон (2 види)	Вертинекс (2 види)	Воксид (2 види)	Альбела	Алендра	Бактопик (2 види)	Л-цет (3 види)
	Етсет (6 видів)	Вінітел	Глимакс (6 видів)	Газоспазм	Банбакт	Волвіт (2 види)	Аброл (5 видів)
	Клосарт (8 видів)	Денігма (5 видів)	Глютазон (3 види)	Домрид (5 видів)	Виданол	Лакто-кюр	Піарон (3 види)
	Лоспірин (3 види)	Диклотол (3 види)	Діакобал (2 види)	Золопент (4 види)	Гайнекс (2 види)	Форкал	
	Озалекс (2 види)	Зонік (6 видів)	Дуглімакс (4 види)	Колікід (2 види)	Дермазол	Фуцис ДТ	
	Платогріл (2 види)	Зоресан (6 видів)	Метамін (9 видів)	Лофлатил	Диклосейф		
	Семлопін (2 види)	Кваніл (3 види)	Метамін СР (2 види)	Пірантел	Есзол		
	Статорем-Н	Конфундус		Сахніл	Зиоміцин (2 види)		
	Хіпотел (2 види)	Ланистор (3 види)		Укрлів (4 види)	Зинтаго		
	Тиурекс (6 видів)	Ларфікс		Фірулін	Катарія		
		Логуфен (3 види)			Клофан (4 види)		

Джерело сформовано авторами

Продовження таблиці 3.2.1

1	2	3	4	5	6	7
	Мезакар (3 види)			Містол		
	Нейрокобал (2 види)			Оргіл		
	Нимид (5 видів)			Полімік		
	Ньюропентин			Самітол		
	Оксапин			Серрата (2 види)		
	Росемид (4 види)			Тайгерон (4 види)		
	Семправил			Фуцис (4 види)		
	Сервонекс (2 види)					
	Флуоксетин (2 види)					
	Флутисал					
	Форсанек (3 види)					
	Циклокс (2 види)					

Джерело сформовано авторами

Продуктовий портфель ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» базується на семи основних групах лікарських засобів, а саме:

- кардіологічний портфель;
- неврологічний портфель;
- ендокринологічний портфель;
- гастроентерологічний портфель;
- гінекологічний портфель;
- дерматовенерологічний портфель;
- алергологічний портфель

Отже, ширина товарної номенклатури – 7, оскільки маємо 7 асортиментних груп. Довжина (насиченість) – 76.

Середня довжина (відношення загальної кількості товарних позицій до ширини товару-мікс) – 10,9.

Глибина товару-мікс – 192: для групи «Кардіологічні» глибина дорівнює 34, для «Неврологічні» – 61, для «Ендокринологічні» – 28, для «Гастроентерологічні» – 21, для «Гінекологічні» – 30, для «Дерматовенерологічні» – 7, для «Алергологічні» – 11.

Отже, ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» має дуже розширену товарну номенклатуру та може конкурувати з підприємствами на декількох ринках лікарських засобів.

Наступним етапом є дослідження конкурентоспроможності товару на ринку України. Одним із методів визначення конкурентоспроможності товару є проведення порівняльної оцінки якості товарів за одиничними і комплексними показниками. Для ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» та конкурентів проводиться оцінка на прикладі неврологічних препаратів фармакотерапевтичної групи нестероїдні і протизапальні та протиревматичні, як однієї з найбільш прибуткової бізнес-одиниць підприємства.

В даній роботі оцінка якості різних товаровиробників («Гледфарм ЛТД», «Merck & Co», ФФ «Дарниця») проводиться за одиничними та комплексними показниками: органолептичними, естетичними, технологічними.

Основними органолептичними якісними показниками лікарських засобів у вигляді порошку є: колір, смак, запах, відсутність механічних включень. Для оцінки застосовується така шкала:

1. колір:

- однорідний, відповідає інгредієнтам порошку – 3;
- з домішками кольорів, що не відповідають інгредієнтам порошку – 2;
- не однорідний, не відповідає інгредієнтам порошку – 1.

2. смак:

- не різкий, відповідно до інгредієнтів – 2;
- різкий. не придатний до споживання – 1.

3. запах:

- не сильно виражений, без сторонніх запахів – 4;
- виражений запах препарату, без сторонніх домішок – 3;
- присутні домішки сторонніх запахів, що не відповідають складовим – 2;
- виражений сторонній запах, не відповідний інгредієнтам – 1.

4. механічні включення (сторонні частинки):

- відсутні – 3;
- присутні в незначній кількості – 2;
- присутні в значній кількості – 1.

Для оцінки технологічних показників застосовується така шкала:

1. сировина:

- високоякісна сировина, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9000 – 3;
- сировина середньої якості, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9000 – 2;
- низькоякісна сировина – 1.

2. однорідність:

- консистенція однорідна – 3;
- присутні невеликі згустки – 2;
- присутні великі згустки по всій масі порошку – 1.

Для оцінки показників естетичності застосовується така шкала:

1. маркування:

- присутні основні етикетки і попереджувальні надписи, товарний знак, місце виробництва – 3;
- присутні товарний знак, місткість упаковки – 2;

– етикетка оформлена нечітко, відсутня стандартна інформація – 1.

2.упаковка:

– відповідає інгредієнтам, добре закупорена, вміст не просипається при перевертанні – 3;

– упаковка середньої якості, можливі пошкодження – 2;

– погано закупорена, має видимі дефекти – 1.

3.оформлення:

– оформлення упаковки, що привертає увагу, має товарний знак – 3;

– стандартне оформлення – 2;

– упаковка погано оформлена, непомітна на полиці аптеки або відштовхує своїм виглядом – 1.

Результати дослідження якості товарів за системою показників, описаних вище, наведено в таблиці 3.2.2.

Вагові оцінки груп показників визначено шляхом опитування споживачів та лікарів. Згідно опитування вони становлять для органолептичної групи – 0,4; для технологічної – 0,4; для естетичної – 0,2. Занесемо отримані результати до таблиці 3.2.2

Таблиця 3.2.2 - Характеристика товарів ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», 2023 р., бали

Показники	Виробники лікарських засобів		
	ГЛЕДФАРМ ЛТД	Merck & Co	Дарниця
Органолептичні			
Колір	2	3	2
Смак	2	2	2
Запах	3	4	2
Механічні включення	3	3	2
Всього	10	12	8
Технологічні			
Сировина	2	3	2
Однорідність	3	3	2
Всього	5	6	4
Естетичні			
Маркування	3	3	2
Упаковка	3	3	2
Оформлення	3	3	2
Всього	9	9	6

Джерело сформовано авторами

Розраховуємо інтегральні показники якості порівнюваних товарів за формулою 1:

$$P = \sum \text{Вагові оцінки} * \frac{\text{Сума оцінок по групі}}{\text{Кількість оцінок у групі}} \quad (1)$$

$$P_{\text{ГЛЕДФАРМ}} = 0,4 \times \frac{10}{4} + 0,4 \times \frac{5}{2} + 0,2 \times \frac{9}{3} = 2,6;$$

$$P_{\text{Merck \& Co}} = 0,4 \times \frac{12}{4} + 0,4 \times \frac{6}{2} + 0,2 \times \frac{9}{3} = 3;$$

$$P_{\text{Дарниця}} = 0,4 \times \frac{8}{4} + 0,4 \times \frac{4}{2} + 0,2 \times \frac{6}{3} = 2.$$

Отже за інтегральною оцінкою якості найкращим виробником є «Merck & Co». Друге місце займає «ГЛЕДФАРМ ЛТД», а третє – ФФ «Дарниця».

Розрахуємо відносні оцінки груп показників за формулою 2, результати відобразимо в таблиці 3.2.3:

$$X_{IJ} = \frac{X_{IJ}}{X_{IJ(\max)}} , \quad (2)$$

де $X_{IJ(\max)}$ – максимальне натуральне значення характеристики;

де X_{IJ} – натуральне значення характеристики;

Таблиця 3.2.3 - Відносні оцінки груп показників ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», 2023 р.

Показники	Виробники лікарських засобів		
	Гледфарм ЛТД	Merck & Co	Дарниця
Органолептичні			
Колір	0,67	1	0,67
Смак	1	1	1
Запах	0,75	1	0,5
Механічні включення	1	1	0,67
Технологічні			
Сировина	0,67	1	0,67
Однорідність	1	1	0,67
Естетичні			
Маркування	1	1	0,67
Упаковка	1	1	0,67
Оформлення	1	1	0,67

Джерело сформовано авторами

Розрахуємо кути показників за формулою 3:

$$K_{ут} = (3)$$

$$\text{Органолептичні: } \frac{360 \cdot 0,4}{4} = 36^\circ;$$

$$\text{Технологічні: } \frac{360 \cdot 0,4}{2} = 72^\circ.$$

$$\text{Естетичні: } \frac{360 \cdot 0,2}{3} = 24^\circ;$$

Побудуємо циклограму якості, рисунок 3.2.1



Рисунок 3.2.1 – Циклограма якості ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

Джерело: сформовано авторами

Аналіз циклограми показує, що для покращення якості препаратів від ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» необхідно поліпшити їх органолептичні показники: колір та запах. Також для конкурування з кращими компаніями необхідно покращити якість сировини, яка застосовується. Це дозволить одержати значні конкурентні переваги над іншими вітчизняними виробниками лікарських засобів та вийти на один рівень з європейськими компаніями.

На третьому етапі дослідження застосуємо комплексну оцінку об'єктів маркетингу для оцінки конкурентоспроможності та аналізу Product та Price.

I етап – визначення основних конкурентів.

На регіональному ринку за останні роки найбільшими конкурентами ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» стали «Merck & Co» та ПРАТ ФФ «Дарниця». Тому для оцінки конкурентоспроможності підприємства будуть порівняні саме ці компанії.

II етап – вибір характеристик для порівняння.

Характеристики для оцінки обрані з огляду значущості для покупців: якість препаратів (спираючись на якість сировини для їх виготовлення за ISO 2000), ціна, асортимент доступний для купівлі.

Таблиця 3.2.4 - Матриця натуральних значень [Власна розробка автора]

Характеристики	Якість, бали	Ціна, бали	Асортимент, бали
ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»	5	4	4
«Merck & Co»	5	3	4
ПРАТ ФФ «Дарниця»	4	5	3

Джерело сформовано авторами

III етап – формування матриці натуральних значень.

Розраховуємо числове значення для кожної характеристики по шкалі від 1 до 5, оцінка проводиться в балах. Створюємо матрицю натуральних значень. У матриці стовпці – характеристики, а рядки – об'єкти.

Заносимо дані в таблицю натуральних значень. (Табл.3.2.4)

IV етап – створення матриці приведених значень.

Необхідно звести елементи до однієї одиниці виміру. Для цього використовуються такі формули:

якщо кращим значенням характеристики є мінімальне, то використовується формула 4:

$$X_{IJ} = \frac{X_{IJ(\min)}}{X_{IJ}} \quad (4)$$

де X_{IJ} – натуральне значення характеристики;

– $X_{IJ(\min)}$ – мінімальне натуральне значення характеристики.

якщо кращим значенням характеристики є максимальне, то використовується формула 5:

$$X_{IJ} = \frac{X_{IJ}}{X_{IJ(\max)}} \quad (5)$$

– де $X_{IJ(\max)}$ – максимальне натуральне значення характеристики.

Формуємо матрицю приведених значень (табл.3.2.5).

Таблиця 3.2.5 - Матриця приведених значень [Власна розробка автора]

Характеристики	Якість, бали	Ціна, бали	Асортимент, бали
ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»	1	0,8	1
«Merck & Co»	1	0,6	1
ПРАТ ФФ «Дарниця»	0,8	1	0,75
Σ	2,8	2,4	2,75

Джерело сформовано авторами

На V етапі оцінюємо внутрішню функціональну значимість характеристик.

Для цього застосовується метод визначення ентропії – спочатку потрібно знайти загальну суму кожного стовпця матриці $\left| \overline{X_{IJ}} \right|$ і визначити частку P_{IJ} кожного елемента у загальній сумі за формулою 6:

$$P_{IJ} = \frac{\overline{X_{IJ}}}{\sum_{i=1}^n X_{IJ}} \quad (6)$$

де – значення характеристики;

P_{IJ} – частка елемента.

Результати заносимо до таблиці 3.2.6.

Таблиця 3.2.6 - Допоміжна матриця для розрахунку ентропії

Характеристики	Якість, бали	Ціна, бали	Асортимент, бали
ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»	0,36	0,42	0,36
«Merck & Co»	0,36	0,25	0,36
ПРАТ ФФ «Дарниця»	0,29	0,42	0,27

Джерело сформовано авторами

VI етап – визначення внутрішньої значимості характеристик

Розраховуємо значення ентропії для кожного стовпця матриці за формулою 7:

$$E_J = -\frac{1}{\ln N} \times \sum_{i=1}^n (P_{IJ} \times \ln P_{IJ}) \quad (7)$$

де E_J – ентропія;

N – кількість об'єктів.

Значення ентропії становлять:

$$E_1 = 0,16;$$

$$E_2 = 0,44;$$

$$E_3 = 0,20.$$

Внутрішня функціональна значимість визначається за формулою 2.8:

$$d_J = 1 - E_J(8)$$

де d_J – внутрішня функціональна значимість.

Значення внутрішньої функціональної значимості становлять:

$$d_1 = 1 - 0,16 = 0,84;$$

$$d_2 = 1 - 0,44 = 0,56;$$

$$d_3 = 1 - 0,20 = 0,40.$$

$$\Sigma = d_1 + d_2 + d_3 = 2,20.$$

Приведена величина внутрішньої функціональної значимості 9:

$$\overline{d}_J = \frac{d_J}{\sum_{i=1}^n d_J} \quad (9)$$

де d_J – приведена величина внутрішньої функціональної значимості.

Визначаємо значення приведених величин внутрішньої функціональної значимості:

$$\overline{d}_1 = 0,38;$$

$$\overline{d}_2 = 0,25;$$

$$\overline{d}_3 = 0,37.$$

$$\sum \overline{d}_j = 1$$

Розраховувавши спочатку суму кожного рядка, потім суму цих сум, знаходимо зовнішню (суб'єктивну) значимість за формулою 10:

$$\overline{g}_J = \frac{\sum}{\sum \times \sum} 10$$

де g_J – зовнішня (суб'єктивна) значимість.

VII етап – Визначення матриці попарних порівнянь.

Знайдені дані занесемо в таблицю 3.2.7, зовнішня (суб'єктивна) значимість.

Розраховуємо спочатку суму кожного рядка, потім суму цих сум, визначимо зовнішню (суб'єктивну) значимість за формулою 11:

$$\bar{g}_j = \frac{\sum}{\sum \times \sum} \quad (11)$$

де $\bar{g}_j$ – зовнішня (суб'єктивна) значимість.

Узагальнена значимість розраховується по формулі 12:

$$K_j = \frac{\bar{d}_j \times \bar{g}_j}{\bar{d}_j + \bar{g}_j}, \quad (12),$$

де K_j – узагальнена значимість.

Приведена величина узагальненої значимості розраховується по формулі 13:

$$\bar{K}_j = \frac{K_j}{\sum_{i=1}^m K_j}, \quad (13)$$

де $\bar{K}_j$ – приведена величина узагальненої значимості.

Таблиця 3.2. 7 - Зовнішня (суб'єктивна) значимість [Власна розробка автора]

№ п/п	Характеристика (об'єкт)	Якість, бали	Ціна, бали	Асорт, бали	Σ	$\bar{g}_j$	K_j	$\bar{K}_j$
1	Якість, бали	X	3	3	6	0,50	0,31	0,47
2	Ціна, бали	1	X	3	4	0,33	0,21	0,32
3	Асорт., бали	1	1	X	2	0,17	0,14	0,21

Джерело сформовано авторами

VIII етап – обчислення загальної комплексної інтегральної оцінки.

Загальна інтегральна комплексна оцінка кожного об'єкта розраховується за формулою 14:

$$Q_i = \sum_{j=1}^m \bar{K}_j \times \bar{X}_{ij} \quad (14)$$

Кращим являється об'єкт, що має найбільше значення Q.

За проведеними розрахунками можна побачити, що ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» має максимальне значення, а ПРАТ ФФ «Дарниця» – мінімальне. Тобто при виборі покупець найбільш вірогідно надасть перевагу лікарським засобам ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД».

Не менш важливим елементом комплексу маркетингу є місце. Отже, необхідно проаналізувати роботу посередників для ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» за різними критеріями, щоб вибрати найкращого. Ці критерії включають виконання договірних умов, дотримання умов договору, збереження та розвиток зв'язків з перспективними клієнтами; залучення нових клієнтів; частка посередника в загальному обсязі продажів фірми у порівнянні з часткою витрат на роботу з посередником; і відповідність плановому обсягу продаж.

Проводимо вибір між аптеками м. Полтава:

- 1) «Аптека низьких цін» (вул. Шевченка, 29);
- 2) аптека «Ваша Аптека» (вул. Соборності, 51);
- 3) аптека «Триоль» (вул. Європейська, 57).

Розглянемо ретельніше кожен критерій оцінки посередників.

1. Відповідність фактичного обсягу плановому. Інформація про фактичні й планові обсяги продажу продукції ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» в аптеках наведені в таблиці 3.2.8.

Таблиця 3.2.8 - Обсяги продажу продукції ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» в аптеках м. Полтава в 2 кварталі 2024 р., тис. упаковок

Аптека	Обсяг продажу, тис. упаковок		Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	План	Факт		
«Аптека низьких цін»	36,2	39,4	3,2	1,3
«Ваша Аптека»	21,8	22,1	0,3	0,1
«Триоль»	25,4	23,7	-1,7	-0,4

Джерело сформовано авторами

Із даних в таблиці 3.2.9 можна зробити висновки, що в «Аптеці низьких цін» реалізується на 3,2 тис. упаковок (1,3 %) більше ніж заплановано, тобто проводяться додаткові закупівлі; в «Вашій Аптеці» реалізується на 0,3 тис. упаковок (0,1 %) більше плану; в аптеці «Триоль» не реалізується весь запланований обсяг лікарських засобів (залишок 1,7 тис. упаковок – 0,4 %).

Отже, згідно результатів оцінки цього критерію бачимо, що найвигіднішим посередником є «Аптека низьких цін», так як у ній план виконується з більшим відхиленням.

Ставимо кожному посереднику оціночні бали за такою шкалою:

2 – перевиконання; 1 – план виконується; 0 – план не виконується.

Згідно виконаної роботи за квартал, аптеки отримують такі оцінки: «Аптека низьких цін» – 2; «Ваша аптека» – 1; «Триоль» – 0.

2. Для оцінки розвитку і збереження відносин з перспективними клієнтами застосовуємо таку шкалу:

1 – є багато постійних клієнтів, які задоволені якістю надання послуг аптекою.

0 – постійних клієнтів майже немає.

Особливості поведінки споживачів дозволяють зробити висновок про те, що аптеки є дуже привабливими для клієнтів, які вибирають їх за цінами, різноманітністю асортименту та зручним розташуванням. Крім того, привабливий зовнішній вигляд і внутрішній вигляд аптеки мають вирішальне значення для першого вибору. Аптека отримує конкурентну перевагу на ринку завдяки таким факторам, як:

- популярність аптеки серед потенційних клієнтів,
- зручне розташування,
- політика зваженого асортименту,
- значна якість сервісу;
- ефективна політика ціноутворення.

Проаналізуємо аптеки за зручністю місця розташування.

«Аптека низьких цін». Розташування аптеки (в районі центрального ринку) говорить про вигідне положення, але клієнти аптеки є переважно не постійними, а випадковими. Споживачі, побачивши аптеку, згадують про необхідність купити лікарські засоби. Потік людей великий. Ці висновки отримані в результаті попередньо проведеного опитування споживачів.

«Ваша Аптека». Аптека знаходиться в центрі міста. Прохідність місця висока. Також поруч розташовано багато житлових будинків. Так як густота населення в цьому районі висока, то клієнти аптеки є як постійні, так і випадкові.

Аптека «Триоль». Заклад розташований неподалік від лікарні для дорослих. Також поруч є житлові будинки, тому клієнти є постійними. Це люди, які після відвідування лікаря за необхідністю купують в цій аптеці лікарські засоби та мешканці в даному мікрорайону.

У результаті проведеного аналізу аптеки отримують такі оцінки: «Аптека низьких цін» – 0, «Ваша Аптека» – 1, аптека «Триоль» – 1.

Пошук нових клієнтів. Дослідження, проведене маркетинговим агентством «Webface», сприяло визначенню основних факторів споживчої поведінки клієнтів аптек. Так, привабливість аптеки, яка визначає бажання клієнта зробити покупку та його лояльність, оцінюється за такими ознаками, ранжованими за пріоритетністю, %:

- доступні ціни – 30,6;
- наявність в аптеці необхідного товару, різноманітний асортимент – 25,1;
- якісне обслуговування – 10,2;
- зручне розташування аптеки – 10;
- якість товару – 7,5;
- немає черги – 7,2;
- гарне викладення товару – 3,8;
- інтер'єр – 1,9;
- чистота в аптеці – 1,2;
- інше – 2,5.

Наявність широкого асортименту, доступна ціна та професійне обслуговування є найважливішими критеріями залучення.

Вводимо шкалу оцінювання:

3 - аптека має високий потенціал для залучення нових клієнтів (аптека відповідає всім найважливішим критеріям привабливості);

2 - коли аптека задовольняє два з трьох найбільш вагомих показників привабливості, вона має середню перспективу залучення нових клієнтів;

1 - аптека задовольняє один із трьох найбільш вагомих показників привабливості, вона має низьку перспективу залучення нових клієнтів;

0 - коли аптека не задовольняє жоден із найбільш вагомих показників привабливості, вона не має перспективи залучення нових клієнтів.

Проведемо аналіз аптек за цим критерієм (усі висновки зроблені на основі результатів попередньо проведеного опитування споживачів та за відгуками в інтернеті).

«Аптека низьких цін». Аптека має висококваліфікованих працівників, які надають якісне обслуговування, асортимент ліків широкий та різноманітний. Ціни нижче середнього.

«Ваша аптека». Аптека має кваліфікованих працівників, які можуть надати хороше обслуговування, асортимент широкий. Ціни задовольняють більшість споживачів.

Аптека «Триоль». Аптека має в основному кваліфікованих працівників, які в змозі надати добре обслуговування, асортимент широкий, лікарські засоби різного призначення. Ціни високі.

Виходячи з цього аптеки отримують наступні оцінки: «Аптека низьких цін» – 3, «Ваша Аптека» – 3, аптека «Триоль» – 2.

4. Виконання договірних умов за посередницької діяльності для аптек передбачає: введення у визначений фірмою-виробником період знижок на лікарські засоби певних видів, їх розміщення на спеціально визначеному місці, проведення у визначенні строки рекламних акцій тощо.

Кожен з аспектів виконання договірних умов розглянемо за допомогою такої шкали оцінювання: 1 – повністю виконується; 0,5 – частково виконується; 0 – не виконується.

Виконання умов договору про посередницьку діяльність в аптеках включає такі елементи, як розміщення лікарських засобів на спеціально визначеному місці, надання знижок на певні види лікарських засобів протягом визначеного періоду часу, проведення рекламних акцій тощо.

За допомогою цієї шкали ми розглянемо кожен елемент виконання договірних умов: 1 означає повне виконання, 0,5 означає часткове виконання, а 0 означає невиконання.

Проаналізуємо, як кожна аптека виконує умови договору:

«Аптека низьких цін». Не завжди підтримує рекламу з метою залучення клієнтів — 0,5; регулярні знижки за рекомендацією виробника – 1; не всі лікарські засоби на вітринах відповідають рекомендаціям виробника щодо специфіки аптеки – 0,5.

"Ваша аптека". Завжди пропонує клієнтам рекламні акції та знижки (за рекомендацією товаровиробника) – 2; лікарські засоби на вітринах, які відповідають попиту споживачів (лікарські засоби «постійного попиту», які знаходяться на самому видному місці для споживача) – 0.

Аптека "Триоль". Лікарські засоби, представлені на вітринах відповідно до попиту споживачів, або «постійного попиту» — на самому видному місці для споживачів — 0; рідко підтримує рекламні акції — 0,5.

Підрахуємо для кожної аптеки за зведеною шкалу оцінювання виконання договірних умов: «Аптека низьких цін» – 2 бала; «Ваша аптека» – 2 бала; аптека «Триоль» – 0,5 бала.

Розраховуємо остаточну комплексну оцінку посередників. Для цього спочатку визначимо вагомість кожного критерію для ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» (табл. 3.2.9).

Таблиця 3.2.9 - Визначення вагомості критеріїв вибору посередника [Власна розробка автора]

X	1	2	3	4	5	Сума	Частка
1	X	1	1	1	1	4	0,4
2	0	X	0	0	1	1	0,1
3	0	1	X	1	1	3	0,3
4	0	1	0	X	0	1	0,1
5	0	0	0	1	X	1	0,1

Джерело сформовано авторами

Комплексну оцінку рахуємо за формулою 2.15:

$$I_j = \sum B_i \times O_{ij} \quad (2.15)$$

де B_i – вагомість i -критерію;

O_{ij} – оцінка j -го посередника за i -критерієм;

i – номер критерію;

j – номер посередника.

Критерій оптимальності:

$$I_i \rightarrow \max.$$

Отже, комплексні показники вибору посередників дорівнюють:

$$I_{\text{Аптека низьких цін}} = 0,4 \times 2 + 0,1 \times 0 + 0,3 \times 3 + 0,1 \times 2 + 0,1 \times 2 = 2,1;$$

$$I_{\text{Ваша аптека}} = 0,4 \times 1 + 0,1 \times 1 + 0,3 \times 3 + 0,1 \times 0 + 0,1 \times 2 = 1,6;$$

$$I_{\text{Триоль}} = 0,4 \times 0 + 0,1 \times 1 + 0,3 \times 2 + 0,1 \times 0 + 0,1 \times 0,5 = 0,75.$$

В підсумку, згідно з критерієм оптимальності найкращим посередником для компанії ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» є «Аптека низьких цін», так як має найвище значення показника комплексної оцінки.

Для класифікації ресурсів компанії за ефективністю та виділення тих, на яких треба сконцентрувати увагу та контроль, проведемо АВС-аналіз.

Мета: виділити найбільш важливі групи товарів за прибутковістю.

Дії після аналізу: зосередити увагу на розробці найбільш прибуткових груп. Розробка включає в себе дослідження, випуск нових препаратів в групі, рекламу.

Таблиця 3.2.10 - Об'єм продажів по групам ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», 2023 р., грн

Стратегічні бізнес одиниці	Об'єм продажів 2023 р., грн
кардіологічний портфель	1 103 284 000
гастроентерологічний портфель	501 396 000
неврологічний портфель	515 732 000
ендокринологічний портфель	465 808 000
гінекологічний портфель	398 580 000
дерматовенерологічний портфель	329 532 000
алергологічний портфель	969 668 000
Разом	4 284 000 000

Наклавши результати АВС-аналізу на матрицю БКГ, можна виділити ще не прибуткові, але перспективні групи лікарських засобів.

Об'єкти аналізу – товарні категорії.

Параметри – об'єм продажів по групам за 2023 рік – заносимо в таблицю 3.2.10.

Етап 1. Сортуюмо групи лікарських засобів по спаданню за об'ємом продажів. Отримуємо дані та вираховуємо частку кожної групи лікарських засобів від загального об'єму продажів. Отримані результати заносимо в таблицю 3.2.11.

Таблиця 3.2.11 - Порядок груп та частка від загальних продажів ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» 2023р.

	Група лікарських засобів	Об'єм продажів 2023 р., грн	Частка, %
1	кардіологічний портфель	1 103 284 000	25,8%
2	гастроентерологічний портфель	969 668 000	22,6%
3	неврологічний портфель	515 732 000	12,0%
4	ендокринологічний портфель	501 396 000	11,7%
5	гінекологічний портфель	465 808 000	10,9%
6	дерматовенерологічний портфель	398 580 000	9,3%
7	алергологічний портфель	329 532 000	7,7%
	Разом	4 284 000 000	100%

Джерело сформовано авторами

Етап 2. Рахуємо накопичену частку для кожної групи. Результати заносимо в таблицю 3.2.12.

Таблиця 3.2.12 - Накопичена частка груп ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», 2023р.

	Група лікарських засобів	Об'єм продажів 2023 р., грн	Частка, %	Частка приросту, %
1	кардіологічний портфель	1 103 284 000	25,8%	25,8%
2	гастроентерологічний портфель	969 668 000	22,6%	48,4%
3	неврологічний портфель	515 732 000	12,0%	60,4%
4	ендокринологічний портфель	501 396 000	11,7%	72,1%
5	гінекологічний портфель	465 808 000	10,9%	83,0%
6	дерматовенерологічний портфель	398 580 000	9,3%	92,3%
7	алергологічний портфель	329 532 000	7,7%	100,0%
	Разом	4 284 000 000	100%	

Джерело сформовано авторами

Етап 3. Встановлюємо діапазон категорій АВС.

Категорія А – 0-80%

Категорія В – 80-95%

Категорія С – 95-100%

Етап 4. Присвоюємо кожній групі препаратів категорію АВС, з огляду на частку приросту. Результати заносимо до таблиці 3.2.13.

Отже, згідно отриманих даних до категорії А попали чотири групи товарів: гастроентерологічні, ендокринологічні, неврологічні та кардіологічні засоби. Ці групи приносять найбільший прибуток компанії. Їх необхідно контролювати, щоб не допустити переходу в В або С категорії, вкладати ресурси в розробку та просування на ринку.

Таблиця 3.2.13 - Категорії ABC для груп лікарських засобів ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», 2023р.

	Група лікарських засобів	Об'єм продажів 2019 р., грн	Частка, %	Частка приросту, %	Категорія ABC
1	кардіологічний портфель	1 103 284 000	25,8%	25,8%	A
2	гастроентерологічний портфель	969 668 000	22,6%	48,4%	A
3	неврологічний портфель	515 732 000	12,0%	60,4%	A
4	ендокринологічний портфель	501 396 000	11,7%	72,1%	A
5	гінекологічний портфель	465 808 000	10,9%	83,0%	B
6	дерматовенерологічний портфель	398 580 000	9,3%	92,3%	B
7	алергологічний портфель	329 532 000	7,7%	100,0%	C
	Разом	4 284 000 000	100%		

Джерело сформовано авторами

До категорії B попали два товарні портфелі: гінекологічний та дерматовенерологічний. Їх слід підтримувати на середньому рівні для отримання стабільного доходу.

До категорії C попала одна група – алергологічні препарати. Це означає, що на стратегічному рівні слід розглядати можливість мінімального фінансування цієї групи або ж її реорганізації – поповнення новими препаратами-дженериками.

Наступним етапом маркетингового дослідження є методика SWOT-аналізу, що поєднує у собі оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Дана методика широко використовується в маркетинговій діяльності та дає досить точні результати оцінки середовища, в якому функціонує підприємство.

Реалізація SWOT-аналізу включає в себе спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього визначення зв'язків між ними, які в подальшому ми використаємо для успішного розвитку підприємства.

Для здійснення SWOT-аналізу ми визначили вплив різних факторів на функціонування підприємства, його сильні та слабкі сторони, виявили потенційні можливості розвитку та основні загрози для компанії, дані про них занесли в таблицю 3.2.14.

Досить важливою є також оцінка можливостей компанії, які безпосередньо впливають на функціонування фармацевтичного підприємства.

Таблиця 3.2.14 - Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», [Власна розробка автора]

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Високий контроль якості продукції; Відома компанія на ринку України; Широкий асортиментний ряд; Можливість встановлювати ціни вище середнього в галузі; Патенти на оригінальні препарати; Висококваліфікований персонал.	Імідж вітчизняної компанії; Висока собівартість продукції; Не достатньо нове обладнання; Мала кількість реклами; Робота не на повну потужність; Недостатня якість для виходу на закордонні ринки.
	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Вихід на європейський ринок; Оновлення матеріально-технічної бази; Розробка нових оригінальних препаратів; Зниження собівартості продукції, за рахунок оновлення оснащення; Підписання угод на виконання державних замовлень; Запуск реклами в ЗМІ.	Іноземні компанії-конкуренти; Зростання рівня інфляції; Відсутність стабільного політичного становища; Падіння рівня доходів населення; Створення більш жорстких умов для діяльності в галузі; Зростання цін на сировину.

Джерело сформовано авторами

Інформацію про можливості ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» та їх реалізацію зведемо в таблиці 3.2.15

Таблиця 3.2.15 - Оцінка можливостей ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» [Власна розробка автора]

№	Назва чинника	Ймовірність здійснення (1-3)	Важливість впливу (1-3)	Оцінка фактору (4=2*3)
1	Вихід на європейський ринок;	1	2	2
2	Оновлення матеріально-технічної бази;	2	3	6
3	Розробка нових оригінальних препаратів;	2	3	6
4	Зниження собівартості продукції, за рахунок оновлення оснащення;	2	3	6
5	Підписання угод на виконання державних замовлень;	2	2	4
6	Запуск реклами в ЗМІ.	2	2	4
	Разом			28

Джерело сформовано авторами

Пересічні матриці, які ми отримали, утворюють дев'ять полів можливостей, що по різному значні для підприємства. Можливості, що знаходяться на полях «ВС», «ВП» і «СС», мають велике значення для підприємства, їх необхідно обов'язково використовувати. Можливості, що попадають на поля «СМ», «НП» і «НМ», практично мають мінімальний вплив, тому не заслуговують на нашу увагу.

Проаналізуємо значення впливу та імовірність використання наявних можливостей і зведемо дані в таблицю 3.2.16.

Таблиця 3.2.16 - Значення впливу та ймовірність використання можливостей зовнішнього середовища на ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

		Вплив		
		Сильний	Помірний	Малий
Ймовірність	Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
	Середня	Поле СС 2, 3, 4	Поле СП 5, 6	Поле СМ
	Низька	Поле НС	Поле НП 1	Поле НМ

Джерело сформовано авторами

Аналогічно проаналізуємо загрози компанії, дані про їх ймовірність і важливість зведемо в табл. 17.

Таблиця 3.2.17- Оцінка загроз підприємства ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

№	Назва чинника	Ймовірність здійснення (1-3)	Важливість впливу (1-3)	Оцінка фактору (4=2*3)
1	Іноземні компанії-конкуренти;	3	3	9
2	Зростання рівня інфляції;	3	3	9
3	Відсутність стабільного політичного становища;	3	2	6
4	Падіння рівня доходів населення;	2	3	6
5	Створення більш жорстких умов для діяльності в галузі;	2	2	4
6	Зростання цін на сировину.	1	2	2
	Разом			36

Джерело сформовано авторами

Аналогічно проводиться аналіз загроз та будується їх матриця.

Загрози можуть привести до значних наслідків як от, руйнування товариства, приведення товариства до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень.

Виявлення в процесі дослідження факторів, що визначаються як загрози зовнішнього середовища, зазначають на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля „ВР”, „ВК”, „СР”, є найнебезпечнішими для подальшого розвитку акціонерного товариства і вимагають термінового усунення. Фактори, розташовані на полях „ВВ”, „СК”, „НР”, повинні також бути під наглядом керівництва і усуватися якомога швидше.

Проаналізуємо важливість впливу та ймовірність використання наявних можливостей і зведемо дані в таблицю 3.2.18.

Сила кожного підприємства – це його унікальні характеристики, які дозволяють нам визначити та створити конкурентну перевагу. Слабкі сторони нашої компанії є показниками, які показують, наскільки вона конкурентоспроможна.

Таблиця 3.2.18 - Вплив та ймовірність загроз на підприємстві

		Вплив			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі удари
Ймовірність	Висока	Поле ВР 1, 2	Поле ВК 3	Поле ВВ	Поле ВЛ
	Середня	Поле СР	Поле СК 4	Поле СВ 5	Поле СЛ
	Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ 6	Поле НЛ

Джерело сформовано авторами

Фактори, які використовуються для аналізу сильних і слабких сторін компанії, ранжуються за такою схемою: 1 означає незначний вплив, 2 - це помірний вплив, а 3 вказує на значний вплив.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» та занесемо отримані дані в табл. 3.2.19.

Таблиця 3.2.19 - Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

Сильні сторони	Ранг (1-3)	Слабкі сторони	Ранг (1-3)
Високий контроль якості продукції;	3	Імідж вітчизняної компанії;	2
Відома компанія на ринку України;	2	Висока собівартість продукції;	3
Широкий асортиментний ряд;	3	Не достатньо нове обладнання;	2
Можливість встановлювати ціни вище середнього в галузі;	2	Мала кількість реклами;	1
Патенти на оригінальні препарати;	2	Робота не на повну потужність;	2
Висококваліфікований персонал	2	Недостатня якість для виходу на закордонні ринки.	2
Разом	14	Разом	12

Джерело сформовано авторами

На основі інформації, поданої вище в таблицях, створюємо матрицю SWOT-аналізу, що потрібна для групування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і подальшого визначення стратегії товариства (табл. 3.2.20)

Таблиця 3.2.20 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

	Можливості (28)	Загрози (36)
Сильні сторони (14)	СМ (42)	СЗ (50)
Слабкі сторони (12)	СлМ (40)	СлЗ (48)

Джерело сформовано авторами

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» в більшій мірі знаходиться в секторі «Сильні сторони і загрози», що обумовлено специфікою фармацевтичної галузі та особливостями ведення підприємницької діяльності в Україні. Для подальшого розвитку необхідне достатнє фінансування та вкладення коштів в розвиток і розробку сильних сторін.

На основі проведених досліджень, ми можемо комплексно проаналізувати діючий комплекс маркетингу (4P) на ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД».

Product – продуктовий мікс компанії.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» представлений на ринку України широкою лінійкою препаратів. В компанії конкурентоспроможна ширина (7) та глибина (192) товарного асортименту. Також підприємство постійно додає нові лікарські засоби згідно новим дослідженням та на вимоги ринку, тим самим поглиблюючи асортиментні групи.

На загальному рівні продуктовий мікс ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» складається з таких груп:

- Гастроентерологічний портфель: для лікування пацієнтів з гастроентерологічними хворобами та захворюваннями гепатобіліарної системи.
 - Кардіологічний портфель: для людей з проблемами кардіоваскуляторної системи.
 - Неврологічний портфель: для лікування нервової системи. Особливість – багато препаратів цієї групи є рецептурними, тому відсутні в широкому доступі.
 - Ендокринологічний портфель: для людей з гормональними відхиленнями. Особливість – препарати цієї групи не купуються одноразово, якщо пацієнт починає приймати лікарський засіб, то на довгий час.
 - Гінекологічний портфель: лікарські засоби використовуються для лікування гінекологічних та урологічних патологій.
 - Дерматовенерологічні засоби: лікування уражень шкіри та слизових, боротьба з венерологічними хворобами.
 - Алергологічний портфель: засоби для лікування алергічних захворювань.
- Найменший товарний портфель за прибутком в компанії.

Згідно проведеного аналізу на конкурентоспроможність, ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» приділяє багато уваги якості своєї продукції. Як продукт, препарати знаходяться на одному рівні з європейськими компаніями та на сходінку вище, ніж вітчизняні компанії.

Price – цінова стратегія компанії.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» використовує в діяльності дві основні стратегії ціноутворення в залежності від того, чи є аналог препарату на ринку України.

Якщо присутні аналоги на ринку від вітчизняних або закордонних компаній – ціна встановлюється середня, на 20-30% вища за ціну українських виробників, на 20-30% нижча за ціну європейських компаній.

Якщо аналогів на ринку України немає, то застосовується стратегія «збирання вершків». Встановлюється висока ціна, за яку будуть купляти, тому що альтернативи відсутні. Через 3-5 років, по закінченню дії патенту, ціна буде знижуватись з появою аналогів від інших виробників.

Place – місце збуту.

Лікарські засоби від ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» можна знайти в будь-якій мережі аптек та в більшості пригоспітальних, прилікарняних аптечних пунктах.

Продукція з найпопулярніших груп виставляється на полицях, вертикальною викладкою і займає весь або майже весь стенд – в 1-2 фейси на одиницю SKU, що

дозволяє розмістити одну групу препаратів, або комбінувати 2-3 групи по 4-5 SKU з кожної.

Promotion – канали просування.

Фармацевтичні компанії зазвичай використовують будь-які маркетингові інструменти, щоб активно просувати свої бренди. Реклама на телебаченні є однією з традиційних методів, перевірених часом. Фарма все ще є однією з основних категорій, які рекламуються в телебаченні.

Зважаючи на те, що осінь є початком сезону застудних захворювань, у вересні 2023 року відбудеться новий стрибок у рекламній активності фармацевтичних брендів. Незважаючи на те, що телевізійна реклама все ще перебуває в процесі відновлення, зростання активності інших категорій є позитивним фактором.

Згідно даних Kantar Link Database, довіра українців до телевізійної реклами зросла в порівнянні з довоєнним періодом. Суспільство в Україні цінує зусилля, спрямовані на відновлення країни та виробництво, випуск новинок і повернення на ринок традиційних товарів; споживачі з цікавістю спостерігають за роботою брендів. Крім того, споживачі в Україні цінують прості та зрозумілі меседжі від компаній, що впливає на загальне сприйняття реклами. Телевізійна реклама також розглядається як один із показників «економічного відновлення».

Реклама тепер сприймається як щось більш приємне, позитивне та цікаве на фоні соціальних новин і війни. Отже, повернення рекламодавців до ефіру в 2023 році не викликало у глядачів відчуття надмірної кількості реклами.

Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК) повідомляє, що рекламний медіаринок України зросте на 77% до 2023 року порівняно з 2022 роком. Ринок відновлюється, змінюється, адаптується та розвивається, включаючи появу нових напрямів, таких як цифрова телевізійна індустрія. Загалом онлайн-реклама вже відновилася до рівня 2021 року. Реклама на телебаченні «просіла» найбільше після початку повномасштабної війни й досі не відновила свої позиції серед інших видів реклами. Але темпи відновлення в другому півріччі перевершили очікування.

Сейлз-хаус «Ocean Media Plus» оцінює інвестиції в телевізійну рекламу лікарських засобів за підсумками 2023 року у 2,3 млрд грн (58% всього ринку телевізійної реклами). Порівняно з минулим роком частка фармацевтичної реклами дещо знизилася, що пояснюється підвищенням активності в інших секторах. Зокрема, великі FMCG-рекламодавці повернулися. Слід зазначити, що інвестиції в рекламу фармацевтичної галузі на телебаченні зменшилися вдвічі в 2022 році у порівнянні з попереднім роком. Після перерви фармацевтичні компанії одними з перших повернулися в ефір. Фармкомпанії вклали майже 70% бюджету 2021 року до 2023 року.

За показником EqGRP**, який охоплює міста 50 тис.+, фармацевтичні бренди (лікарські засоби, медичні препарати, косметика, дієтичні добавки та дитяче харчування) перевершили показники 2022 року на 21,6%. У період з вересня по грудень рекламодавці спостерігали високу активність, пов'язану з осінньо-зимовим сезоном.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» використовує комплексне просування свого бізнесу в інтернеті. До його складу входить:

- Розробка стратегії просування
- Створення корпоративного сайту SEO-просування
- Маркетинг у соціальних мережах
- Контекстна або таргетована реклама (для RX-препаратів та деяких інших продуктів застосування цих інструментів обмежене)
- Контент-маркетинг
- Управління репутацією в Інтернеті (SERM)
- Автоматизація роботи з клієнтами через квізи та чат-боти
- Веб-аналітика

Компанія використовує всі види каналів просування ATL, BTL, TTL, але присутність в них різна, що диктується як специфікою галузі, так і стратегією компанії.

За показником EgGRP (вибірка – міста 50 тис. +) серед топ-10 маркетингових організацій ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» посідає 9 місце за кількістю брендів, що рекламувалися на ТБ.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» використовує вигідну стратегію, яка поєднує телебачення та цифрові технології. Переваги реклами в Інтернеті включають широке охоплення користувачів, можливість спілкуватися з людьми в будь-який час, інтерактивність, таргетованість (можливість показувати рекламу лише тим користувачам, які з найбільшою ймовірністю зацікавлені продуктом) та багато іншого. Загальна кількість показів реклами ліків компанії в Інтернеті за підсумками 2023 року майже однакова. З іншого боку, січень-травень були періодом значної активності, але з червня почалося зниження, і навіть настання осені не покращило ситуацію. Відеореклама переважала за кількістю показів.

Створюючи рекламні ролики, компанія використовує цікаві тренди глядацьких уподобань відео контенту: тенденцію дивитися беззвукове відео (наприклад, у громадських місцях), інтерактивне відео, живе відео (прямі трансляції), короткі відеоролики (в соцмережах, на YouTube).

Отримувачів реклами для ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» можна поділити на дві категорії. Перша – лікарі, провізори аптек, тобто ті, хто не є кінцевими споживачами, але створюють попит на препарати і забезпечують задоволення попиту. Друга – пацієнти, хворі, тобто кінцеві споживачі, які купують препарати. Відповідно комунікації та канали з цими групами відрізняються.

Для лікарів, провізорів застосовуються канали BTL, як для специфічної групи людей, з залученням яких необхідно працювати за допомогою так званого direct marketing. Тобто працювати напрямку з кожним лікарем, провізором, переконувати його в якості лікарських засобів, заохочувати, робити персоналізовані пропозиції. Для ефективного застосування direct marketing в компанії впроваджена CRM-система.

Для кінцевих споживачів також використовуються постери та банери в аптечних закладах. Головна мета такої комунікації не тільки змусити купити, а познайомити покупця з компанією, продукцією, щоб після прийому у лікаря пацієнт не думав, що йому прописали якийсь незнайомий препарат від ноунейм фірми. Тобто в цих каналах ведеться робота по створенню іміджа.

Загалом, ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» використовує такі найпопулярніші інструменти комплексного просування себе та своєї продукції на ринку:

1. Прямий маркетинг за допомогою лікарів. У фармацевтичній галузі прямий маркетинг через лікарів є важливою частиною маркетингової стратегії, оскільки лікарі виступають головним посередником між фармкомпаніями та пацієнтами. Цей метод передбачає безпосередню взаємодію з медичними працівниками, щоб вплинути на їх рішення щодо призначення ліків і фармацевтичних товарів. Надання лікарям інформації про нові ліки, включаючи клінічні властивості, ефективність і безпеку, є основною метою прямого маркетингу. Таким чином медичні працівники стають більш обізнаними щодо новітніх медичних розробок і технологій, що дозволяє їм краще обслуговувати пацієнтів і приймати розумні рішення щодо лікування. Крім того, компанії можуть використовувати прямий маркетинг через лікарів для розвитку партнерських відносин з медзакладами, лікарськими організаціями та асоціаціями. Це підвищує продажі та популяризує їхні товари на ринку.

2. Прямий маркетинг в аптеках. Працівники аптек часто пропонують клієнтам змінити або виробника необхідних ліків, або навіть дають рекомендації споживачам щодо заміни самого препарату. Такі рекомендації привертають увагу великої кількості споживачів. Це дозволяє аптекам проводити активний маркетинг лікарських засобів та іншої продукції, наприклад, БАДів. Стратегічний підхід, відомий як прямий маркетинг через аптеки, передбачає пряму взаємодію фармацевтичних компаній з аптечними мережами для просування своїх товарів і послуг. Ця стратегія спрямована на залучення уваги клієнтів до конкретних продуктів або брендів, що пропонуються в аптеці, а також на створення позитивного іміджу виробників. Основною метою прямого маркетингу через аптеки є підвищення обізнаності клієнтів про наявні товари, а також про те, які корисні властивості вони мають і як вони відрізняються від товарів конкурентів.

3. Креативна реклама. Майже всі великі фармацевтичні компанії активно використовуються креативні рекламні агентства на телебаченні, радіо та в Інтернеті. Саме цей ключовий компонент, який додає ефективності цієї реклами, є увагою до проблем зі здоров'ям більшості клієнтів. Усвідомивши свої потреби та проблеми в рекламі, клієнт з великою ймовірністю запам'ятає та купить препарат. Фармацевтична креативна реклама є важливим засобом комунікації зі споживачами щодо здоров'я та добробуту, а також засобом просування товарів. Потужні рекламні кампанії заохочують людей звертати увагу на своє здоров'я та ефективні методи лікування. Стратегічно побудована креативна реклама допомагає клієнтам усвідомити свої проблеми та потреби. Таким чином, інноваційна реклама не лише привертає увагу, але й заохочує споживачів до здорового способу життя та свідомого вибору ліків з метою підтримки власного здоров'я.

4. Нативна реклама. Реклама ліків і БАДів широко використовується за допомогою оглядових статей і відео, які розповідають про різні проблеми зі здоров'ям. Дуже часто клієнти не отримують хорошого лікування в медичних закладах і намагаються самостійно вирішити свої проблеми, що створює широке поле для застосування нативної реклами в Інтернеті. Фармацевтичні компанії можуть

використовувати нативну рекламу, щоб представити свої товари як вирішення проблем зі здоров'ям, привертаючи увагу споживачів і мотивуючи їх до подальшої покупки. Такий метод не тільки навчає споживачів, але й сприяє популяризації товарів в Інтернеті.

5. Маркетингова взаємодія з пацієнтами. Вплив на споживачів ліків через Інтернет є важливим засобом. На публічних платформах (форуми, соціальні мережі чи спеціалізовані веб-сайти) люди з подібними проблемами часто обговорюють свій досвід і поради щодо лікування. Це дозволяє фармацевтичним компаніям використовувати ці розмови для маркетингу. Компанії, зокрема, активно беруть участь у цих дискусіях, надаючи інформацію про свої товари, відповідаючи на запитання споживачів і надаючи поради. Таким чином можна привернути увагу споживачів, посилити довіру до бренду та створити позитивне враження про компанію серед цільової аудиторії. Тим не менш, етичні питання та дотримання правил спілкування зі споживачами є життєво важливими, щоб запобігти негативному сприйняттю та зберегти довіру споживачів до продукції.

6. Цифрова екосистема маркетингу. Все більш важливою для фармацевтичної галузі стає цифрова екосистема маркетингу, оскільки вона надає компаніям інструменти для підвищення конкурентоспроможності та залучення та утримання клієнтів. Веб-сайти, електронна пошта, соціальні медіа, мобільні додатки, пошукова оптимізація та контент-маркетинг є частиною цифрової екосистеми. Фармацевтичні компанії можуть створювати контент, який є корисним і цікавим для цільових аудиторій за допомогою цифрової екосистеми маркетингу. Це сприяє розвитку довготривалих стосунків з клієнтами та підсиленню їх лояльності.

7. Реклама в медичних виданнях. Така реклама зазвичай міститься в наукових статтях, рекламних буклетах, оголошеннях про нові продукти та клінічних дослідженнях. Ці матеріали використовують науково-обґрунтований підхід і демонструють ефективність і безпеку товару, що привертає увагу медичної спільноти та підвищує її інтерес до товару.

8. Освітні заходи та семінари. Для фармацевтичних компаній важливою частиною маркетингової стратегії є проведення медичних семінарів, конференцій і програм підвищення кваліфікації, оскільки ці заходи допомагають медичним спільнотам дізнатися про нові препарати, технології та клінічні дослідження. Такі освітні заходи пропонують медичним працівникам унікальні можливості для презентації продуктів і спілкування, підвищуючи їхню зацікавленість у новітніх розробках і підвищуючи рівень обізнаності.

9. Спонсорство заходів. Спонсорство заходів є важливим стратегічним інструментом для компаній, що дозволяє їм позитивно взаємодіяти зі своїми цільовими аудиторіями та підтримувати репутацію відповідно до обраного ними іміджу бренду. Заходи не обов'язково повинні бути пов'язані з охороною здоров'я. Вони можуть охоплювати різні сфери життя, такі як спорт, культура, освіта та благодійність. Це дає компаніям можливість підтримати низку ініціатив, важливих для їхньої цільової аудиторії, тим самим створюючи позитивний імідж і сприяючи налагодженню тісніших стосунків зі споживачами.

10. Програми лояльності та знижки. Програми лояльності та знижки відіграють важливу роль у маркетингових стратегіях аптечних мереж та деяких фармацевтичних компаній, допомагаючи підвищити попит та лояльність споживачів, пропонуючи знижки, бонуси, подарунки та інші переваги учасникам програм. Вони заохочують покупців обирати їхні товари та послуги, а також сприяють повторним покупкам і довгостроковому попиту.

Якщо маркетингова система комунікацій підприємства добре організована, вона може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та оптимізувати витрати. Основні тенденції в маркетингових комунікаціях включають наступне: зростання цифрових технологій і каналів передачі інформації; орієнтація на споживача; фокус на базових цінностях; формування лояльності клієнтів; інноваційні та креативні підходи до клієнтів; надання продуктам додаткової цінності; соціальна відповідальність бізнесу; інтегрований підхід до створення системи маркетингових комунікацій.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» змогло зберегти і зміцнити свою позицію на ринку, використовуючи інструменти маркетингових комунікацій. Просування продукції є найважливішою частиною комплексу маркетингових заходів підприємства, своєрідним виходом на споживача з інформацією. У зв'язку з надзвичайно конкурентним середовищем на українському фармацевтичному ринку економічні суб'єкти стикаються з проблемою вибору найефективніших систем маркетингових комунікацій, а також забезпечення високотехнологічного розвитку всіх внутрішніх компонентів цієї системи. У результаті особливо важливим є вивчення механізмів створення та функціонування систем маркетингових комунікацій підприємства в сучасній українській економіці.

Однак у попередньому розділі роботи було проведено аналіз комунікаційної діяльності фармацевтичних підприємств, щоб визначити тенденції та тренди на ринку маркетингових комунікацій України, а також визначити діджиталізацію маркетингових комунікацій фармацевтичних підприємств як пріоритетний напрям. Крім того, було розглянуто необхідність внесення змін до формування комплексу маркетингових комунікацій цих підприємств і ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», зокрема Усе вищезазначене призвело до висновку, що вивчення теоретичних, методологічних і практичних основ побудови механізму створення комплексу маркетингових комунікацій, необхідних для підприємства, було б доцільним.

В першу чергу, означимо процес побудови маркетингових комунікацій підприємства. Він складається з наступних етапів:

1. Постановка цілей. Перш ніж створити систему маркетингових комунікацій, компанія повинна визначити цілі комунікативної політики. Маркетингова стратегія підприємства визначає цілі маркетингової політики комунікацій. Маркетингова стратегія підприємства може включати повідомлення про вихід на ринок нового продукту, підвищення частки ринку, зайняття лідируючої позиції.

2. Визначення цільових груп (аудиторії). Потрібно точно визначити цільову аудиторію маркетингової комунікативної політики.

3. Створення стратегії і тактик для комунікаційної політики підприємства. Визначаються основні критерії ефективності комунікації.

4. Визначення бюджету на маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності. На цьому етапі потрібно визначити, наскільки ефективно використовується рекламний бюджет і чи відповідають отримані результати цілям.

Схематизовано маркетингова стратегія підприємства представлена на рисунку 3.2.2.

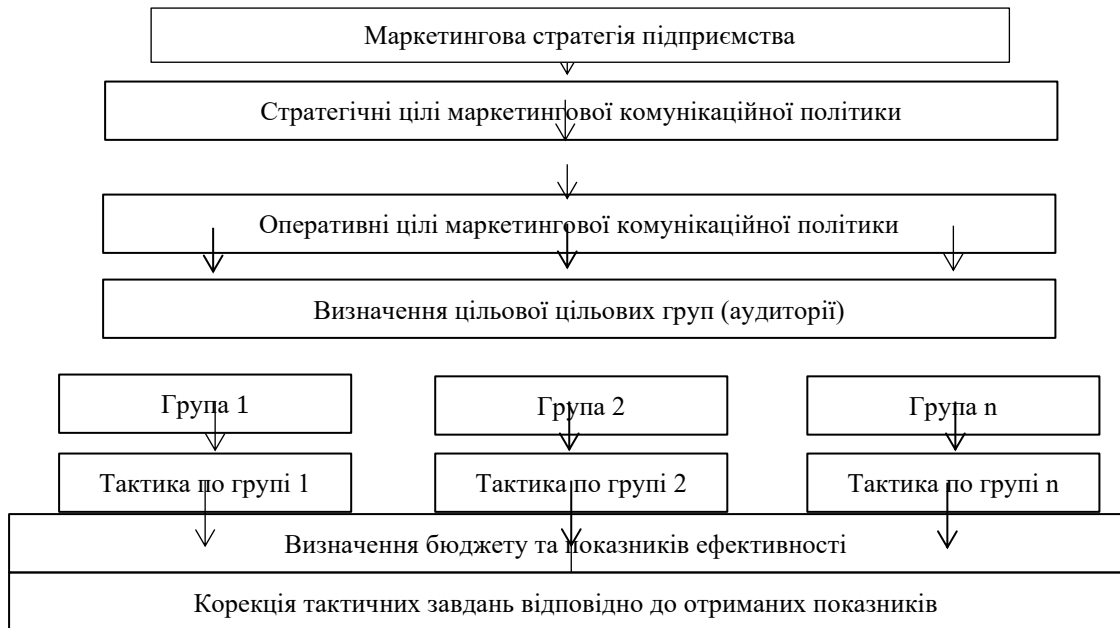


Рисунок 3.2.2 - Етапи формування маркетингової стратегії підприємства
Джерело сформовано авторами

Використання всього спектру інструментів маркетингової комунікації може мати позитивний вплив на бізнес, зокрема збільшення конкурентоспроможності, формування лояльної аудиторії, покращення іміджу та посилення економічної ефективності.

Для розвитку ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» комунікаційна політика є ключовою частиною системи управління, від якої залежить успіх усього персоналу. Якість інформаційних потоків є важливою для комунікаційної політики. Тим не менш, важливо забезпечити оптимальне співвідношення між одержаними результатами та витратами на виконання заходів комунікаційної політики.

Комунікаційна політика ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» описує його місію щодо комунікаційного простору. Це доповнює комунікаційну стратегію, що містить набір тактичних маркетингових засобів, які використовуються для досягнення певної мети. Розробка комунікаційної політики компанії повинна бути розроблена таким чином, щоб об'єкт комунікацій, який може бути підприємством або брендом, добре взаємодіє із суб'єктами комунікаційного простору.

Основним завданням комунікативної політики ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» у цьому випадку є надання чіткого опису методів, способів і правил комунікації, щоб уникнути недостовірної, неповної та ситуаційної комунікації, яка не відповідає цілям і завданням політики комунікації.

Аналіз потенційних проблем і потенційних можливостей є основою для цілей комунікаційної політики підприємства. Моделі ієрархії результатів можна

використовувати для планування комунікаційних цілей. Ступінь впливу, який план має на споживачів, можна визначити за допомогою цих моделей. Основні цілі комунікаційної політики ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» представлені на рисунку 3.2.3.

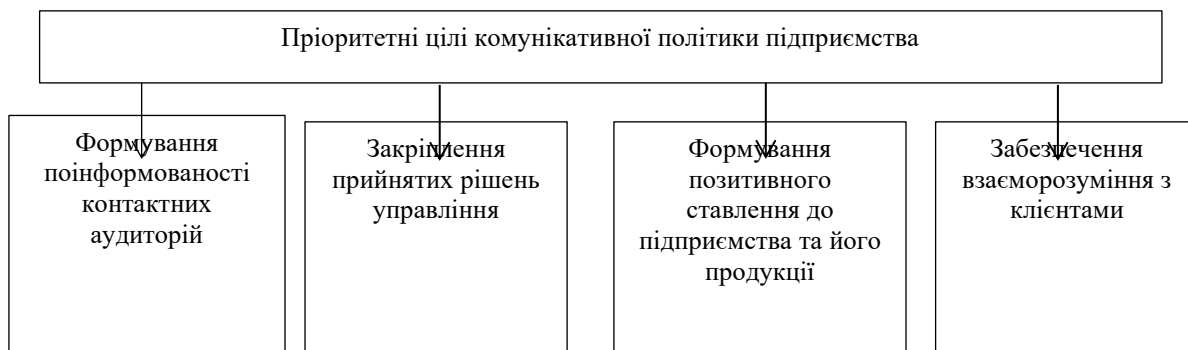


Рисунок 3.2.3 – Цілі комунікативної політики ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»
Джерело сформовано авторами

Враховуючи інформацію, отриману в проведених дослідженнях, визначаємо основні особливості формування механізму управління комунікаціями на підприємстві:

1. У процесі внутрішнього формування механізму управління завжди є проблеми, наприклад, ми можемо спостерігати або невідповідність поточного стану організації цілям, або те, що його зростання не відповідає запланованому стану;
2. Потрібний результат реалізації механізму управління є управлінські рішення, які формують управлінський вплив, об'єднуючи суб'єкт і об'єкт управління;
3. Механізм управління є важливою частиною системи управління організації;
4. Визначення мети управління та визначення критеріїв управління є найважливішими компонентами механізму управління; критерії можуть бути якісними, а не вимірними;
5. Для проведення керуючого впливу суб'єкт управління повинен визначити предмети управління (змінені елементи об'єкта управління) і вибрати відповідні методи (види) управління;
6. Потрібно пам'ятати про те, що при розробці та впровадженні механізму управління необхідно враховувати велику різноманітність методів, засобів, технологій, важелів і прийомів, що обґрунтовують управлінські рішення;
7. Важливо враховувати наявність факторів, які обмежують вибір або обмеження, які здійснюють прямий або опосередкований вплив на здатність і можливість керівника досягати цілей, які були поставлені;
8. Незважаючи на те, що механізм управління формуються під впливом певної проблеми, його виконання відбувається в умовах цілковитої або повної невизначеності. Це пов'язано з тим, що є обмежена інформація про поточну ситуацію та її тенденції, а також немає чітких уявлень про ймовірні наслідки управлінських рішень.

Механізм управління підприємствами є складною ієрархічною системою, яка визначає внутрішню структуру, порядок формування та функціонування систем управління. Йому необхідно відповідати як загальним закономірностям, так і особливостям господарської діяльності.

Основною метою маркетингових комунікацій є створення та постійне забезпечення позитивного іміджу підприємства-виробника та товарних марок, заохочуючи цільову аудиторію купувати продукти. Аналіз маркетингових досліджень ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» дозволив визначити два типи інструментів комунікативної політики: базові та синтетичні. Реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рілейшнз, пропаганда, і директ-маркетинг є основними інструментами комунікативної політики. Виставки, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу, брендинг, відносять до синтетичних інструментів.

Тим не менш, традиційні методи комунікації вже не працюють у сучасному світі цифрових і Інтернет-технологій, що змушує компанії використовувати новітні інструменти, такі як тренд-сетінг, WOM-технологія, маркетинг подій, buzz-технологія, розміщення товарів, розміщення життя, флешмоб і тизер. Незважаючи на те, що кожен з наведених засобів комунікативної політики має свою специфічну сферу застосування та цільове використання, вони складають єдиний комплекс. Як система інструментів інформаційної діяльності, комплекс маркетингових комунікацій повинен переконувати клієнтів шукати та купувати товари ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» і збільшувати купівельну активність.

На рисунку 3.2.4 вказані етапи удосконалення комунікаційної політики

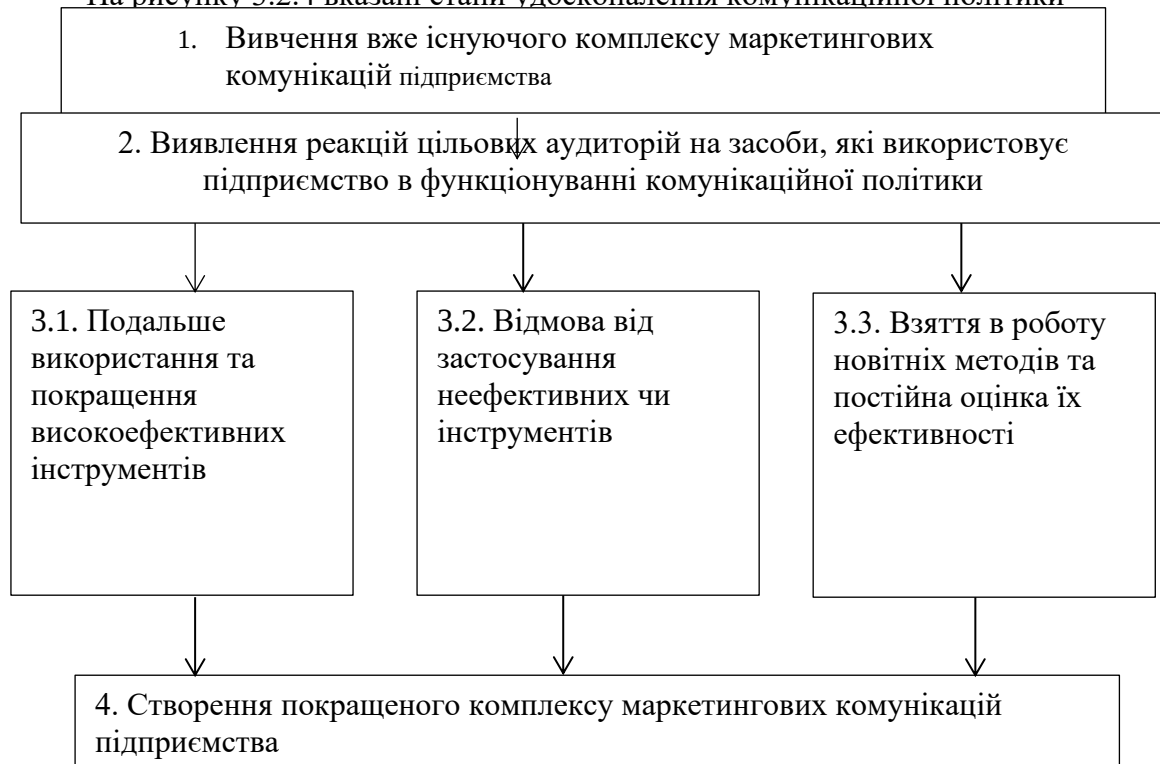


Рисунок 3.2.4 - Етапи удосконалення комунікаційної політики компанії

Джерело сформовано авторами

Запропонована послідовність кроків включає аналіз існуючого комплексу комунікацій, визначення того, наскільки добре вони працюють, і визначення двох груп інструментів комунікативної політики.

У першому розділі є інструменти з високою ефективністю, які показують приріст прибутку за допомогою даних засобів комунікаційної політики. Рекомендується продовжувати використовувати ці ресурси та докладати всіх зусиль для їх покращення.

Другий розділ включає інструменти з низькою ефективністю. Це може бути результатом надмірного використання певного інструменту, невідповідності його цілям компанії щодо маркетингу, морального старіння або змін у потребах споживачів.

Крім того, ми рекомендуємо включити нові інструменти до арсеналу маркетингових комунікацій підприємства. Ці інструменти повинні бути сучасними та прогресивними, і вони можуть викликати значний інтерес у контактних аудиторів. Тим не менш, для кожного з цих інструментів має бути здійснений прогноз впливу від його дії на ефективність комунікації.

Отже, з метою удосконалення існуючої системи управління комунікативною політикою ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» пропонуємо наступне:

- покращити організаційну структуру управління комунікативною політикою компанії;
- оптимізувати організацію менеджменту та бізнес-процесів шляхом покращення системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності компанії;
- удосконалити управління інноваційними процесами компанії та покращити якість виготовленої продукції;
- підвищити рівень організації роботи з проектами та компетентності учасників проекту;
- розширити асортимент продукції;
- ефективно розподілити обов'язки у сфері управління комунікативною політикою;
- впровадити нові системи мотивації учасників проекту.

В ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» система комунікацій на високому рівні, але при цьому потребує вдосконалень. Для того, щоб оптимізувати дану систему, необхідно виправити виявлені недоліки і, за потреби, застосувати методи, що зможуть покращити виробничий процес і посилити продуктивність праці та обсяги виробництва.

Насамперед, необхідно налагодити стосунки між працівниками, оскільки результат залежить від рівня відносин між ними. Зміст і сила організаційної культури визначають етику поведінки управління персоналом. На основі системи цінностей і правил, які прийнята в організації, організаційна культура визначає рівень етичності.

Різні механізми і способи комунікації між працівниками підприємства можна поділити на групи: письмову, усну і візуальну. Щоб комунікація була ефективною, слід дотримуватися певних правил при використанні кожного виду.

Письмова комунікація надзвичайно важлива тоді, коли передається дуже відповідальне розпорядження або надсилається важливе повідомлення, яке не може містити помилок, і так далі. Однак слід пам'ятати, що надмірне зосередження на письмовій комунікації може призвести до надмірної бюрократизації управлінського процесу. Дотримання таких стандартів інформації, як повнота, ясність, надійність і правильність, є важливим для ефективної письмової комунікації.

Усний контакт найпоширеніший, оскільки він дозволяє передавати всі деталі, вирішувати неясні питання та запобігати неправильному розумінню завдання. Американські дослідники стверджують, що здатність людини задавати питання підвищує на 20% вірогідність того, що вона вірно зрозуміла повідомлення, а здатність робити зауваження підвищує ймовірність ще на 15%.

Для цільової спрямованості комунікації повинні бути інструктуючими, мотивуючими та інформуючими. Ці комунікації надають інформацію для організації, прийняття рішень і контролю за їх виконанням. Для ефективного обміну інформацією та досягнення цілей організації використовуються горизонтальні, висхідні та низхідні комунікації, але є чіткі правила їх використання.

Звіти, пропозиції та пояснювальні записки є формами вихідної комунікації. Їхня мета полягає в тому, щоб повідомити вищому керівництву або вищому ешелону влади про те, що відбувається на нижчих рівнях ієрархічної системи. Пропонуємо використовувати досвід компаній у Сполучених Штатах і Японії, щоб створити спеціальні групи працівників, відомі як «осередки якості». Ці групи повинні регулярно інформувати керівництво про виникаючі проблеми та способи їх вирішення.

Для успішного проведення вертикальних комунікацій слід дотримуватися певних правил:

- ввічливий стиль мови;
- достатня відкритість, щоб унеможливити плітки та домисли;
- не допускати передачу інструкцій, порушуючи встановлену ієрархію;
- недопущення опіки над підлеглими

Задача низхідних комунікацій полягає в тому, щоб продемонструвати вищим рівням стратегічні напрямки запланованої діяльності. Слід дотримуватися етики взаємовідносин, використовувати сучасні засоби зв'язку, чітко розподіляти обов'язки, повноваження та відповідальність структурних підрозділів.

Надзвичайно важливим в ефективності діяльності компанії є комунікація менеджерів зі своїми підлеглими. Цьому слід приділяти особливу увагу. Підвищення ефективності комунікацій сприяють такі організаційні навички, як прагнення мети, регулювання потоків інформації та розуміння важливості різних механізмів комунікацій:

- прагнення мети передбачає перевірку точності отримання та правильності його розуміння. Після надсилання менеджер може зателефонувати через кілька днів, щоб переконатися, що звіт отримано, або щоб вирішити будь-які незрозумілі моменти;
- регулювання потоків інформації означає, що відправник робить усе можливе, щоб переконатися, що інформація не перевантажується. Відправник не повинен одночасно надсилати системі надмірну кількість інформації;

- всі сторони повинні зрозуміти важливість різних методів спілкування. Наприклад, коли менеджер планує звільнити підлеглого, він повинен повідомити про це особисто. Менеджер отримає можливість пояснити ситуацію та відповісти на запитання завдяки особистому контакту. Якщо метою повідомлення є підвищення зарплати, письмові повідомлення можуть бути достатніми, і менеджер може додати особисте привітання до письмового повідомлення.

Дуже важливо мати чіткі критерії визначення інформації, що поширюється серед персоналу. Ці відомості можуть підвищити міру задоволеності працівників ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» і стимулювати трудовий процес. Тому слід провести деякі заходи щодо поліпшення комунікативного процесу (табл 3.2.21).

Таблиця 3.2.21 - План заходів з покращення комунікаційного процесу ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

Плановані заходи	Очікуваний ефект від заходу
1. Організація робочих місць сучасними технічними засобами та створення внутрішньої комп'ютерної мережі.	Зменшення часу обробки кореспонденції і документації, регулярна своєчасна комунікація між підрозділами підприємства
2. Створення спеціального підрозділу по обробці вхідної інформації з метою вдосконалення організаційної структури управління	Скорочення часу на відволікання від основної діяльності, послаблення комунікативних бар'єрів, пов'язаних з неуважністю, ефективний перерозподіл вхідної інформації
3. Залучення співробітників брати участь в корпоративній комунікації	Усунення бар'єрів, пов'язаних з відсутністю зворотного зв'язку, делегування повноважень, розподіл відповідальності серед працівників

Джерело сформовано авторами

В компанії ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» запроваджені електронні засоби комунікації, що достатньо сильно впливають на рівень комунікації. Це базово-інформаційна система менеджменту, операційно-виконавча система, експертна система, адміністративно-інформаційна система, інтернет, кожна з яких надає певний тип інформації та є важливою для конкретних менеджерів. Пропонується постійно оновлювати та вдосконалювати дані системи з метою оптимізації системи управління комунікацією.

Спілкування між підприємством і зовнішнім середовищем проводиться у низхідному і висхідному напрямках, використовуючи різні засоби.

Із урядовими структурами компанія спілкується, заповнюючи звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, пільги і т.п. Тут надзвичайно важливо дотримуватися точності, прозорості та чесності.

У стосунках із громадськістю насамперед необхідно створювати сприятливий образ, "іміджу" організації на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

В даний час фармацевтичні компанії стикаються з величезними труднощами через велику кількість каналів спілкування з цільовою аудиторією. З іншого боку, різноманітність месенджерів і соціальних мереж сприяє різноманітності уподобань щодо каналів, за допомогою яких людина бажає отримувати інформацію. Крім того, час, необхідний для зацікавлення та привернення уваги, постійно скорочується. Ці тенденції також впливають на те, як фармкомпанії взаємодіють із професійною аудиторією. Фармкомпанії також повинні постійно адаптуватися та бути гнучкими в тому, які канали зв'язку вони використовують, оскільки умови роботи та бажання працівників охорони здоров'я постійно змінюються. Персоналізація набуває все більшого значення, сприяючи застосуванню індивідуального підходу до кожного фахівця.

2. Розробка заходів щодо удосконалення управління комунікаційною політикою компанії

Щоб досягти цього, компанія повинна ефективно використовувати велику кількість даних, які вона збирає та накопичує. Ці дані можуть включати візитну активність, поведінку та потенціал професійної аудиторії, вплив промоційної активності на продажі тощо. Часто такі дані не використовуються повністю, оскільки їх важко звести в одну систему. В ідеалі всі дані повинні використовуватися для прийняття кращих рішень, виявлення інсайтів, покращення спілкування з цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності бренду тощо.

Для вирішення всіх цих завдань пропонуємо запровадити в ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» рішення, що допоможуть автоматизувати та оптимізувати процеси, а також вирішувати більшість завдань в одному інформаційному полі. Наприклад, компанія Proxima Research International розробила таку програму, яка вирішує наступні задачі:

- система GeoForce має здатність вирахувати, яка кількість медичних представників необхідно мати для участі на певній території, кількість візитів, необхідних для комунікації. Це наче міст, який об'єднує різні блоки даних з усіх бізнес-систем, автоматизуючи процеси та спрощуючи управління даними;
- система Planning allocation system (PAS) дозволяє автоматизувати процес розподілення планів між медичними представниками та узгодити його з усіма залученими співробітниками. Це система планування продажу, яка враховує різні фактори, такі як коригування сезонності, історичні дані дистриб'юторів, ймовірність частки ринку конкурентної групи тощо;
- Trace Visit дає змогу отримувати зворотний зв'язок від професіоналів охорони здоров'я дистанційно та оцінювати працю медичних представників після візиту;
- Smart Customer Engagement допомагає ефективно побудувати комунікацію на базі машинного навчання та налаштування автоматизованої розсилки;
- за допомогою Proxima CRM управляючі менеджери можуть комплексно оцінити ефективність роботи медичних представників, інтегруючи інформацію з різних джерел в єдину інформаційну панель. Така оцінка може проводитися в практично в реальному часі за різними показниками.

Запровадження таких інструментів у роботі особливого важливе сьогодні, коли час планування зменшився до місяців, а більшість ключових показників ефективності (key performance indicators — KPI) стали динамічнішими.

Візити медичних представників на сьогодні залишаються найдорожчим, але і найефективнішим каналом комунікації з цільовою аудиторією – лікарями та працівниками аптек. Пропонуємо інтенсивно підсилити його омніканальним маркетингом, що має вирішувати ті самі завдання. Омніканальний маркетинг — це просування товарів та надання послуг через декілька каналів, які об'єднані в загальну систему обслуговування клієнтів.

Наприклад, чат-бот PANAS — його ще називають «віртуальний мед реп», який є Persistent/наполегливим, Automatic/автоматизованим, New/новим,

Advanced/покращеним, Salesperson/продавцем. Він доступний у Viber, WhatsApp та Telegram, які сьогодні є незамінними засобами для щоденної комунікації.

Чат-бот має перевагу в тому, що він може підтримувати постійне спілкування з цільовою аудиторією за допомогою наперед спланованих стилів спілкування, дизайну та структури. Бот використовує запрограмовану схему комунікації з респондентом. Постійне меню дозволяє користувачу швидко отримати доступ до чат-ботів у будь-який момент. Віртуальний медреп може підключатися до систем CRM та інших.

Чат-бот має широкий спектр функцій, включаючи розміщення різних типів контенту, таких як текстові повідомлення, картинки, посилання, відео та аудіофайли, створення креативних стікерпаків, оцінювання активності користувачів, отримання зворотного зв'язку у вигляді коментарів і відгуків, а також створення та надсилання push-сповіщень певному сегменту користувачів у визначений день і час.

Також слід приділяти особливу увагу проектам по віддаленій комунікації з лікарями:

- організація лекцій та конференцій онлайн, брати участь в яких лікар може в зручний для себе час. Матеріали, викладені на цих заходах, мають бути цінними і різноманітними, давати коротку, змістовну подачу інформації у зручному форматі – у вигляді схем, таблиць та інших матеріалів, яка буде корисною лікарю у його практиці;
- надсилання інформації у вигляді відео декількома флайтами за допомогою месенджера із подальшим тестуванням;
- надання інформації у вигляді коротких відео (тривалістю до 5 хв) за участю спікера - лідера думок, який висвітлює певну проблему з діагностики та лікування.

У взаємодії з лікарями слід і надалі продовжувати роботу по видачі семплів – зразків лікарських засобів, які допоможуть лікарю підібрати необхідну дозу та курс лікування. Це особливо важливо в сегменті хронічних захворювань.

Так як реклама є одним із найпотужніших засобів комунікації зі споживачами, на неї слід звертати особливу увагу. Крім традиційного рекламування лікарських засобів пропонуємо ввести нову іміджеву рекламну кампанію (як це вже зробили найбільші вітчизняні фармкомпанії, наприклад, «Фармак»), з метою демонстрації передових технологій, інноваційної діяльності, прогресу та патріотизму української фармацевтичної галузі.

Таким чином ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД», як український виробник, допоможе змінити уявлення українців, які часто думають, що українське фармацевтичне виробництво є менш ефективним, ніж іноземне. Небагато людей знають, що вітчизняні фармацевтичні заводи дотримуються європейських стандартів і експортують ліки в майже 60 країн по всьому світу.

Незважаючи на те, що візуальна реклама завжди є найважливішою частиною контенту, існують проблеми, які неможливо вирішити, просто демонструючи процес виробництва. Розробка нових ліків, перевірка якості готової продукції, потенціал працівників компанії тощо. Пропонуємо використовувати PR-інструменти, такі як статті у топових виданнях, пости у соціальних мережах і телеграм-канали, щоб досягти цього завдання.

Крім того, для демонстрації виробничих потужностей фармацевтичної компанії доцільно залучати інфлюенсерів — практикуючих лікарів, фармацевтів і мам-блогерів. Люди довіряють іншим людям, а «живі» емоції завжди цікавіші. Також можна запросити Instagram-інфлюенсерів на екскурсію заводом у Сумах, щоб вони побачили лабораторії, обладнання та виробничі процеси.

Важливо також і надалі продовжувати брати участь у соціальній програмі «Доступні ліки» та з кожним разом збільшувати перелік своїх препаратів, що входить до складу програми.

Слід і надалі брати участь в соціальних проектах - дисконтах та програмах лояльності для хворих на цукровий діабет, серцево-судинні захворювання та хронічні алергічні патології. При покупці препарату хворому видається індивідуальна картка, яка дає знижку на цей лікарський засіб при наступних покупках. Можна використовувати систему накопичення знижок – чим більше одиниць товару купує споживач, тим більша нараховується знижка на майбутні придбання ліків компанії.

Надзвичайно важливо підтримувати тісну та ефективну комунікацію з аптечними мережами та дистриб'юторами лікарських засобів. Ефективна співпраця повинна відповідати нормам закону.

Отже, для підтримання оптимального рівня системи комунікації на підприємстві ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» слід і надалі застосовувати велику кількість інформації, яку можна отримати за допомогою Інтернет-технологій і офіційних веб-сайтів компаній, удосконалити науково-методичний механізм оцінювання цифрових комунікацій.

3. Оцінка ефективності комунікаційної взаємодії ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» зі стейкхолдерами через веб-ресурси

Насьогодні ведення бізнесу вимагає від підприємств, зокрема і від фармацевтичних, ефективного управління, застосування новітніх методів організації діяльності підприємства та його постійного розвитку.

Дослідження IBM показує, що команди, які мають ефективний комунікаційний план, досягають 80% успіху, порівняно з 56% у тих, хто його не має. Інститут управління проектами (PMI) також підкреслює важливість комунікації для успіху проекту: у своєму звіті «Пулс професії» PMI виявив, що організації, які практикують ефективну комунікацію, з більшою ймовірністю досягають вищих результатів у проектах, ніж ті, які практикують лише мінімальну комунікацію організації в 3,5 рази частіше досягають високих результатів у проекті, ніж ті, що практикують мінімальну комунікацію. Тому необхідно розуміти і практикувати важливість належної комунікації між усіма зацікавленими сторонами, залученими до проекту (стейкхолдерами).

Стейкхолдером (з *англ. stakeholder* — *зацікавлена сторона*) називають особу, групу осіб чи організацію, які створюють вплив на роботу проекту, маючи певне відношення до нього. Вони досить різнотипні і складаються як з очевидних учасників – керівників та працівників компанії, замовників, ділових партнерів, інвесторів, так і з тих, хто не є залученими чи зацікавленими в розвитку проекту, але своєю діяльністю можуть допомогти чи навпаки зашкодити, наприклад медіа чи державні структури.

Дослідження та розуміння стейкхолдерів дає змогу краще управляти ризиками і підготувати ефективніший план дій на випадок виникнення труднощів. Вивчення зацікавлених сторін допомагає визначити тих, на кого треба зробити ставку в досягненні мети проекту, а кого навпаки слід остерігатися стосовно негативного впливу на результати, які зміни провести і до кого звертатись за допомогою.

Розрізняють основні типи стейкхолдерів.

За спрямованістю впливу:

- внутрішні – ті, хто приймає активну участь в роботі над проектом чи його фінансуванні (власники, керівники компанії, акціонери, менеджери, пацієнти як штатні, так і позаштатні;
- зовнішні – особи, що можуть повпливати на результативність роботи, але не мають прямого відношення до неї (ЗМІ, конкуренти, партнери по бізнесу, держструктури, клієнти та користувачі). Важливо, що вплив виражається як в певних діях, так і в бездіяльності;
- змішані стейкхолдери, тобто з характеристиками одночасно і внутрішніх, і зовнішніх. Наприклад, це можуть бути замовники продукту, який розробляється в рамках проекту.

За силою впливу:

- первинні – особи, без яких проект не зміг би існувати. Це засновники та керівники компанії, інвестори, члени команди, клієнти, кінцеві споживачі;
- вторинні – ті, що не мають прямої зацікавленості в проекті, але впливають на його результат (конкуренти, влада).

За рівнем зацікавленості:

- основні – акціонери, партнери, співробітники, клієнти – тобто ті, хто має постійну взаємодію із компанією.;
- другорядні – особи та організації, які не мають постійних зв'язків з компанією, але зацікавлені в деяких результатах її діяльності, наприклад ЗМІ.

Успішної реалізація проектів, збільшення конкурентної переваги та зниження ризиків можна досягти за допомогою ефективного управління комунікаціями з ключовими та другорядними стейкхолдерами. Їхня допомога дозволяє створювати кращі продукти, покращувати імідж компанії та збільшувати прибуток.

Недостатньо просто визначити стейкхолдера. Їх потрібно проаналізувати, розділити, правильно розставити пріоритети та придумати план взаємодії.

Охарактеризуємо всі складові цього процесу:

1) пошук та виявлення зацікавлених сторін. Визначення стейкхолдерів проекту є важливим моментом. Після формування плану проекту слід розпочати процес ідентифікації. Немає єдиного способу знайти всіх зацікавлених сторін; однак можна стверджувати, що всі дії повинні бути спрямовані на збір інформації. Для цього потрібно використати попередні завершені проекти та скласти повний список людей, які хоч якось працювали з компанією. Важливо не обмежуватися співробітниками, бізнес-партнерами та інвесторами. Необхідно звернути увагу на всіх, хто може вплинути на процес чи результат; вивчення проектної документації замовника — це дозволить більшій частині стейкхолдерів зрозуміти

об'єкти, бюджет, фінансування, вище керівництво та обмеження; проведення комплексного дослідження ринку — це визначить зовнішніх стейкхолдерів, таких як конкуренти, потенційні споживачі та партнери. Також важливо провести оцінку прямої чи неочевидної залученості до проєкту працівників компанії, не тільки членів команди, а й з інших відділів.

2) Оцінювання зацікавлених сторін. Після того, як стейкхолдери будуть знайдені, їх необхідно проаналізувати. На даному етапі виявляються інтереси та цілі стейкхолдерів, а також ймовірність і ступінь їх впливу на проєкт, ставлення до нього та потенційні ризики.

3) Поділ на сегменти та створення списку. Зібрану раніше інформацію структуруються списками в таблиці, що містить такі дані: ПІБ чи назву стейкхолдера; рід діяльності, посада, завдання, ступінь відношення до проєкту, виражений у цифрах від -5 до 5; рівень впливу стейкхолдера визначають за шкалою від 0 до 5.

4) Формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Коли необхідної інформації достатньо, формується індивідуальна стратегія взаємодії з кожною групою стейкхолдерів чи окремою особою. Це дозволить швидко виявляти та вирішувати проблеми, запобігати негативним ситуаціям, відслідковувати та коригувати вплив зацікавлених сторін. Стратегія управління стейкхолдерами проєкту залежатимуть від багатьох чинників - ситуації, мети, можливостей менеджерів та психологічного стану зацікавленої особи.

5) Останній етап - інспекція та адаптація

Далі розглянемо техніки ефективної комунікації зі стейкхолдерами:

1) активне слухання (Active listening) - одна із найкорисніших навичок для бізнес-аналітика є вміння вислухати та правильно зрозуміти співрозмовника. Тут важливі фокусування та залучення, уточнення і підтвердження;

2) регулярні оновлення та звіти. Основними є статусні звіти - стислі, візуально привабливі, які висвітлюють ключові метрики, досягнуті віхи (milestones), ризики та проблеми. Часто з використанням графіків та діаграм;

3) адаптивна комунікація. Досліджується попередній досвід стейкхолдерів, їхні ролі та переваги в комунікації;

4) візуалізація та документація. Використовуються такі інструменти, як блок-схеми для процесів, діаграми Ганта для графіків і кругові діаграми для розподілу ресурсів. Ці візуалізації допомагають зацікавленим сторонам швидко зрозуміти складну інформацію. Також рекомендується використовувати онлайн-дошки, такі як Miro, Microsoft Whiteboard та Zoom Whiteboard. Опитувальники з поєднанням кількісних (бальних) та якісних (відкритих) запитань для отримання всебічного зворотного зв'язку;

5) вирішення конфліктів. Важливо вирішувати конфлікти швидко і спокійно та знаходити компроміс, який задовольняє всі сторони;

6) Залучайте зацікавлені сторони на всіх етапах співпраці. Спільні документи слід зберігати на таких платформах, як Confluence, Google Drive та SharePoint.

Для забезпечення всього описаного вище потрібна різноманітна інформація, яка отримується через використання Інтернет-технологій, зокрема офіційних веб-сайтів підприємств.

Для тестування результатів кваліфікаційної роботи було проведено моніторинг веб-сайтів підприємств, які використовують Інтернет-технології, щоб визначити, наскільки ефективно ці підприємства взаємодіють з контрагентами ринку. Методика використання Інтернет-технологій для оцінки ефективності співпраці підприємства з учасниками ринку полягала в тому, щоб моніторити веб-сайти підприємств і визначити, наскільки добре ці веб-сайти відповідають стандартам веб-дизайну.

Веб-сайти перевірялися за допомогою 80 критеріїв методології ProfNet Institut fur Internet Marketing, Мюнстер (Німеччина) і адаптованої методики моніторингу Інтернет-сайтів державних органів місцевого самоврядування, розробленої Інститутом громадянського суспільства.

Оцінювання веб-сайтів підприємств проводилося з метою визначення величини ефективності комунікаційної політики підприємств з учасниками ринку через їх офіційні веб-ресурси.

Аналіз проведено на основі офіційного сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД». Для візуалізації об'єкта дослідження представлено принт-скрин головної сторінки веб-сайту даного підприємств (рис. 3.2.5).

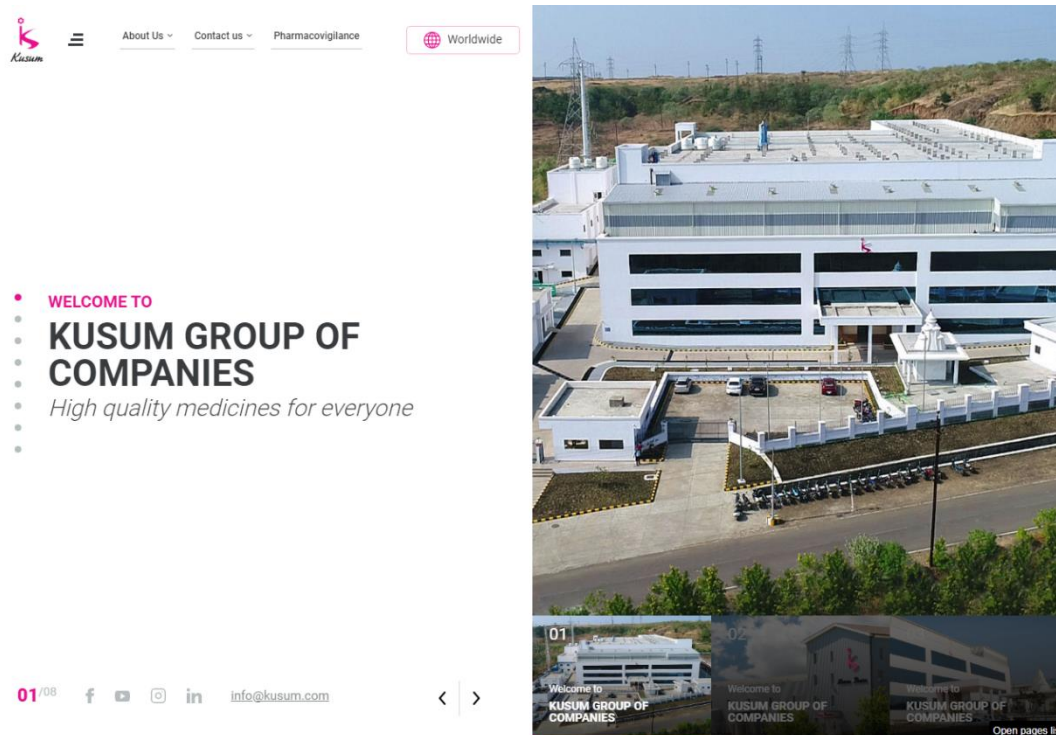


Рисунок 3.2.5 - Вигляд головної Інтернет-сторінки ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» (Група компаній КУСУМ)

Джерело сформовано авторами

Оцінювання цифрової комунікаційної взаємодії фармпідприємств зі стейкхолдерами проводилася з метою:

- отримання та обробка інформації з метою надати достатню загальну інформацію про компанію;
- визначення ступеня доступності інформації про діяльність компаній;
- оцінка рівня доступності та зручності використання офіційних веб-сайтів компаній;

- забезпечення можливості інтерактивного спілкування через веб-сайти компаній;
- аналіз даних щодо надання підприємствам якісних Інтернет-послуг;
- виявити загальний показник ефективності комунікації підприємства зі стейкхолдерами за допомогою Інтернет-технологій і створити рейтинг веб-ресурсів підприємств.

Результати аналізу включають: порівняння даних щодо змісту, навігаційної зручності, інтерактивності та дизайну веб-сайтів підприємств; виявлення сильних і слабких сторін сайтів підприємств і пропозиції щодо способів, за допомогою яких компанія може використовувати Інтернет-технології для більш ефективного спілкування зі стейкхолдерами.

У процесі здійснення SWOT-аналізу додаються елементи, що стосуються зручності використання сайту користувачем, повноти наданої інформації, кількості оновлень, ефективності функцій сайту та основних опцій щодо його ефективності та відображення інформації.

Ресурс повинен приваблювати користувача якісними статтями, оригінальними фото та відео матеріалами. Важлива вдала структура - зручність, організованість, простота.

У таблиці 3.2.22 показані найважливіші критерії змістового наповнення сайту.

Таблиця 3.2.22 - Найважливіші критерії змісту сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» (Група компаній КУСУМ)

Критерії змістового наповнення		
Інформація про компанію: повна офіційна назва, адреса для листування та місце розташування і, телефон та електронна адреса	Посилання на схожі сторінки	Юридична інформація що стосується діяльності підприємства
Інформація про директора, заступників та години прийомів	Дані для порівняння індексів та показників економічного розвитку підприємства	Запитання та відповіді
Напрямки діяльності підприємства	Організаційна структура	Корисна інформація для ділових партнерів
Опис фармацевтичної галузі	Баз даних (статистика)	Глосарій
Корпоративне управління (ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»)	Звіти про стан державної економіки, промисловості країни, регіону	Пізнавальна інформація
Зауваження та пропозиції	Річний звіт	Вакансії
Характеристика продукції, асортимент, ціни	Історія створення компанії	Послуги підприємства
Логотип, слоган	Дитячий куточок	Нагороди та подяки
Івенти підприємства	Прес-релізи	Рейтинги підприємства

Джерело сформовано авторами

У таблиці 3.2.23 показані критерії інтерактивності, які дозволяють адміністрації та відвідувачам спілкуватися в режимі реального часу за допомогою онлайн-консультацій, онлайн-чатів та інших схожих інструментів.

Таблиця 3.2.23 - Найважливіші критерії інтерактивності сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» (Група компаній КУСУМ)

Критерії інтерактивності сайту		
Чат	Функція пошуку	Телефонна лінія
Замовлення зворотнього дзвінка	Індивідуальна домашня сторінка для клієнтів	Екстрена гаряча лінія
Електронна адреса	Форум	Гостьова книга
SMS-листи	Надіслати другу	Розсилка
Інтернет діяльність	Дані дослідження ринку	Мобільний зв'язок
Онлайн замовлення	Онлайн оплата	Онлайн впорядкування продукції
Онлайн допомога при встановленні (використані) Продукції	Онлайн доставка продукції	Онлайн сервіс
Додаткові інтернет-послуги	Інтранет / екстранет	Онлайн заявка на ремонт (повернення) продукції

Джерело сформовано авторами

У таблиці 3.2.24 показані критерії зручності сайту. Їх ще називають юзабіліті сайту, що з англійської переводиться як «зручність використання». Таким чином, юзабіліті - це якісна оцінка простоти та зручності використання ресурсу. Без плутанини функціоналу та купівлі зайвих компонентів користувач може легко орієнтуватися на сайті та знайти необхідне. Зручність використання сайту змушує користувачів діяти. Вони можуть зв'язатися з компанією, купувати товари, вказувати свої контакти, замовляти послуги тощо.

Таблиця 3.2.24 - Найважливіші критеріїв зручності сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» (Група компаній КУСУМ)

Критерії зручності сайту		
Кнопка пошуку	Пошуковий індекс	Кнопка переходу назад
Навігація шляху	Перехід на стартову сторінку	Можливість Інтернет-браузера суміщатися з популярним програмним забезпеченням
Карта сайту з функцією пошуку	Кнопка зворотного зв'язку	Можливість зробити сторінку стартовою при завантаженні
Впорядкована за логічними принципами структура сайту	Можливість перегляду інформації при повільному Інтернет-з'єднанні	Можливість скачування матеріалів, (у формат, що не потребує ліцензійного програмного забезпечення, наприклад PDF)
Мова – українська	Мова – англійська	Мова – інша
Інтерфейс є інтуїтивно зрозумілим для користувачів, які не дуже обізнані з комп'ютерними програмами	Форум зі щоденним модеруванням для виявлення та знищення заборонених на форумах висловлювань	Додаткові функції
Правила форуму, реєстрація учасників	Мобільна версія сайту підприємства	

Джерело сформовано авторами

Найважливішими критеріями дизайну веб-сайту є використання аудіо- та відеоматеріалів, функціонал для друку, можливість використання Flash та веб-камер, текстові версії, аватари та перегляд на 360°. Проаналізуємо послідовність та оцінку веб-сайту за допомогою методу оцінки ефективності комунікації компанії зі стейкхолдерами за допомогою інтернет-технологій: веб-сайт ТОВ «ГЛЕДФАРМ» було проаналізовано кількісно за 80 критеріями, які були згруповані наступним чином:

- 20 критеріїв для оцінки юзабіліті веб-сайту;
- 27 критеріїв для оцінки особливостей контенту;
- 24 критерії для оцінки інтерактивності веб-сайту;
- 9 критеріїв для оцінки дизайну веб-сайту.

Максимальна оцінка веб-сайту - 160 балів. Кожен з вищезазначених критеріїв оцінювався за наступною шкалою:

- 2 - «повна інформація»;
- 1 - «часткова інформація»;
- 0 - «інформація відсутня».

Результати оцінки критеріїв наповнення веб-сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» наведені в таблиці 3.2.25.

Таблиця 3.2.25 - Оцінювання найбільш важливих критеріїв щодо зручності користування веб-сайтом ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

№	Критерій оцінювання	Бал (0,1,2)
1	Зручність навігації по сайту	2
2	Кнопка пошуку інформації на сайті	2
3	Кнопка повернення назад	1
4	Логічне структурне впорядкування сайту відносно переглядів	2
5	Змога завантаження логотипів (картинок) для банерів, мобільних телефонів	2
6	Форум зі щоденним модеруванням для виявлення та знищення заборонених на форумах висловлювань	0
7	Мова – українська	2
8	Мова – англійська	2
9	Мова – інша	2
10	Пошуковий індекс	2
11	Можливість переходу на головну сторінку	2
12	Додаткові функції	2
13	Можливість перегляду інформації при повільному Інтернет з'єднанні	1
14	Інтуїтивно зрозумілий для користувачів інтерфейс	1
15	Кнопка зворотного зв'язку	0
16	Карта сайту з функцією пошуку	0
17	Сумісність браузера з поширеним програмним забезпеченням	2
18	Можливість зробити сторінку стартовою	0
19	Доступність скачування матеріалів (наприклад, PDF)	2
20	Правила форуму та реєстрації	1
	Разом	30

Джерело сформовано авторами

Таким чином, за результатами аналізу стану юзабіліті офіційного сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ» набрало 30 балів з 40 (тобто 75%). Для покращення цього результату необхідно зробити інтерфейс більш інтуїтивно зрозумілим, додавши форум для спілкування, карту сайту та кнопки зворотного зв'язку.

Далі слід оцінити контент сайту. Згідно з результатами аналізу, сайт ТОВ «ГЛЕДФАРМ» отримав 25 балів з 52, або 48%. Це досить високий результат, але для покращення комунікації з навколишнім середовищем контент сайту потребує коригування відповідно до критерію «0». Зокрема, інформація для клієнтів є недостатньою. Інформація щодо наповнення веб-сайту представлена в таблиці 3.2.26.

Таблиця 3.2.26 - Оцінювання найважливіших критерії змістового наповнення веб-сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

№	Критерій оцінювання	Бал (0,1,2)
1	Інформація про компанію: повна офіційна назва, адреса для листування та місце розташування і, телефон та електронна адреса	2
2	Інформація про директора, заступників та години прийомів	2
3	Напрямки діяльності підприємства	2
4	Історія створення підприємства	2
5	Корпоративне управління ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»	0
6	Організаційна структура	0
7	Характеристика продукції, асортимент, ціни	1
8	Слоган, логотип	2
9	Івенти підприємства	2
10	Посилання на схожі сторінки	0
11	Дані для порівняння індексів та показників економічного розвитку підприємства	0
12	Інформація – показники розвитку підприємства	1
13	Баз статистичних даних	0
14	Звіти про стан державної економіки, промисловості країни, регіону	0
15	Річний звіт	2
16	Опис фармацевтичної галузі	0
17	Дитячий куточок	0
18	Прес-релізи	1
19	Юридична інформація що стосується діяльності підприємства	0
20	Запитання та відповіді	0
21	Корисна інформація для ділових партнерів	2
22	Глосарій	0
23	Пізнавальна інформація	0
24	Вакансії	2
25	Послуги підприємства	2
26	Нагороди та подяки	2
	Разом	25

Джерело сформовано авторами

Далі було проаналізовано інтерактивні критерії веб-сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» (табл. 3.2.27). У цьому блоці аналізу компанія набрала найнижчі бали з усіх проведених досліджень. Фактично, сайт компанії не є інтерактивним і не має ні чату, ні форуму, ні

навіть гостьової книги. Іншими словами, це просто інформаційний сайт з переліком продукції, яку виробляє ТОВ «ГЛЕДФАРМ», контактними даними потенційних працівників та дистриб'юторів, а також інформацією для акціонерів, яка повинна бути опублікована відповідно до законодавства

Оскільки ТОВ «ГЛЕДФАРМ» реалізує свою продукцію переважно через дистриб'юторів, на сайті не може бути сторінок для замовлення. сайт не може містити сторінки для замовлення, оплати та повернення продукції через свій інтернет-сайт. Однак, для покращення інтерактивності ресурсу доцільно створити чат для можливості зворотного зв'язку з клієнтами, можливість замовлення зворотного дзвінка для вирішення конкретних питань та швидких відповідей на запитання відвідувачів сайту.

Таблиця 3.2.27 - Оцінювання найважливіших критеріїв інтерактивності веб-сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

№	Критерій оцінювання	Бал (0,1,2)
1	Індивідуальна сторінка для клієнтів	0
2	Вихід функцією пошуку	0
3	Електронна адреса	2
4	Інтернет діяльність	2
5	Мобільний зв'язок	2
6	Дані дослідження ринку	0
7	Додаткові інтернет-послуги	0
8	Інтранет / екстранет	0
9	Замовлення зворотнього дзвінка	0
10	Форум	0
11	Чат	0
12	Надіслати другу	0
13	Інтернет замовлення	0
14	Інтернет оплата	0
15	Інтернет доставка	0
16	Онлайн допомога при встановленні (використанні) продукції	2
17	Екстрена гаряча лінія	2
18	Телефонна лінія	2
19	Розсилка	0
20	SMS листи	0
21	Гостьова книга	0
22	Онлайн впорядкування продукції	0
23	Замовлення каталогів продукції	0
24	Онлайн заявка на повернення продукції	0
	Разом	12

Джерело сформовано авторами

Так само важливими є й критерії оцінювання дизайну веб-сайту таких як аудіо, відеоінформації, живого ефіру, текстової версії сайту. Ці та інші критерії стосовно сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» досліджені в таблиці 3.2.28.

Таблиця 3.2.28 - Оцінка критеріїв дизайну веб-сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

№	Критерій оцінювання	Бал (0,1,2)
1	Використання функції друку	0
2	Використання аудіо інформації	0
3	Використання відеоінформації	0
4	Використання Flash	0
5	Користування веб-камерою	0
6	Використання живого ефіру	0
7	Використання аватар	0
8	Застосування вигляду 360°	0
9	Текстова версія	0
	Разом	0

Джерело сформовано авторами

Аналіз критеріїв оцінки дизайну веб – сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» показав, що на даному сайті відсутня відео- та аудіоінформація, можливість друку, текстова версія, Flash – елементи. В цьому сегменті аналізу сайт підприємства не набрав жодного бала.

За результатами моніторингу веб-сайту досліджуваного підприємства було сформовано підсумкову таблицю оцінки ефективності комунікаційної взаємодії сайту зстейкхолдерами за критеріями змісту, навігації, дизайну та інтерактивності (табл. 3.2.29).

Таблиця 3.2.29 - Оцінка ефективності комунікаційної взаємодії ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

Критерій	Оцінка
зручність навігації	30
Зміст	25
Інтерактивність	12
Дизайн	0
Підсумкова рейтингова оцінка веб-сайту	67

Джерело сформовано авторами

Сайт ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» набрав тільки 67 балів з 158 можливих. Результативність становить лише 42,41 %, що є достатньо низьким показником для сайту такого великого підприємства. Це переконливо свідчить про те, що менеджменту компанії слід приділити пильну увагу до поліпшення зовнішнього вигляду та наповнення свого сайту з метою покращення комунікативних зв'язків зі своїми контрагентами. Сьогодення вимагає більш інтерактивного вигляду і функціоналу сайту промислового підприємства. Однак слід відмітити, що окрім сайту ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» веде активну роботу на своїх сторінках у соцмережах, а також на сервісі YouTube, де активно просуває свою продукцію шляхом публікації відеороликів з інформацією про нову продукцію, тонкощі виробництва та ін.

Підсумовуючи всю викладену інформацію, робимо висновки:

- управління комунікаційною політикою на ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» проводиться на досить хорошому рівні. Компанія використовує широкий спектр сучасних комунікаційних інструментів, враховуючи всі етапи побудови маркетингових комунікацій;
- на підприємстві ефективно застосовуються як вже традиційні засоби комунікації, такі як реклама, персональні продажі, участь у виставках та конференціях та багато іншого, так і новітні цифрові та інтернет- технології;
- для ефективної комунікаційної взаємодії зі стейкхолдерами ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» має власний веб-ресурс, який, проте, потребує удосконалення;
- з метою оптимізації комунікаційної політики досліджуваного підприємства нами пропонується удосконалити веб-ресурси, якими володіє компанія, а також постійно впроваджувати в роботу новітні та ефективні цифрові забезпечення та інтернет-технології.

Список інформаційних джерел:

1. Godin S. This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See / Seth Godin. – Los Angeles: Portfoolio, 2018. – 288 с.
2. Павлик В.П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 95-100.
3. Pharmaceutical Marketing Strategies and Tactics. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://linchpinseo.com/pharmaceutical-marketing-strategies-and-tactics/>
4. The Best Marketing Strategies for the Pharmaceutical Industry. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtcperspectives.com/best-marketing-strategies-pharmaceutical-industry/>
5. Державний реєстр лікарських засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.drlz.com.ua/ibp/ddsite.nsf/all/zak02?opendocument>
6. Щотижневик «Аптека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/>
7. Закон України «Про лікарські засоби». Офіційний портал Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. Економіка та управління підприємствами. 21/2018. С. 165–173.
9. Підгора Є.О., Латишева О.В., Мілявський М.Ю. Сучасні клієнтоорієнтовані ІТ-технології. CRM-системи: суть і доцільність їх впровадження на підприємствах. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 6/2. С. 28– 32.
10. Загальні аспекти та специфіка вітчизняного фармацевтичного маркетингу. [Електронний ресурс]. Провізор – Режим доступу: http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N05/tol_mark58.php

11. З думкою про пацієнта: зарегульованість фармацевтичного ринку в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://voxukraine.org/2019/01/11/z-dumkoyu-pro-patsienta-zareguliovanist-farmatsevychnogo-rynku-v-ukraini-ua/>
12. Сайт вільної енциклопедії Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/>
13. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.dls.gov.ua/>
14. Лікарські засоби: відгуки. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://otzovik.com/health/medicines/>
15. Кулицький С. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку (Продовження, початок у № 6) [Електронний ресурс] / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2019. – № 7. – С. 69–76. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2019/ukr7.pdf>.
16. Офіційний сайт ГЛЕДФАРМ ЛТД/ [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://kusum.ua/>
17. Офіційний сайт Sandoz Ukraine/ [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.sandoz.ua/>
18. Офіційний сайт Інтерхім/ [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <http://interchem.ua/>
19. Бриф-аналіз фармринку : підсумки вересня 2024/ [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/704964>
20. Офіційний сайт Артеріум/ [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <http://www.artერიум.ua/>
21. Офіційний сайт Berlin Chemie Ukraine. [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.berlin-chemie.ua/>
22. Офіційний сайт БадМ. [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.badm.ua/ua/>
23. The top ten trends impacting pharma communications. [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.edelman.co.uk/magazine/posts/the-top-ten-trends-impacting-pharma-communications/>
24. Communication and Public Relations in the Pharmaceutical Industry. [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.apifarma.pt/legislacao/deontologia/Documents/APIFARMA>
25. Pharma communication in a multi-regulatory world. [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://creation.co/knowledge/pharma-communication-in-a-multi-regulatory-world/>
26. Pharma Social Media Best Practices: Reaching Out Within Regulatory Restrictions. [Електронний ресурс] / / – Режим доступу: <https://www.wegohealth.com/2018/05/07/pharma-social-media-best-practices/>
27. Платформа для проведення маркетингового дослідження [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.instagram.com/?hl=uk>
28. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Сердюк Я. Маркетинг в кризу [Електронний ресурс] / Ярослав Сердюк. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua-retail.com/2020/03/marketing-v-krizis/>
30. Goodman P. Why the Global Recession Could Last a Long Time [Електронний ресурс] / Peter S. Goodman // The New York Times. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nytimes.com/2020/04/01/business/economy/coronavirus-recession.html>
31. Брендинг і бренд в кризу [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://leosvit.com/art/arendyng-i-brend-v-kryzu>
32. Овчинников Д. Антикризисный маркетинг. Як оптимізувати маркетинг і продажі в умовах кризи 2020? [Електронний ресурс] / Денис Овчинников. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://ovcinikov.com/antikrizisnyy_marketing.
33. Аналітика пошукових запитів в системі Google [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trends.google.ru/trends/explore?q=shopping%20online>

УДК 339.131:330.341.1(477)

МАРКЕТИНГОВЕ ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН

*Івасенко О.А., к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
Національний університет «Полтавська Політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*Коваль А.К., здобувач, Національний університет «Полтавська Політехніка імені Юрія
Кондратюка»*

У сучасних умовах глобальної трансформації соціально-економічних систем питання сталого розвитку набуває статусу стратегічного пріоритету для бізнесу, держави та суспільства загалом. Впровадження принципів сталості у господарську діяльність стає не лише етичним імперативом, а й інструментом довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті особливої ваги набуває маркетингова діяльність, яка, виходячи за межі класичного орієнтування на прибуток, формується на основі цінностей соціальної відповідальності, екологічної рівноваги та партнерської взаємодії. Саме маркетингове партнерство бізнесів розглядається сьогодні як ефективний механізм реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) Організації Об'єднаних Націй, оскільки забезпечує поєднання ресурсів, компетенцій і технологічних можливостей для досягнення суспільно значущих результатів.

Партнерські моделі співпраці між компаніями відкривають нові можливості для створення спільної цінності (shared value), посилення соціального впливу брендів, розширення ринкової присутності та стимулювання інноваційних процесів. У сучасній економіці партнерство дедалі частіше виходить за рамки традиційної конкуренції, перетворюючись на форму коопетиції — співробітництва між конкурентами задля досягнення взаємовигідних соціальних і екологічних результатів. Такий підхід відповідає логіці ЦСР, зокрема Цілі №17 «Партнерство заради сталого розвитку», яка підкреслює необхідність мобілізації спільних зусиль приватного сектора, громадських інституцій і державних структур.

Для бізнесу участь у реалізації ЦСР через маркетингове партнерство має подвійний ефект. З одного боку, це інструмент підвищення репутаційного капіталу, посилення лояльності споживачів і залучення соціально орієнтованих інвесторів. З іншого — це засіб інтеграції інновацій, оптимізації ресурсів та формування стійких бізнес-моделей, які відповідають очікуванням сучасного суспільства. Співпраця компаній у межах ко-маркетингових кампаній, спільних програм корпоративної соціальної відповідальності, екологічних та освітніх ініціатив стає потужним драйвером соціально-економічних перетворень.

Отже, маркетингове партнерство бізнесів виступає не лише інструментом підвищення ефективності ринкової діяльності, а й чинником системної трансформації

бізнес-середовища у напрямі сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлюється необхідністю глибшого теоретичного осмислення сутності таких партнерств, визначення їхніх механізмів реалізації та оцінки їхнього внеску у досягнення глобальних цілей сталості, визначених ООН.

Еволюція концепції партнерства в економічній науці відображає глибокі зміни у розумінні природи ринкових відносин. У традиційній економічній теорії XIX–XX століть домінувала парадигма конкуренції як основного механізму ринкової саморегуляції. Проте вже у працях представників кооперативного руху — Ч. Гіде, Р. Оуена, а згодом інституціоналістів (Т. Веблена, Д. Коммонса) — з'являється усвідомлення того, що співробітництво може бути не менш ефективним інструментом господарської організації. Ці автори розглядали кооперацію як форму економічної діяльності, що базується на взаємній вигоді, солідарності учасників і спільному використанні ресурсів.

У 1970–1980-х роках у науковій літературі формується поняття міжфірмової співпраці (*firm cooperation*), яку дослідники R. Gulati, J. Dyer та W. Powell визначали як стійку взаємодію між незалежними компаніями, що ґрунтується на довірі, обміні знаннями та ресурсами. Цей підхід започаткував формування концепції мережевої економіки, де компанії функціонують не як ізольовані одиниці, а як елементи взаємопов'язаних бізнес-екосистем. Мережева логіка організації бізнесу передбачає, що конкурентні переваги досягаються не лише через внутрішні можливості підприємства, а й через якість і глибину зовнішніх зв'язків із партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ринку.

На початку XXI століття у стратегічному маркетингу з'являється концепція *coopetition* (співконкуренція), запропонована А. Бранденбургером та Б. Нейлбаффом. Вона передбачає, що конкуренти на ринку можуть одночасно конкурувати та співпрацювати з метою досягнення взаємної вигоди. Економічна логіка *coopetition* базується на принципі комплементарності: конкуренти, об'єднуючи ресурси та компетенції, здатні досягати результатів, які були б недосяжними у випадку ізольованих дій. Це проявляється через спільні дослідницькі проєкти, технологічні альянси, маркетингові кампанії, стандартизацію галузевих процесів та розвиток спільної інфраструктури.

Coopetition розширює традиційну логіку конкурентної стратегії, додаючи стратегічний маркетинговий вимір: співпраця стає не лише економічним інструментом зниження витрат, а й механізмом створення спільної ринкової цінності. Компанії можуть об'єднувати зусилля у технологічних альянсах для розробки нових продуктів або технологій, впроваджувати спільні маркетингові кампанії, розробляти галузеві стандарти, а також створювати партнерські платформи для взаємодії з клієнтами та іншими учасниками ринку. Така співпраця дозволяє ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати екологічно відповідальні практики, мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та стимулювати соціальні інновації.

Сучасне розуміння партнерства у бізнесі розглядає його як системну форму інтеграції ресурсів, компетенцій і маркетингових стратегій різних учасників ринку. Згідно з визначенням Ф. Котлера та К. Келлера, партнерські взаємовідносини — це

довготривала взаємовигідна співпраця між організаціями, спрямована на створення цінності для споживачів та суспільства. Такий підхід підкреслює маркетингову природу партнерства: взаємодія ґрунтується на спільному розумінні потреб ринку, чіткому розподілі функцій та синергії комунікацій, що дозволяє ефективно координувати дії всіх учасників процесу.

Маркетингова взаємодія виступає фундаментом партнерства, оскільки вона забезпечує платформу для координації та синергії дій різних учасників ринку. Класичне визначення маркетингу, запропоноване Ф. Котлером, трактує його як соціальний і управлінський процес, скерований на задоволення потреб і бажань людей через обмін. Це означає, що маркетинг виходить за межі трансакційного обміну товарами чи послугами та охоплює комплекс економічних, соціальних, культурних і комунікаційних взаємозв'язків. Саме це зумовило формування концепції *relationship marketing*, яка орієнтується на побудову стійких партнерських зв'язків із усіма зацікавленими сторонами — клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, бізнес-партнерами та соціальними інституціями.

Перехід до парадигми сталого розвитку значно підсилив роль маркетингової взаємодії як соціально-економічного явища. У цьому контексті особливе значення набуває концепція *Creating Shared Value (CSV)*, запропонована М. Портером та М. Крамером. Вона розглядає створення спільної цінності як інтеграцію комерційних інтересів підприємства з вирішенням соціальних та екологічних проблем. Підхід CSV виходить за межі традиційної корпоративної соціальної відповідальності, оскільки він передбачає не лише благодійну діяльність, а системне перетворення бізнес-моделі для генерації економічної вигоди та одночасного покращення стану суспільства.

Основні механізми реалізації концепції *shared value* включають кілька взаємопов'язаних стратегій. По-перше, переосмислення продуктів і ринків, що передбачає адаптацію товарів і послуг до актуальних соціальних потреб. По-друге, переосмислення ланцюга створення вартості через впровадження соціально відповідальних практик на всіх етапах бізнес-процесу. По-третє, розвиток локальних кластерів — створення партнерських екосистем, які об'єднують бізнеси, державні структури та освітні інституції для сприяння інноваціям і сталому розвитку.

З точки зору маркетингу концепція CSV трансформує традиційні підходи до комунікацій. Взаємодія між бізнесом і ринком більше не зводиться лише до стимулювання продажу — вона спрямовується на формування довготривалих, взаємовигідних відносин із суспільством на основі спільних цінностей, довіри та прозорості. Партнерство бізнесів у контексті сталого розвитку визначається як інтегрована форма кооперації, де економічні інтереси організацій поєднуються з етичними, соціальними та екологічними принципами. Його стратегічна цінність полягає у формуванні нової моделі маркетингової поведінки, орієнтованої не лише на прибуток, а на довгострокову спільну вигоду для підприємства, суспільства та навколишнього середовища.

Цілі сталого розвитку (ЦСР, *Sustainable Development Goals, SDGs*) були прийняті ООН у 2015 році як продовження Мілленіумових цілей розвитку та створюють універсальну світову рамку розвитку до 2030 року. На відміну від попередніх ініціатив,

ЦСР інтегрують у собі не лише питання бідності та голоду, а й гідної праці, освіти, інновацій, кліматичної стійкості та розвитку партнерств. Загалом налічується 17 цілей та 169 конкретних завдань, які забезпечують комплексний підхід до сталого розвитку на глобальному, національному та локальному рівнях.

Структура ЦСР передбачає три взаємопов'язані виміри розвитку. Економічний вимір охоплює забезпечення стабільного економічного зростання, гідної праці, інновацій, інфраструктури та доступу до фінансових ресурсів. Соціальний вимір спрямований на зменшення бідності та нерівності, покращення охорони здоров'я, освіти, гендерної рівності та соціального захисту. Екологічний вимір акцентує на захисті природних ресурсів, боротьбі зі зміною клімату, розвитку стійкого виробництва та споживання, збереженні біорізноманіття. Така інтегрованість забезпечує системний підхід до вирішення проблем, оскільки жодна ціль не може бути досягнута ізольовано.

Основними принципами ЦСР є універсальність, інтегрованість, неперервність та довгостроковість, партнерство і кооперація, пріоритетність і контекстуалізація. Універсальність означає, що цілі застосовуються до усіх країн і секторів економіки, включно з приватним бізнесом, незалежно від рівня розвитку та ресурсної бази. Інтегрованість підкреслює взаємозалежність різних сфер, що проявляється у необхідності поєднувати прибутковість із соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю. Часовий горизонт до 2030 року задає чіткий вектор для стратегічного планування, стимулюючи компанії розробляти довгострокові програми розвитку та інновацій.

Для бізнесу ЦСР виконують декілька ключових функцій. По-перше, вони виступають глобальними орієнтирами стратегічного планування, дозволяючи підприємствам інтегрувати соціальні, екологічні та економічні аспекти у власні бізнес-моделі. По-друге, вони створюють механізм вимірювання ефективності сталого розвитку, де компанії можуть оцінювати свої дії через призму внеску у глобальні цілі. Нарешті, ЦСР стають інструментом комунікації та брендингу, оскільки споживачі та партнери дедалі більше цінують компанії, які демонструють відповідальність та соціальну активність.

ЦСР надають бізнесу структурований підхід до визначення пріоритетів. Компанія може окреслити, що її стратегічними напрямками є розбудова інновацій (ЦСР 9), підтримка гідної праці та економічного зростання (ЦСР 8) та формування відповідального ланцюга постачання (ЦСР 12). У такому випадку світові цілі трансформуються на конкретні внутрішні завдання, KPI та програми розвитку. Це дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати економічну ефективність, а й активно брати участь у вирішенні глобальних соціальних та екологічних проблем.

Інтеграція ЦСР в маркетингову діяльність компанії дозволяє переосмислити роль маркетингу як механізму створення довгострокової цінності для суспільства, економіки та навколишнього середовища. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти ЦСР 8, 9, 12 та 17, оскільки вони безпосередньо формують маркетингові стратегії та операційну діяльність бізнесу. ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) передбачає забезпечення сталого економічного розвитку через гідні умови праці. Маркетинг у цьому випадку стає

інструментом внутрішнього та зовнішнього брендингу, де компанії демонструють свої соціально відповідальні практики, залучають талановитих працівників і формують довіру споживачів.

ЦСР 17 (партнерство заради досягнення спільної мети) підкреслює важливість кооперації між бізнесом, урядом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Маркетинг у цьому контексті стає інструментом формування спільних цінностей та розвитку партнерських екосистем, спрямованих на досягнення масштабного соціального та економічного ефекту. Спільні маркетингові кампанії, просування спільних проєктів та колаборації з іншими підприємствами дозволяють підвищити видимість ініціатив та збільшити їхній вплив на суспільство.

Головна перевага включення ЦСР у бізнес-стратегії полягає у поєднанні економічної вигоди з соціальною та екологічною відповідальністю. Компанії, що орієнтуються на ЦСР, можуть одночасно збільшувати прибуток і створювати спільну цінність для клієнтів, працівників та суспільства загалом. Це відкриває нові можливості для маркетингової діяльності, адже бренди, які демонструють свій внесок у світові цілі, здобувають позитивний імідж, посилену лояльність споживачів та довіру партнерів. Таким чином, ЦСР виконують роль світової рамки, яка дозволяє бізнесу планувати та реалізовувати стратегії у ширшому контексті економічного, соціального та екологічного розвитку.

У сучасних умовах глобалізованої економіки та посиленої уваги до соціальної відповідальності бізнесу концепція Business-to-Business Sustainability Partnership (B2B SP) набуває особливої значущості. Вона визначає стратегічну співпрацю між підприємствами, спрямовану на досягнення економічної ефективності та одночасне вирішення соціальних, екологічних та технологічних проблем. Основна ідея B2B SP полягає в тому, що компанії не обмежуються внутрішніми ініціативами зі сталого розвитку, а інтегрують свої зусилля із партнерами для створення синергії та максимізації позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Партнерство у B2B SP базується на кількох ключових принципах. По-перше, воно передбачає спільне визначення цілей сталого розвитку та розподіл відповідальності між учасниками. Це означає, що кожна компанія бере на себе певний обсяг зобов'язань щодо соціальних, екологічних чи економічних результатів, що забезпечує прозорість і підзвітність у реалізації проєктів. По-друге, B2B SP орієнтоване на обмін знаннями та технологіями, що дозволяє прискорювати впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси, логістику та маркетингові стратегії. Нарешті, концепція передбачає довгострокову співпрацю, де партнерські відносини стають платформою для постійного розвитку.

З точки зору маркетингу, B2B SP дозволяє бізнесам ефективніше інтегрувати Цілі сталого розвитку у власні стратегії просування та позиціонування. Спільні ініціативи у рамках ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) можуть включати програми розвитку компетенцій працівників, обмін досвідом у сфері корпоративного управління та соціальної відповідальності.

ЦСР 17 (партнерство заради сталого розвитку) виступає органічною рамкою для B2B SP, оскільки саме через партнерство підприємства досягають масштабності та

системності впливу на ринок та суспільство. Концепція B2B SP передбачає створення інституційної та операційної структури співпраці, до ключових елементів якої належать спільні платформи комунікацій, механізми оцінки ефективності та правила управління ризиками. Ці системи дозволяють мінімізувати негативні наслідки для учасників партнерства та забезпечують стабільність співпраці в умовах ринкових коливань.

Одним із ефективних інструментів реалізації B2B Sustainability Partnership є ко-маркетинг — спільні маркетингові кампанії між підприємствами, спрямовані на просування продуктів чи послуг із урахуванням принципів сталого розвитку. Ко-маркетинг дозволяє компаніям об'єднувати ресурси для досягнення більшого охоплення аудиторії, підвищення впізнаваності брендів і спільного донесення цінностей сталого розвитку. Наприклад, два виробники екологічної продукції можуть запустити спільну рекламну кампанію, акцентуючи увагу на безпечності для довкілля та соціальній відповідальності, що одночасно підвищує ефективність комунікацій і зміцнює репутацію обох брендів.

Ще одним важливим механізмом є ко-брендинг — стратегічне об'єднання брендів для створення спільних продуктів чи послуг, які відображають цінності сталого розвитку. Ко-брендинг дозволяє підприємствам формувати унікальну ринкову пропозицію, розширювати клієнтську базу та підсилювати позитивне сприйняття бренду. Виробник упаковки може співпрацювати з компанією-виробником продуктів харчування для створення екологічно чистої упаковки, яка одночасно просуває обидва бренди і підкреслює їхній соціально відповідальний підхід.

Не менш важливою формою партнерства є спільні програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Вони передбачають узгоджене впровадження соціальних та екологічних ініціатив, де компанії діють як єдине ціле для досягнення конкретних ЦСР. Бізнеси можуть разом реалізовувати проєкти з озеленення міст, навчання працівників екологічним практикам або підтримки локальних громад. Спільні програми КСВ дозволяють підвищити масштаб і ефективність соціальних ініціатив, створюючи спільну цінність для бізнесу і суспільства.

Впровадження B2B SP у маркетингову практику дозволяє бізнесу формувати конкурентні переваги на основі стійкості та соціальної відповідальності. Компанії отримують можливість позиціонувати свої бренди як учасників глобальних ініціатив сталого розвитку, що підвищує довіру споживачів, інвесторів та партнерів. Особливу роль у B2B SP відіграє маркетинг взаємодії — координація комунікацій між компаніями, спільне просування продуктів і послуг, розробка єдиних повідомлень про корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток. Це дозволяє формувати цілісний імідж партнерства на ринку, створюючи додаткову цінність для всіх учасників ланцюга від виробників до кінцевих споживачів.

Реалізація партнерських стратегій у маркетинговій діяльності вимагає створення комплексної системи механізмів, які забезпечують ефективну координацію, обмін ресурсами та досягнення спільних цілей сталого розвитку. Ці механізми охоплюють стратегічне планування, операційну взаємодію, комунікаційну інтеграцію та системи оцінки ефективності партнерства.

Стратегічне планування партнерських маркетингових програм починається з ідентифікації спільних цілей та визначення пріоритетних ЦСР, на досягнення яких буде спрямована співпраця. На цьому етапі компанії проводять аналіз власних можливостей, ресурсів і компетенцій, визначають сфери взаємодоповнюваності та формують бачення спільної цінності. Важливим елементом є розробка меморандуму про співпрацю або стратегічної угоди, яка визначає відповідальність кожної сторони, часові рамки, бюджет та очікувані результати партнерства.

Операційна взаємодія передбачає створення спільних робочих груп або координаційних комітетів, які забезпечують регулярну комунікацію між партнерами та моніторинг виконання завдань. Такі структури дозволяють оперативно вирішувати поточні питання, координувати маркетингові активності та адаптувати стратегії до змін ринкового середовища. Важливим механізмом є також створення спільних баз даних і аналітичних платформ, які забезпечують обмін маркетинговою інформацією, даними про споживачів та результати кампаній. Це дозволяє партнерам приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність спільних маркетингових ініціатив.

Комунікаційна інтеграція є ключовим механізмом реалізації партнерських стратегій, оскільки вона забезпечує узгодженість повідомлень, цінностей та візуальної ідентичності у спільних маркетингових кампаніях. Партнери розробляють єдину комунікаційну платформу, яка відображає спільні цілі сталого розвитку та підкреслює синергію їхньої співпраці. Це може включати створення спільних рекламних матеріалів, контенту для соціальних мереж, прес-релізів та корпоративних звітів про сталий розвиток. Інтегрована комунікація дозволяє формувати цілісний образ партнерства у свідомості споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Важливим механізмом є також розробка спільних програм залучення споживачів до ініціатив сталого розвитку. Це можуть бути освітні кампанії про відповідальне споживання, програми лояльності, які заохочують екологічно свідому поведінку, або інтерактивні платформи, де споживачі можуть долучитися до соціальних проєктів партнерів. Такий підхід не лише підвищує обізнаність про ЦСР, а й створює емоційний зв'язок між брендами та споживачами, формуючи довгострокову лояльність.

Механізми управління ланцюгом постачання відіграють критичну роль у реалізації партнерських стратегій, особливо у контексті ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво). Партнери спільно розробляють стандарти екологічності, етичності та прозорості на всіх етапах виробництва та дистрибуції. Це включає вибір постачальників, які дотримуються принципів сталого розвитку, впровадження систем відстеження походження сировини, оптимізацію логістики для зменшення вуглецевого сліду та розробку програм утилізації та повторного використання матеріалів. Спільне управління ланцюгом постачання дозволяє досягати більшої ефективності та прозорості, що є важливим для формування довіри споживачів.

Системи оцінки ефективності партнерства базуються на визначенні ключових показників результативності (KPI), які відображають як економічні, так і соціально-екологічні результати співпраці. До таких показників належать: обсяг спільних продажів продуктів сталого розвитку, рівень обізнаності споживачів про соціальні ініціативи партнерів, зменшення екологічного сліду у результаті спільних дій, кількість працівників,

які пройшли навчання з питань сталого розвитку, та внесок у досягнення конкретних ЦСР. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє партнерам оцінювати прогрес, ідентифікувати проблемні сфери та коригувати стратегії для підвищення ефективності.

Механізми управління ризиками партнерства включають розробку процедур вирішення конфліктів, систем контролю якості спільних продуктів та послуг, а також протоколів реагування на репутаційні ризики. Оскільки партнерство передбачає спільну відповідальність за результати, важливо встановити чіткі правила розподілу ризиків та зобов'язань. Це може включати страхування спільних проєктів, створення резервних фондів для непередбачених витрат та розробку планів антикризового управління.

Важливим механізмом є також інституційна підтримка партнерства через участь у галузевих асоціаціях, міжнародних ініціативах та платформах обміну найкращими практиками. Членство у таких організаціях, як UN Global Compact, дозволяє партнерам отримувати доступ до методологічної підтримки, міжнародного досвіду та мережі контактів для розширення співпраці. Участь у галузевих форумах та конференціях створює можливості для презентації результатів партнерства, обміну досвідом та залучення нових партнерів до спільних ініціатив.

Механізми інноваційної співпраці передбачають створення спільних дослідницьких лабораторій, інноваційних хабів або акселераторів, де партнери разом розробляють нові продукти, технології та бізнес-моделі, орієнтовані на сталий розвиток. Це дозволяє об'єднувати науковий потенціал, технологічні ресурси та маркетингові компетенції для створення проривних рішень, які задовольняють як ринкові потреби, так і вимоги сталості. Спільні інновації часто призводять до створення нових ринкових ніш та формування конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам.

Нарешті, механізми звітності та прозорості забезпечують документування та публічне оприлюднення результатів партнерства у сфері сталого розвитку. Партнери спільно готують інтегровані звіти, які відповідають міжнародним стандартам (наприклад, GRI Standards) та відображають внесок у досягнення ЦСР. Така прозорість не лише підвищує довіру стейкхолдерів, а й дозволяє іншим компаніям навчатися на досвіді партнерства, сприяючи поширенню найкращих практик у галузі та на ринку загалом.

Цифрова трансформація fundamentally змінює способи організації та реалізації партнерства між бізнесами у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Сучасні цифрові технології створюють нові можливості для координації, обміну даними, моніторингу результатів та масштабування соціально відповідальних маркетингових практик. У цьому контексті цифровізація виступає не просто інструментом оптимізації процесів, а каталізатором формування принципово нових моделей партнерської взаємодії, орієнтованих на створення спільної цінності.

Цифровізація комунікацій між партнерами забезпечує безперервний обмін інформацією, оперативне прийняття рішень та ефективну координацію маркетингових активностей незалежно від географічного розташування учасників. Спеціалізовані платформи для управління проєктами (project management systems) дозволяють партнерам спільно планувати кампанії, розподіляти завдання, моніторити виконання та оперативно реагувати на зміни. Хмарні технології забезпечують доступ до спільних баз

даних, аналітичних інструментів та маркетингових матеріалів у реальному часі, що підвищує швидкість реакції та якість прийнятих рішень.

Великі дані (Big Data) та аналітичні системи відкривають нові можливості для розуміння споживчої поведінки, оцінки ефективності партнерських маркетингових ініціатив та ідентифікації нових можливостей для співпраці. Партнери можуть обмінюватися анонімізованими даними про споживачів, що дозволяє створювати більш персоналізовані пропозиції та точніше сегментувати цільові аудиторії. Аналітика даних також дозволяє вимірювати вплив спільних ініціатив на досягнення ЦСР через відстеження конкретних показників — зменшення викидів CO₂, покращення умов праці, підвищення рівня обізнаності споживачів про сталий розвиток.

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і довіру у партнерських відносинах, особливо у контексті управління ланцюгами постачання та верифікації соціально-екологічних заяв. Використання блокчейну дозволяє створювати незмінні записи про походження продуктів, дотримання етичних стандартів виробництва та розподіл відповідальності між партнерами. Це є критично важливим для реалізації ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво), оскільки споживачі дедалі більше потребують підтвердження екологічності та соціальної відповідальності брендів.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання відкривають нові можливості для автоматизації маркетингових процесів, прогнозування ринкових трендів та оптимізації ресурсів у партнерських проєктах. AI-системи можуть аналізувати великі обсяги даних про споживачів, ідентифікувати найбільш ефективні канали комунікації та персоналізувати повідомлення відповідно до цінностей сталого розвитку. Це дозволяє партнерам досягати більшого впливу при менших витратах ресурсів, що є важливим для економічної стійкості співпраці.

Цифрові платформи для спільного створення цінності (co-creation platforms) дозволяють залучати не лише бізнес-партнерів, а й споживачів, співробітників та громадські організації до процесу розробки продуктів, послуг та маркетингових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток. Такі платформи створюють простір для обміну ідеями, краудсорсингу інноваційних рішень та колективного прийняття рішень щодо пріоритетів сталого розвитку. Це підвищує залученість різних стейкхолдерів та забезпечує більшу легітимність партнерських ініціатив.

Інтернет речей (IoT) дозволяє відстежувати екологічні та соціальні показники у реальному часі, що є важливим для моніторингу прогресу у досягненні ЦСР. Сенсори можуть вимірювати споживання енергії, викиди забруднюючих речовин, ефективність використання ресурсів та інші параметри, які характеризують вплив бізнес-діяльності на довкілля. Ці дані можуть автоматично інтегруватися у системи звітності та використовуватися для комунікації досягнень партнерства у сфері сталого розвитку.

Цифровий маркетинг створює нові канали для просування цінностей сталого розвитку та залучення споживачів до соціальних ініціатив партнерів. Соціальні мережі, контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг та інші цифрові інструменти дозволяють ефективно комунікувати про спільні проєкти, демонструвати реальний вплив на досягнення ЦСР та формувати спільноти навколо цінностей відповідального споживання.

Інтерактивні цифрові кампанії дозволяють споживачам безпосередньо долучатися до соціальних ініціатив, що підвищує їхню залученість та лояльність до брендів-партнерів.

Цифрові системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють партнерам спільно управляти клієнтською базою, відстежувати історію взаємодій та створювати узгоджені програми лояльності, які заохочують екологічно свідому поведінку споживачів. Інтеграція CRM-систем між партнерами забезпечує цілісний погляд на клієнтську подорож (customer journey) та дозволяє створювати більш релевантні та персоналізовані пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових інвестицій.

Цифрова трансформація також сприяє масштабуванню партнерських ініціатив через створення цифрових екосистем, які об'єднують множину бізнесів, споживачів, постачальників та інших стейкхолдерів навколо спільних цілей сталого розвитку. Такі екосистеми функціонують як відкриті платформи, де учасники можуть легко приєднуватися до існуючих ініціатив, обмінюватися ресурсами та створювати нові форми співпраці. Це значно розширює можливості для досягнення системного впливу на ринок та суспільство.

Однак цифрова трансформація також створює нові виклики для партнерства, зокрема питання кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової нерівності. Партнери повинні інвестувати у безпечну інфраструктуру, розробляти політики конфіденційності та забезпечувати, щоб цифрові рішення були доступними для всіх учасників екосистеми, включно з малим та середнім бізнесом. Відповідальне використання цифрових технологій само по собі є важливим аспектом реалізації ЦСР та формування довіри між партнерами і суспільством.

Соціально-етичні та екологічні аспекти партнерства бізнесів визначають його сутнісну цінність у контексті реалізації Цілей сталого розвитку. Вони формують нормативну рамку, яка виходить за межі традиційних комерційних інтересів та орієнтує співпрацю на створення довгострокової цінності для суспільства, працівників, споживачів та навколишнього середовища. У сучасних умовах соціально-етична та екологічна відповідальність партнерства стає не просто додатковим елементом корпоративної стратегії, а фундаментальною основою легітимності бізнесу та його конкурентоспроможності.

Етичні принципи партнерства базуються на справедливості, прозорості, підзвітності та повазі до прав усіх зацікавлених сторін. Партнери зобов'язуються дотримуватися міжнародних норм корпоративної поведінки, зокрема принципів UN Global Compact, які охоплюють права людини, трудові стандарти, охорону довкілля та боротьбу з корупцією. Справедливість у партнерстві означає рівноправний розподіл вигод і ризиків, прозоре визначення ролей та відповідальності, а також захист інтересів усіх учасників співпраці, включно з малими підприємствами, які можуть мати меншу переговорну силу.

Соціальні аспекти партнерства спрямовані на реалізацію ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) через створення якісних робочих місць, забезпечення безпечних умов праці, розвиток компетенцій працівників та підтримку інклюзивності. Партнери можуть спільно розробляти програми навчання та розвитку персоналу, обмінюватися

найкращими практиками у сфері управління персоналом та впроваджувати стандарти гідної оплати праці у спільних ланцюгах постачання. Особлива увага приділяється гендерній рівності, захисту прав молоді та інтеграції вразливих груп населення у ринок праці.

Партнерство також сприяє реалізації соціальних програм, спрямованих на підтримку локальних громад, розвиток освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури. Спільні ініціативи у цих сферах дозволяють досягати більшого впливу та ефективності порівняно з окремими діями компаній. Наприклад, партнери можуть разом фінансувати будівництво шкіл, медичних закладів або центрів професійної підготовки у регіонах присутності, створюючи довгострокову цінність для громад та зміцнюючи соціальну ліцензію на ведення бізнесу.

Екологічні аспекти партнерства є критично важливими для реалізації ЦСР 13 (боротьба зі зміною клімату) та інших екологічних цілей. Партнери спільно розробляють стратегії зменшення екологічного сліду через оптимізацію використання ресурсів, впровадження відновлювальних джерел енергії, мінімізацію відходів та викидів забруднюючих речовин. Спільні інвестиції у зелені технології дозволяють досягати більшої економічної ефективності екологічної модернізації та прискорювати перехід до циркулярної економіки.

Партнерство у сфері сталого управління ланцюгами постачання передбачає встановлення спільних екологічних стандартів для постачальників, впровадження систем сертифікації та аудиту, а також програми підтримки малих постачальників у їхній екологічній трансформації. Такий підхід забезпечує системне зменшення екологічного впливу не лише на рівні окремих компаній-партнерів, й у всьому ланцюгу створення вартості. Прозорість та простежуваність екологічних характеристик продуктів стають ключовими елементами довіри споживачів та конкурентних переваг.

Принципи циркулярної економіки реалізуються через партнерство у розробці продуктів з можливістю повторного використання, ремонту та переробки. Компанії можуть спільно створювати системи збору та переробки відходів, розробляти технології апсайклінгу (перетворення відходів на продукти вищої цінності) та впроваджувати бізнес-моделі, засновані на оренді або спільному використанні продуктів замість їх продажу. Такі ініціативи не лише зменшують екологічний вплив, а й створюють нові джерела доходу та конкурентні переваги.

Етичний маркетинг у партнерстві передбачає відмову від практик «зеленого камуфляжу» (greenwashing) — створення оманливого враження про екологічність або соціальну відповідальність бізнесу. Партнери зобов'язуються комунікувати лише перевірені та документовані досягнення у сфері сталого розвитку, використовувати стандартизовані методології вимірювання впливу (наприклад, Life Cycle Assessment) та залучати незалежних аудиторів для верифікації заяв. Прозорість комунікацій підвищує довіру споживачів та захищає від репутаційних ризиків.

Формування відповідальної споживчої поведінки є важливим соціальним аспектом маркетингового партнерства. Через освітні кампанії, інформаційні програми та інтерактивні ініціативи партнери можуть впливати на споживчі настанови, заохочуючи до більш свідомого вибору продуктів, зменшення споживання ресурсів та участі у

програмах переробки. Такий підхід створює попит на стійкі продукти та послуги, формуючи позитивний цикл між відповідальним бізнесом та свідомим споживанням.

Соціально-етичні та екологічні аспекти партнерства також включають механізми захисту прав споживачів, забезпечення безпеки та якості продуктів, а також доступності товарів та послуг для різних соціальних груп. Партнери можуть спільно розробляти стандарти якості, системи контролю та програми підтримки вразливих споживачів, створюючи інклюзивні ринки, де економічні вигоди розподіляються більш справедливо.

Український контекст реалізації партнерства між бізнесами для досягнення Цілей сталого розвитку характеризується унікальним поєднанням викликів і можливостей, зумовлених процесами європейської інтеграції, воєнним станом, необхідністю відбудови країни та трансформацією економічної моделі. У цих умовах партнерство бізнесів набуває особливого значення як механізм не лише економічного розвитку, а й соціальної згуртованості, підтримки постраждалих регіонів та формування нової національної ідентичності, заснованої на цінностях відповідальності та солідарності.

Національна система впровадження ЦСР в Україні базується на Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» та адаптованих національних завданнях, які враховують специфіку соціально-економічного розвитку країни. Українські підприємства дедалі активніше інтегрують ЦСР у свої бізнес-стратегії, усвідомлюючи, що сталий розвиток є не лише етичним імперативом, а й передумовою довгострокової конкурентоспроможності, особливо у контексті євроінтеграційних процесів та впровадження європейських стандартів корпоративної відповідальності.

Воєнний стан і його наслідки створили унікальний контекст для партнерства бізнесів у сфері гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та відбудови критичної інфраструктури. Численні українські компанії об'єднали зусилля для надання гуманітарної допомоги, створення робочих місць для переселенців, підтримки захисників та їхніх родин, а також відбудови зруйнованих об'єктів соціальної інфраструктури. Ці ініціативи демонструють потужний потенціал партнерства як інструменту соціальної мобілізації та колективної відповіді на кризові виклики.

Партнерство у сфері енергетичної безпеки та зеленої трансформації стає пріоритетом для українського бізнесу у контексті необхідності зменшення залежності від імпортованих енергоносіїв та виконання зобов'язань у рамках Європейського зеленого курсу. Компанії об'єднують зусилля для впровадження відновлювальних джерел енергії, підвищення енергоефективності виробництва, розвитку електромобільності та створення інфраструктури для зеленої економіки. Такі партнерства часто включають співпрацю з міжнародними донорами, державними установами та науковими інституціями, створюючи мультистейкхолдерські платформи для системної трансформації енергетичного сектору.

Розвиток локальних зелених ініціатив та програм циркулярної економіки є важливим напрямом партнерства українських підприємств. Компанії спільно впроваджують системи роздільного збору та переробки відходів, розробляють екологічну упаковку, створюють програми повторного використання матеріалів та підтримують локальні ініціативи з озеленення міст і громад. Ці проєкти не лише

зменшують екологічний вплив бізнесу, а й формують екологічну свідомість населення, створюючи культуру відповідального споживання.

Партнерство у сфері цифровізації та інновацій набуває особливого значення в контексті позиціонування України як ІТ-хабу Європи. Українські технологічні компанії активно співпрацюють із представниками традиційних галузей для цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження систем аналітики даних, розробки цифрових платформ для соціальних ініціатив та створення інноваційних рішень для досягнення ЦСР. Така міжгалузєва співпраця прискорює технологічну модернізацію економіки та підвищує глобальну конкурентоспроможність українського бізнесу.

Соціальне підприємництво та партнерство між комерційним та соціальним секторами розвивається в Україні як важливий механізм вирішення соціальних проблем через ринкові механізми. Підприємства створюють спільні програми підтримки вразливих груп населення, розвитку соціальних послуг, інклюзивної освіти та працевлаштування людей з інвалідністю. Партнерство з соціальними підприємствами дозволяє бізнесу досягати реального соціального впливу, одночасно отримуючи доступ до інноваційних рішень та посилюючи репутацію соціально відповідального бренду.

Участь українського бізнесу у міжнародних ініціативах сталого розвитку зростає, що створює можливості для обміну досвідом, залучення інвестицій та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Українські компанії приєднуються до UN Global Compact, впроваджують стандарти звітності GRI, отримують міжнародні сертифікації сталості та беруть участь у галузевих платформах співпраці. Це підвищує міжнародну довіру до українського бізнесу та створює передумови для експортної експансії.

Регіональні особливості партнерства у різних областях України відображають специфіку економічної спеціалізації, рівня розвитку та соціальних викликів. У промислових регіонах пріоритетом є екологічна модернізація виробництва та підтримка працівників у перехідний період. В аграрних регіонах актуальними є партнерства для впровадження сталого сільського господарства, підтримки малих фермерів та розвитку локальних продовольчих систем. У великих містах фокус зміщується на розвиток сталої міської мобільності, енергоефективності будівель та управління міськими відходами. Такий територіальний підхід дозволяє адаптувати партнерські ініціативи до специфічних потреб і можливостей регіонів.

Виклики реалізації партнерства у контексті української реальності включають обмеженість фінансових ресурсів, особливо у малого та середнього бізнесу, недостатній розвиток інституційної інфраструктури для підтримки співпраці, а також низький рівень довіри між бізнес-учасниками внаслідок історичного досвіду. Однак воєнні випробування парадоксально сприяли зростанню соціального капіталу та готовності до співпраці, демонструючи, що критичні виклики можуть стати каталізатором формування нових моделей партнерства.

Роль держави у підтримці партнерства бізнесів для досягнення ЦСР поступово зростає через розробку відповідної регуляторної рамки, створення стимулів для соціально відповідального бізнесу та організацію платформ для діалогу між бізнесом, владою та громадянським суспільством. Впровадження європейських директив, зокрема щодо нефінансової звітності та корпоративної належної обачності у сфері сталого

розвитку, створює додатковий стимул для українських компаній розвивати партнерські ініціативи та підвищувати прозорість діяльності.

Освітні ініціативи та розбудова компетенцій у сфері сталого розвитку є важливим елементом українського контексту. Партнерство між бізнесом і освітніми закладами дозволяє готувати фахівців із необхідними знаннями та навичками, проводити дослідження у сфері сталого розвитку та поширювати найкращі практики. Українські університети дедалі активніше включають ЦСР у навчальні програми, а бізнес надає платформи для практичного застосування знань через стажування, спільні проєкти та освітні програми для працівників.

Міжнародна підтримка та донорське фінансування відіграють значну роль у розвитку партнерських ініціатив в Україні. Програми міжнародних організацій, такі як UNDP, EU4Business, USAID та інші, надають фінансову, технічну та методологічну підтримку українським компаніям у впровадженні проєктів сталого розвитку. Така співпраця не лише забезпечує додаткові ресурси, а й сприяє трансферу знань, технологій та міжнародного досвіду, прискорюючи розвиток партнерських екосистем.

Комунікаційні кампанії та просвітницькі ініціативи у сфері сталого розвитку набувають особливого значення для формування суспільної підтримки та споживчого попиту на відповідальні продукти та послуги. Українські компанії-партнери спільно реалізують інформаційні кампанії про важливість відповідального споживання, енергозбереження, сортування відходів та підтримки локальних виробників. Ці ініціативи формують нову культуру споживання та створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесів, орієнтованих на сталість.

Особливістю українського контексту є також висока активність громадянського суспільства та волонтерських організацій, які часто виступають посередниками та каталізаторами партнерства між бізнесами. Громадські організації допомагають ідентифікувати соціальні потреби, мобілізувати ресурси, координувати дії різних учасників та моніторити виконання зобов'язань. Така тристороння модель співпраці (бізнес-НДО-влада) виявляється особливо ефективною для реалізації масштабних проєктів сталого розвитку на місцевому рівні.

Перспективи розвитку партнерства бізнесів для досягнення ЦСР в Україні пов'язані з процесами відбудови країни, які створюють унікальну можливість для впровадження принципів сталого розвитку «з нуля» — при проєктуванні нової інфраструктури, житла, енергетичних систем та виробничих потужностей. Концепція «Build Back Better» (відбудувати краще) передбачає, що відновлення має відбуватися не за старими, а за новими, більш сталими стандартами. Партнерство бізнесів стає ключовим механізмом реалізації цієї концепції через об'єднання ресурсів, компетенцій та інновацій.

Євроінтеграційний контекст створює додаткові стимули для розвитку партнерства, оскільки вимоги європейських ринків щодо сталості продукції, прозорості ланцюгів постачання та соціальної відповідальності стають обов'язковими для українських експортерів. Партнерство дозволяє компаніям спільно адаптуватися до цих вимог, розподіляти витрати на сертифікацію та модернізацію, а також формувати спільні бренди українських сталих продуктів на міжнародних ринках.

Отже, український контекст реалізації партнерства між бізнесами для досягнення ЦСР характеризується динамічним розвитком, високою соціальною мотивацією та унікальними можливостями, створеними процесами трансформації. Незважаючи на численні виклики, українські компанії демонструють зростаючу готовність до співпраці, усвідомлення відповідальності перед суспільством та здатність інтегрувати принципи сталого розвитку у бізнес-стратегії. Подальший розвиток партнерства потребує посилення інституційної підтримки, розбудови фінансових механізмів, підвищення обізнаності та формування культури довіри і співпраці у бізнес-середовищі.

Маркетингове партнерство бізнесів у межах реалізації Цілей сталого розвитку ООН виступає не лише інструментом посилення конкурентних переваг, але й механізмом формування нової парадигми відповідальної поведінки на ринку. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо природи, механізмів та ефективності партнерства у маркетинговій діяльності в контексті сталого розвитку.

По-перше, теоретико-концептуальні засади партнерства у маркетингу еволюціонували від традиційних моделей конкуренції до інтегрованих підходів співконкуренції (cooperation) та створення спільної цінності (Creating Shared Value). Сучасне розуміння партнерства базується на принципах довіри, взаємної вигоди, довгострокової орієнтації та спільної відповідальності за економічні, соціальні та екологічні результати. Концепція CSV, запропонована М. Портером та М. Крамером, стала теоретичною основою для інтеграції комерційних інтересів підприємств із вирішенням соціальних та екологічних проблем, трансформуючи маркетинг із інструменту просування продукції в механізм соціальної координації та створення суспільно значущої вартості.

По-друге, Цілі сталого розвитку ООН створюють універсальну глобальну рамку для розробки та реалізації бізнес-стратегій, орієнтованих на довгострокову стійкість. Особливе значення для маркетингової діяльності мають ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (інновації та інфраструктура), ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво) та ЦСР 17 (партнерство заради сталого розвитку). Інтеграція цих цілей у маркетингові стратегії дозволяє підприємствам не лише оптимізувати операційну ефективність, а й формувати позитивний імідж, підвищувати лояльність споживачів та створювати довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін.

По-третє, концепція Business-to-Business Sustainability Partnership (B2B SP) визначає стратегічну співпрацю між підприємствами як ключовий інструмент досягнення ЦСР у маркетингу. Механізми реалізації B2B SP включають ко-маркетинг, ко-брендинг, спільні програми корпоративної соціальної відповідальності, інтегровані комунікаційні кампанії та спільне управління ланцюгами постачання. Ці інструменти дозволяють компаніям об'єднувати ресурси, підвищувати ефективність маркетингових інвестицій та досягати синергетичного ефекту у просуванні цінностей сталого розвитку.

По-четверте, успішна реалізація партнерських стратегій у маркетинговій діяльності потребує створення комплексної системи механізмів, що охоплюють стратегічне планування, операційну координацію, комунікаційну інтеграцію, системи

оцінки ефективності, управління ризиками та звітності. Ці механізми забезпечують узгодженість дій партнерів, прозорість процесів та підзвітність результатів, що є критично важливим для формування довіри між учасниками співпраці та зовнішніми стейкхолдерами.

По-п'яте, цифрова трансформація виступає потужним каталізатором партнерства у досягненні ЦСР, створюючи нові можливості для координації, обміну даними, моніторингу результатів та масштабування соціально відповідальних маркетингових практик. Технології Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та цифрових платформ дозволяють підвищувати ефективність партнерської взаємодії, забезпечувати прозорість ланцюгів постачання та створювати персоналізовані рішення для різних сегментів споживачів. Водночас цифровізація вимагає відповідального підходу до питань кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення цифрової інклюзивності.

По-шосте, соціально-етичні та екологічні аспекти партнерства визначають його сутнісну цінність та легітимність у сучасному суспільстві. Етичні принципи справедливості, прозорості та підзвітності, а також екологічні стандарти циркулярної економіки, енергоефективності та зменшення викидів стають фундаментальними елементами партнерської взаємодії. Відмова від практик «зеленого камуфляжу» та орієнтація на верифіковані, документовані досягнення у сфері сталого розвитку є необхідними умовами довіри споживачів та довгострокового успіху партнерства.

Підсумовуючи, український контекст реалізації партнерства між бізнесами для досягнення ЦСР характеризується унікальним поєднанням викликів і можливостей, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та необхідністю відбудови країни. Українські компанії демонструють зростаючу активність у соціальних та гуманітарних проєктах, розвитку зелених ініціатив, цифровізації та міжнародній співпраці. Процеси відбудови створюють унікальну можливість для впровадження принципів сталого розвитку на системному рівні через концепцію «Build Back Better», де партнерство бізнесів стає ключовим механізмом реалізації.

Також, можна стверджувати, що маркетингове партнерство бізнесів у контексті реалізації ЦСР є не просто тактичним інструментом, а стратегічною платформою для формування нової економічної парадигми, де комерційний успіх нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю та екологічною сталістю. Успішне партнерство забезпечує комплексний соціально-економічний ефект, сприяє екологічній сталості, підвищує рівень довіри споживачів і створює довгострокові можливості для розвитку бізнесів.

Завдяки інтеграції принципів ЦСР у маркетингову стратегію компанії можуть не лише зміцнити свої конкурентні позиції, але й робити внесок у глобальні трансформаційні процеси, формуючи майбутнє, де економічне процвітання, соціальна справедливість та екологічна відповідальність існують у гармонійній єдності. Подальший розвиток партнерства вимагає посилення інституційної підтримки, розбудови фінансових механізмів, підвищення обізнаності та формування культури співпраці і довіри у бізнес-середовищі як на національному, так і на глобальному рівнях.

Список інформаційних джерел:

1. Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2020). Transforming Business Models: Towards a Sufficiency-Based Circular Economy. In *Handbook of the Circular Economy* (pp. 250–265). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972727.00026>
2. Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876. <https://doi.org/10.3390/su12124876>
3. García-Sánchez, I.-M., Hussain, N., & Khan, S. A. (2023). The Nexus Between Sustainable Business Models and Socio-Economic Contexts: A Cross-Country Study. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137747>
4. Khan, S. A., & Yu, Z. (2022). Assessing the Eco-Environmental Performance: An PLS-SEM Approach with Practice-Based View. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(3), 254–275. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1758773>
5. Liu, W., Bai, E., & Liu, L. (2023). A Framework of Sustainable Service Supply Chain Management: A Literature Review and Research Agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 36951–36969. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24848-y>
6. Müller, J. M., Kiel, D., & Voigt, K.-I. (2021). What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability. *International Journal of Innovation Management*, 25(1), 2140004. <https://doi.org/10.1142/S1363919621400040>
7. Pizzi, S., Caputo, A., & Corvino, A. (2020). Management Research and the UN Sustainable Development Goals (SDGs): A Bibliometric Investigation and Systematic Review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033>
8. Rosati, F., & Faria, L. G. (2021). Addressing the SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125637. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125637>
9. Tseng, M.-L., Chang, C.-H., & Lin, C.-W. (2022). Implementing Smart Supply Chain for Sustainable Performance with Moderating Role of Environmental Regulations. *Resources, Conservation and Recycling*, 176, 105937. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105937>
10. Волошин, Д. Б. (2023). Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у маркетингові стратегії підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 45–58. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-04>
11. Коваленко, О. В., & Петренко, Л. М. (2022). Цифровізація маркетингових комунікацій у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>
12. Мельник, Т. О. (2021). Стратегічне партнерство бізнесу для досягнення Цілей сталого розвитку: європейський досвід для України. *Економічний аналіз*, 31(2), 123–134.
13. Панченко, О. А., & Шевчук, Л. В. (2023). Управління стейкхолдерами в умовах сталого розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.1.86>
14. Савчук, В. С., & Бойко, І. В. (2023). Партнерство бізнес-структур як механізм реалізації Цілей сталого розвитку ООН в Україні. *Економічний вісник університету*, (51), 112–125. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-51-112-125>

15. Ткаченко, Т. І., & Кравченко, М. В. (2022). Впровадження принципів циркулярної економіки в бізнес-моделі українських підприємств. *Проблеми економіки*, (3), 45–53.
16. Шевченко, О. Ю. (2022). Інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову діяльність українських підприємств. *Економіка і організація управління*, (3), 78–89. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.8>
17. Яременко, В. В., & Сидоренко, О. М. (2023). ESG-трансформація бізнесу: виклики та перспективи для України. *Економіка України*, (4), 34–48. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.034>

УДК 330.341.1:330.342.5(477)

ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АСПЕКТІ ВИЗНАЧЕННЯ ДОБРОБУТУ СУСПІЛЬСТВА

Кір'ян О.І., кандидат економічних наук, доцент. Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна

Сучасне суспільство переживає трансформацію розуміння свого місця в світі, розуміння свого впливу на планету, на природу, на людину. Все більше людей, країн приходять до усвідомлення масштабів впливу кожної дії, кожного кроку на глобальні процеси, частина з яких може і поступово стає незворотними. Активний розвиток промисловості, бажання отримати все більше споживачів в середині ХХ сторіччя призвели до того, що виховалося кілька поколінь громадян суспільства споживання – без уваги до потреб природи, без турботи про ресурси, без намагання ощадливо підходити до діяльності, споживання ресурсів та без розуміння загрози, яку це створило і створює для майбутнього і природи, і для людства. Результатом стає винищення природних ресурсів – форм життя, природних копалин, рослинності та ін. Наслідками стають глобальне потепління, суттєві різкі зміни клімату, посилення природних катаклізмів (буревіїв, селєвих сходів тощо). Це змушує все більшу кількість людей замислюватись над наслідками діяльності, споживання та трансформувати погляди на більш ощадливі, турботливі до довкілля. Таким чином почали формуватися так звані неопогляди на вибудову системи використання ресурсів, ведення діяльності, споживання. Набирає обортів планомірна поелементна реіндустріалізація, розвиток циркулярної економіки, циркулярного споживання, ощадливого та турботливого мислення, що, в свою чергу, висвітлює потребу в інституціоналізації цих питань.

Питанням змісту та впровадження циркулярної економіки в економіку в Україні приділяють увагу вже більше двох десятиків років, і цей процес постійно посилюється на тлі активного зближення з ЄС, з проблемами застарілих виробничих потужностей, суттєвих змін в техніці та технологіях за останні десятиліття. Важливість та багатогранність проблеми, її вагомість для майбутнього людства спонукало науковців всебічно розглядати питання. Звертають на себе увагу багаторічні дослідження К.Боулдінга, Н.Горбаль [1], В.Гурочкіної, Ф.Деккера, У.Джао, І.Зварич [2], Л.Капранова [3], Дж.Крамєра, Ю.Ломаги [1], Л.Мусіної, М.Нагари [4], О.Подлевської, А.Таккера, Н.Трушкіної [5] та ін. Науковці приділяють увагу методологічним складовим питань, підготовці впровадження процесів в економіку України в цілому та можливість застосовувати її окремим підприємствам, досліджують історію процесів, передумови розвитку нових етапів, розширення змісту

Одночасно формується відповідна законодавча база, яка містить значну кількість елементів: Національну стратегію управління відходами в Україні до 2030 року [6], яка, в свою чергу, базується на положеннях Директив № 2008/98/ЄС від 19 листопада 2008 р., № 1999/31/ЄС від 26 квітня 1999 р., 2006/21/ЄС від 15 березня 2006 р., 94/62/ЄС від 20 грудня 1994 р., 2012/19/ЄС від 4 липня 2012 р., 2006/66/ЄС від 6 вересня 2006 р.; Угоду

про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами; Порядок проведення комплексної інвентаризації місць накопичення заборонених і непридатних для використання в сільському господарстві хімічних засобів для захисту рослин; Методичні рекомендації щодо збирання відходів електричного та електронного обладнання, що є у складі побутових відходів; Технічний регламент обмеження використання деяких небезпечних речовин в електричному та електронному обладнанні; Положення про порядок збирання та переробки відпрацьованих свинцево-кислотних акумуляторів; Правила дорожнього перевезення небезпечних вантажів; Закони України Про хімічні джерела струму, Про відходи, Про тваринний світ та ін. Крім того, обов'язковими законодавчими елементами в цьому питанні є Конституція України, Земельний кодекс України, Водний кодекс України, Лісовий кодекс України та ін. (Ст. 4 Закону України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»). В своїй діяльності всі повинні спиратися на Закони України «Про Національний реєстр викидів та перенесення забруднювачів» та «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів». Оскільки циркулярність повинна охоплювати всі галузі народного господарства, більшість видів діяльності, перелік законодавчих актів є значно більший, що викликає суттєві проблеми з їх всебічним охопленням в практичній діяльності, в формуванні гнучкого змісту інституціоналізації.

Виникають предметні суб'єкти господарювання, які допомагають іншим більш предметно визначитись з власними можливостями впровадження циркулярної економіки та сформуванню стратегію розвитку, яка б відповідала стратегії розвитку країни в цьому питанні. Наприклад, Центр ресурсоефективного та чистого виробництва (Центр РЕЧВ) [7] діє в Україні з 2013 року та є одним з відчутних постачальників послуг з впровадження в діяльність РЕЧВ-методик для вітчизняних компаній, активно просуває та допомагає впровадженню РЕЧВ-процесів в виробничі та інші економічні процеси в Україні. Його діяльність доводить значущість та одночасно прибутковість циркулярної економіки.

Існує кілька достатньо подібних визначень циркулярної економіки: «...це економічна система, в якій продукти, компоненти, матеріали та пакування повертаються назад у цикл виробництва і утримуються там якомога довше, створюючи соціальні, економічні та екологічні переваги» [8, с.73]; «...це економічна модель, яка спрямована на ефективне використання ресурсів, мінімізацію відходів і утримання продуктів і матеріалів в обігу якомога довше» [9], які базуються на розробках попередників. Разом з тим на сучасному етапі розвитку виникають і нові підходи до визначення циркулярної економіки: «...це відновлювальна та регенеруюча система, яка ґрунтується на циклічності ресурсних потоків, передбачає формування інноваційних рішень, що синтезують екологічні та економічні аспекти, створюючи соціальну основу для інклюзивного та сталого розвитку» [4].

Однак, не зважаючи на досить повне розкриття змісту, передумов виникнення, причин щодо необхідності впровадження, переліку потенційних перешкод практичному впровадженню та пропозицій по впровадженню циркулярної економіки в практичну діяльність, досі в роботах дослідників не розкрито такої вагомості складової як

інституціоналізація циркулярної економіки. Це, відповідно, заважає успішно долати супротив змінам, не підтримує тривале очікування позитивних наслідків її впровадження.

Наша країна потребує використання всіх можливостей для укріплення економіки та покращення добробуту населення. На даний час існує кілька ключових передумов, що вимагають активного впровадження циркулярної економіки в Україні:

дефіцит бюджету, необхідність мінімізувати витрати на закупівлю сировини, будівництво нових сміттєзвалищ, на застосування програм по утилізації різноманітних відходів;

необхідність досягти планових показників, визначених ЄС на шляху до вступу в нього України;

вимоги глобальної економіки, при якій багато країн звертають увагу на турботу партнерів щодо поводження з відходами, активного впровадження РЕЧВ-технологій, підтримки РЕЧВ-процесів та програм;

суттєве скорочення земельних угідь, придатних для безпечного ведення сільського господарства та інших видів господарської діяльності (території під окупацією, забруднені вибухонебезпечними предметами, хімічними речовинами наслідків бойових дій та екологічних катастроф, зруйновані споруди та інфраструктура, змушено засмічені території тощо) з одночасним суттєвим збільшенням в окремих регіонах країни обсягів відходів (внаслідок руйнувань, ускладнення вивезення та раціональної утилізації відходів, руйнування переробних підприємств, та підприємств, що використовували вторинну сировину тощо);

наближення глобальної екологічної катастрофи при накопиченні критичної маси відходів (забруднення ґрунтових вод, землі, повітря та як наслідок – поступове забруднення живої природи й негативний вплив на здоров'я людини, загроза для виживання майбутніх поколінь) та ін.

Не зважаючи на очевидні вигоди циркулярної економіки для суспільства, на думку і експертів, і пересічних громадян, навіть при наявності гарних проєктів існує висока вірогідність проблематики їх впровадження [10]. Ситуація ускладнюється тим, що за найближчі п'ять років (до 2030 року) Україні потрібно пройти значний шлях, який має чітко визначені критерії (табл.1) [8, с.38], в тому числі на 55 % зменшити викиди парникових газів, на 10 % - використання мінеральних добрив в сільському господарстві та при виробництві харчових продуктів та напоїв та на 5 % - при виробництві пластикових виробів; вимоги до зростання відсотків використання відходів становлять при виробництві текстилю – 22 %, виробництві пластикових виробів – 40 %, в будівництві – 70 % і в виробництві електронних приладів – 75 %; в органічне землеробство слід перевести 25 % земель [8, с.40]. Враховуючи, що на даний час всі наведені показники або не мають узагальнюючої системи обліку та контролю, або мають відносно малі значення, завдання перед країною стоїть дуже складне.

Таблиця 3.5.1 - Перелік загальноєкономічних показників циркулярної економіки в Україні

№ з/п	Показник	Одиниця вимірювання	Базовий показник	Ціль до 2030 р.
1	2	3	4	5
1	Споживання матеріальних ресурсів	т. на душу населення	11,2	8 (глобальна)
2	Матеріальна ефективність	євро на кг	0,26	3 (ЄС)
3	Коефіцієнт циркулярного використання матеріалів	%	невизначений	16 (ЄС)
4	Частка відновлюваної енергії	%	5,0	45 (ЄС)
5	Викиди парникових газів на душу населення	кг CO ₂ -екв. на душу населення	5,5	2,5 (глобальна)
6	Ефективність CO ₂	кг CO ₂ -екв. на \$ США	2,1	0,9 (глобальна)
7	% відходів, що потрапляють на полігони	%	90	10 (ЄС)

Джерело: [8, с.38]

Для ефективного подолання супротиву змінам, для стимулювання кожного до активної підтримки циркулярної економіки від державних програм до побуту окремої людини визначимо – з чого буде складатися добробут суспільства та окремої людини при активації циркулярної економіки.

На державному рівні: участь в міжнародних програмах, турбота про довкілля, про планету, про людей і їх майбутнє. Дає відповідальне партнерство, дозволяє забезпечити взаємодію з передовими країнами, міжнародними організаціями. Для України – це отримання міжнародної підтримки, можливість участі в грантових програмах з використанням міжнародних коштів для вирішення проблем на території саме нашої країни. З економічної точки зору досягнення показників циркулярної економіки, кращих за певні рівні, забезпечує можливість співпрацювати з країнами, що не мають подібних результатів, в питаннях продажу квот на викиди, тобто, забезпечує додаткову монетизацію позитивних для вітчизняного довкілля результатів, наповнення бюджету країни та покращення рівня добробуту населення.

На рівні підприємств та організацій – це розширення можливостей партнерства, оскільки все більше споживачів приділяють увагу як безпеці самого виробу чи послуги, так і питанням подальшої утилізації використаного продукту та його залишків, можливості їх вторинного використання або утилізації без шкоди для довкілля; питанням екологічних умов щодо виготовлення продукту, максимального використання в процесі вторинних ресурсів, можливості тривалого користування та максимальної кількості замінних елементів тощо. Для населення це мінімізує обсяг звалищ, потрапляння відходів в ґрунт, воду, повітря; зменшення ціни продукту, зменшення використання природних ресурсів; створює надійні продукти, які можуть бути корисними тривалий час.

На рівні людини циркулярна економіка проявляє себе у відповідальному споживанні продукту, у відповідальному ставленні до відходів, речей, що вже не потрібні саме цій людині. Добробут буде забезпечений поступовим зменшенням вартості

продукту, в навколишній гармонії та безпеці простору, в можливості монетизувати те, що при безвідповідальному ставленні буде потребувати додаткових витрат.

Проблемою для позитивного сприйняття впровадження циркулярної економіки в повсякдення та у виробництво є те, що відчутне зростання добробуту відбувається поступово і досить повільно, тому більшість як юридичних, так і фізичних осіб не вважають за потрібне приділяти достатню увагу питанням впровадження циркулярної економіки самостійно, без законодавчого або економічного примусу. Це створює потребу формувати в суспільстві на всіх рівнях науково пропрацьовані елементи інституалізації циркулярної економіки, яка не тільки задовольнить ті чи інші потреби суспільства, а буде створювати принципово нову систему суспільних поглядів на ресурси, на довкілля, на місце людини в захисті простору для життя на планеті та формувати розуміння циркулярної економіки як одного з шляхів до добробуту людини, підприємства, країни та світу.

Процес інституціоналізації циркулярної економіки можна розділити на кілька напрямів, які потребують кожен окремої уваги, окремого змісту та своїх унікальних підходів.

Перший напрям – це зміна мислення, перехід від суспільства бездумного споживання і гонитви за все новими й новими речами, зручностями, забаганками до суспільства відповідального споживання, раціонального мінімалізму та оптимальності.

Цей напрям вступає в протиріччя з інтересами виробників та власників виробничих компаній, фізичних та віртуальних торговельних майданчиків, оскільки прибуток формується від обсягів продукту, який придбає споживач. Тож процеси скорочення зайвих витрат, накопичення невиннованої розкоші в першу чергу будуть викликати супротив і в виробника, і в споживача, який здатен лише кількістю та вартістю продукту, послуги демонструвати свій статус. Ситуація погіршується тим, що люди, які отримали психологічну травму бідності та гіперекономії в минулому та не отримали належної терапії, досить часто не здатні самі виправити сприйняття і намагаються отримувати максимум «тут і зараз» для запобігання повторення ситуації зі злиднями в їх житті. Це об'єднує в протистоянні відповідальному споживанню людей з протилежних слоїв суспільства. Їх ряди поповнюють ті, хто не бажає замислюватись про довкілля, майбутнє, бажає отримати максимальний комфорт без зайвих зусиль. Їм простіше викинути річ, ніж її ремонтувати, не замислюватись про планування витрат ресурсів, про наслідки від їх виготовлення та їх утилізації.

Розв'язати ситуацію можливо за умов, що буде створена багатоаспектна державна інформаційна програма, яка буде діяти в кожній громаді, в кожному навчальному закладі, в кожній організації, в кожному місці перебування людей, висвітлюватись в рекламі, в позиціях відомих, поважних в суспільстві людей.

Інституціоналізація в сучасному практичному прояві може і повинна забезпечувати формування в суспільстві соціальної норми стриманого споживання, а саме:

популяризацію прокату, тимчасового користування для речей, що є потрібними досить короткий проміжок часу, лише за певних умов (прокат засобів короткочасної реабілітації, дитячих товарів накітальт возиків, ліжечок для немовлят, іграшок,

туристичного спорядження та ін.; повернення в багатоквартирних будинках приміщень загального користування з пральними машинками, прасувальними пресами та ін.);

популяризацію відновлення (ремонт речей) та креативного оновлення різноманітних предметів (виготовлення зі старої речі, яка втратила свої первинні властивості, нової, з іншими властивостями, наприклад, виготовлення в'язаних килимів зі старого одягу);

формування нового стилю життя: моди на вінтажні речі, на вінтажний інтер'єр помешкань, на стиль мінімалізму та ін.;

популяризацію громадського транспорту замість використання власного, популяризацію електромобілів, електросамокатів, велосипедів та ін.;

популяризацію здорового способу життя, здорових звичок, відновлення активностей дітей та дорослих (введення моди на здоровий спосіб життя, на активні ігри на повітрі (для дітей та дорослих), туристичних та краєзнавчих гуртків, гуртків та груп здоров'я для людей різного віку та ін.)

Впровадження таких суспільних норм поведінки, традицій буде сприяти зменшенню витрат родин (що буде підтримувати або навіть нарощувати їх добробут) з одночасним скороченням обсягів виготовлення певних видів товарів і, відповідно, скороченням витрат сировини, викидів CO₂, відходів на утилізацію (що буде сприяти захисту довкілля та збереженню природних ресурсів і, як наслідок, покращенню умов для життя людей і таким чином також покращенню добробуту в суспільстві).

Ці соціальні норми та суспільні традиції повинна підтримувати комплексна всебічна законодавча база, що зобов'язана містити чіткі норми та правила; елементи мотивації та демотивації щодо дотримання або ігнорування свідомого підходу до використання ресурсів, до поведінки в суспільстві та родині.

В якості тематики уточнення, розробки та оптимізації законодавства можна запропонувати:

впровадження пільг на певні платежі об'єднань власників будинків, в яких облаштовано побутові приміщення загального користування;

встановлення пільгових умов оподаткування організацій, що забезпечують прокат речей з державним контролем за цінами на їх послуги;

збільшення оподаткування певних видів транспортних засобів, механізмів з двигунами внутрішнього згоряння з посиленням обмежень показників щодо викидів та контролю за дотриманням норм викидів з одночасним формуванням пільгового оподаткування для електротранспорту;

посилення вимог до обладнання прибудинкових територій щодо формування місць для здійснення активностей на свіжому повітрі з посиленням контролю за їх утриманням;

посилення вимог до обладнання прибудинкових територій місцями для сортування відходів з посиленням контролю за їх утриманням та подальшою передачею кожного виду відходів на переробку;

формування пільгового оподаткування для організацій, що забезпечують реалізацію активного способу життя та активного відпочинку громадян;

збільшення тарифів на утилізацію меблів, побутової техніки, речей, транспортних засобів з одночасним посиленням контролю за утилізацією побутових відходів;

формування пільгового оподаткування для організацій, що забезпечують збір та передачу на переробку вторинної сировини з посиленням контролем за тарифами прийняття вторинної сировини та її передачею на переробку;

впровадження платного користування дорогами в певних районах населених пунктів (особливо великих міст, в місцях з вузькими дорогами, в історичних частинах населених пунктів тощо), збільшення в цих місцях вартості паркування приватних транспортних засобів (крім окремих категорій) та посилення контролю за виконанням встановлених норм та правил та ін.

Впровадження низки запропонованих законодавчих актів буде стимулювати кожного до вибору або поповнювати бюджет громади та країни, або сприяти розвитку циркулярної економіки. Кошти, отримані від порушників або осіб, що готові платити за свої вподобання, стиль життя, можна спрямовувати на подальше впровадження заходів по розвитку циркулярної економіки, що в комплексі буде підвищувати добробут кожного і суспільства в цілому.

Другий напрям – це зміна підходів до впровадження циркулярної економіки в регіонах, в громадах з боку адміністрації. Саме адміністративний ресурс є початковою рушійною силою для впровадження новацій в суспільстві, оскільки має вплив на рекламні компанії, на програму виховних заходів в освітніх закладах та в громаді; має доступ до рекламних платформ (телебачення, радіо, біг-борди та ін.). Тому можливо поєднати законодавчу складову (прийняття законів щодо обов'язкового змісту стратегій розвитку регіону, громади, які б містили пункти, що будуть відповідати руху країни до відповідального поведіння з ресурсами) з ініціативою на місцях. Внесення в показники діяльності регіонів та громад критеріїв, що будуть демонструвати багатовимірне визначення рівня циркулярної економіки в регіоні, дозволить порівнювати рух регіону (громади) до вимог, визначених в загальнонаціональній стратегії розвитку, дозволить організовувати змагання між регіонами та громадами за тими чи іншими показниками, що буде сприяти покращенню умов (особливо при наявності амбітних керівників регіону (громади)). Це буде сприяти покращенню стану довкілля в регіоні (громаді), більш свідомому вибору суб'єктів господарювання, що отримують дозвіл на ті чи інші види діяльності саме в цій громаді та, як наслідок, формуванню господарського підходу до всіх процесів в громаді, регіоні, з застосуванням стратегічного, перспективного підходу, позитивно вплине на частину показників, що характеризують добробут.

Третій напрям – власна відповідальність за безпеку та добробут. Сучасні громадяни в своїй більшості вважають, що всі вищевказані питання – відповідальність адміністрації, інколи – керуючих компаній (комунальних служб), педагогічного колективу закладу освіти, громадських активістів, тобто, будь-кого, але не самої людини. Такий підхід знімає з людини відповідальність за ситуацію з елементами циркулярної економіки, за власне споживання, поведіння з відходами, за своє середовище. Тому важливим чинником забезпечення ефективності циркулярної економіки стає розвиток, посилення власної відповідальності кожного за загальний результат будинку, району, громади, регіону та країни в цілому. Цей процес є найбільш тривалим, оскільки буде

отримувати суттєвий супротив змінам, особливо з боку людей, що не сприймають прийняття будь-яких рішень та здійснення окремих щоденних виборів як свій прямий обов'язок. Однак досягнення результату позитивно вплине на добробут кожного, бо забезпечить і зважені рішення, і скорочення рішень з деструктивними наслідками для вичерпних ресурсів, для довкілля, для людини як частини живої природи.

В підсумку доцільно стверджувати, що циркулярна економіка – і джерело добробуту, і шлях до збереження середовища існування людини. Її розвиток в Україні вимагає поєднання суспільної активності громадян, відповідальності адміністративних органів та багатоаспектного доповнення законодавчої бази. Кожен з запропонованих напрямів чекає від науковців, практиків, громадськості подальшого розвитку, деталізації та впровадження.

Список інформаційних джерел:

1. Горбаль, Н. І., & Ломага, Ю. Р., (2022). ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". (1 (9)). 9-24. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf>
2. Зварич, І. (2016) ГЛОБАЛЬНА ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ЗАСІБ ПОБУДОВИ НОВОГО ЕКОЛОГІЧНО СТІЙКОГО СУСПІЛЬСТВА. Світ фінансів. (4). 148-155. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/22489>
3. Капранова, Л. (2024). ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (1(39)), 115–127. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/314694
4. Нагара, М. Б. (2021). ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА: ГЕНЕЗИС, СТРУКТУРА, ОСОБЛИВОСТІ. Економіка та держава. (10). 68–73. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5038&i=11>
5. Трушкіна, Н. В. (2021) ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА: СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ, ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ, БАР'ЄРИ, ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ. Вісник економічної науки України. (1 (40)). 9-20. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/180099>
6. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Розпорядження КМУ від 08.11.2017 № 820-р із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>
7. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Офіційний сайт. URL: <https://www.recpc.org/>
8. ЮНІДО (2024). Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні: дослідження стану. Відень, ЮНІДО. 74 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf
9. Betthäuser Lukas. Circular economy and the role of environmental standards. Jun 28 , 2024. URL: <https://www.dqsglobal.com/intl/learn/blog/circular-economy-norms-and-standards>
10. ЮНІДО (2024). Огляд стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. 116 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Представлене дослідження здійснює комплексний науковий аналіз реалізації Цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації України, інтегруючи макроекономічні, регіональні та мікроекономічні виміри. Використання міждисциплінарного методологічного арсеналу – від інституціональної економічної теорії до нейроекономічних моделей поведінки дозволило сформувати цілісне бачення механізмів забезпечення сталості на рівні державної політики, територіальних громад та бізнес-структур.

Ключові теоретичні та практичні результати дослідження охоплюють: реконцептуалізацію парадигми сталого розвитку в екзистенційних умовах війни; інституційні засади трансформації земельних відносин та національної економіки; просторово-територіальні стратегії підвищення конкурентоспроможності регіонів; механізми подолання інституційно-поведінкових бар'єрів у бізнес-секторі; а також методологічні інновації та політичні рекомендації для забезпечення збалансованого розвитку. Ці висновки формують науково обґрунтовану основу для стратегічного планування відбудови України на засадах сталості, інклюзивності та екологічної безпеки.

1. Теоретична реконцептуалізація сталого розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації

1.1. Адаптація глобальної парадигми ЦСР до українських реалій.

Здійснено фундаментальне переосмислення Цілей сталого розвитку ООН у контексті повномасштабної війни та екзистенційних викликів для України. Доведено, що воєнний стан трансформує ЦСР з декларативної концепції в стратегічний інструмент національної резильєнтності (стійкості). Сформульовано тезу про «екзистенційну конвергенцію» – явище, коли воєнна агресія стає каталізатором прискореної інтеграції екологічних, соціальних та економічних пріоритетів, позаяк традиційні моделі «екстрактивного» розвитку виявляються нежиттєздатними в умовах кризи.

1.2. Тривимірна модель сталості в українському вимірі.

Розроблено концептуальну модель, де сталий розвиток інтерпретується не як абстрактний ідеал, а як системна здатність держави, регіонів та бізнесу одночасно забезпечувати:

Економічну стійкість – через диверсифікацію, інноваційність та інклюзивні інститути;

Соціальну згуртованість – через подолання бідності, розвиток людського капіталу та збереження демографічного потенціалу (особливо на прикордонних і прифронтових територіях);

Екологічну безпеку – через інвайронментальну економіку, відновлення природного капіталу та протидію «екоциду».

2. Інституційні засади реалізації ЦСР: від земельних відносин до національної політики

2.1. Інституціональний аналіз земельних відносин.

Здійснено глибинний аналіз «інституційної пастки» в аграрному секторі, де поєднання приватизації паїв із відсутністю належних інституцій охорони земель призвело до споживацького ставлення до ґрунтів. Запропоновано концепцію «інвайронментальної (екологічної) економіки» – синтезу інституціональної теорії, екологічної економіки та соціальної філософії (зокрема, екофілософії Семена Антонця як прикладу інституціоналізації органічного землеробства).

2.2. Трансформація інституційної архітектури держави.

Обґрунтовано необхідність переходу від «екстрактивних» (вилучальних) до «інклюзивних» інститутів (за Д. Асемоглу), що передбачає:

Децентралізацію управління земельними ресурсами та перехід до моделі «єдиного вікна»;

Формування Державного фонду особливо цінних орних земель та Державного (національного) земельного банку як структур, що стимулюють стале використання земель;

Впровадження справедливої рентної політики, де рентні платежі за ліси, воду та землю спрямовуються виключно на відновлення природно-ресурсного потенціалу (цільове використання ренти).

2.3. Неоінституціональна теорія трансакційних витрат у сфері екології.

Розкрито механізми, за якими високі трансакційні витрати на верифікацію екологічних технологій, сертифікацію за ДСТУ ISO 14001 та адаптацію до стандартів ЄС (СВАМ) блокують дифузії сталих інновацій. Доведено, що держава має функціонувати як редуктор трансакційних витрат, а не лише як регулятор.

3. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки в умовах війни

3.1. Експериментальна модель «воєнної» економіки.

Запропоновано концепцію переходу від бюрократично-ієрархічної (стандартизованої) моделі управління до експериментальної (лабораторної) моделі, де домінує мережеве управління, персональна відповідальність за результат (а не за процедуру) та культура «контрольованої невдачі» (Safe-to-Fail). Цей підхід базується на аналізі ізраїльського досвіду адаптації армії та економіки до постійних викликів.

3.2. Трансформація відносин власності та споживання.

Досліджено тренд на «соціалізацію власності» – перехід від персонального споживання до спільного використання (sharing economy), що знижує ентропію в економіці та ресурсне навантаження на довкілля. Обґрунтовано, що власність у сучасній Україні трансформується з абсолютного права в обмежене соціально-екологічними нормами.

4. Просторово-територіальні трансформації та регіональний розвиток.

4.1. Категоріальний аналіз просторового розвитку.

Проведено філософсько-методологічне дослідження сутності «просторового розвитку», де запропоновано відійти від субстанційного (механістичного) розуміння простору до реляційного підходу – простір як система відносин між суб'єктами та об'єктами господарювання. Сформульовано визначення: просторовий розвиток – це цілісна система заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління,

адаптивності та конкурентоспроможності через інтеграцію соціально-економічних та екологічних підсистем.

4.2. Конкурентоспроможність регіону через призму сталого розвитку.

Розроблено концептуальну модель, де регіональна конкурентоспроможність трактується не як суто економічний показник (ВРП на душу населення), а як інтегральна здатність території забезпечувати збалансований розвиток. Виділено сім механізмів трансформації конкурентних переваг у стійку конкурентоспроможність:

- Інституційний (прозоре врядування);
- Економічний (структурна модернізація);
- Соціальний (людський капітал);
- Екологічний (циркулярна економіка);
- Просторово-інфраструктурний (агломераційні ефекти);
- Інноваційний (R&D та цифровізація);
- Управлінський (адаптивне планування).

4.3. Урбан-маркетинг та брендинг територій.

Обґрунтовано роль урбан-маркетингу як інструменту соціальної координації та формування «спільної цінності» (shared value) у процесі відбудови міст. Запропоновано модель територіального підходу до відтворення міст, що поєднує економічну ефективність із створенням нової міської ідентичності.

5. Мікрорівень: інституційно-поведінкові чинники впровадження сталих інновацій у бізнесі

5.1. Модель «інституційно-поведінкового дисонансу».

Розроблено міждисциплінарну модель, що пояснює, чому бізнес не впроваджує доступні екологічні технології. Доведено, що бар'єр лежить не лише у сфері формальних інститутів (законів), але й у сфері когнітивних упереджень менеджменту. В умовах воєнного стресу спостерігається гіперболічне дисконтування – знецінення довгострокових проєктів на користь тактичного виживання.

5.2. Нейроекономічний підхід до стійкості бізнесу.

Запропоновано використання «кортизолової моделі стресу» для аналізу економічної поведінки: хронічний стрес деактивує префронтальну кору («система 2» – раціональне мислення) та активує евристичне мислення («система 1»), що блокує інновації з тривалим циклом окупності. На основі цього розроблено матрицю деблокування інновацій, що поєднує інституційні та поведінкові інтервенції.

5.3. ESG-трансформація та циркулярна економіка.

Систематизовано бар'єри та драйвери впровадження ESG-принципів у аграрному та фармацевтичному секторах. Запропоновано концепцію «зеленого маркетингу» як інструменту соціальної координації, що сприяє створенню спільної цінності для бізнесу та громад.

6. Методологічні інновації та інструментарій дослідження

6.1. Міждисциплінарний синтез.

Монографія базується на синтезі системного, інституціонального, неоінституціонального (О. Вільямсон, Д. Норт), нейроекономічного (Д. Канеман, Г. Саймон) та екологічного (Г. Дейлі) підходів. Вперше в українській економічній науці

системно застосовано кортизолову модель для аналізу інноваційної поведінки бізнесу в умовах війни.

6.2. Інструменти моделювання та оцінки.

Розроблено:

Логічно-смыслову модель ринково-адаптованої системи сталого земельного устрою;

Матрицю інституційно-поведінкового подолання бар'єрів (табл. 2);

Класифікацію конкурентних переваг регіону в контексті сталого розвитку (ресурсні, інституційні, екологічні тощо);

Методику оцінки інституційного забезпечення землекористування (табл. 1 розділу 1).

7. Практичні механізми та політичні рекомендації.

7.1. Інституційні механізми «деблокування».

Регуляторні пісочниці (sandboxes) – створення особливих правових режимів для пілотних екологічних проєктів ще до прийняття остаточних нормативів;

Податкові рабати (tax rebates) – механізм ретроспективного стимулювання: повернення частини податків після верифікації досягнутих екологічних результатів (протилежність авансовим пільгам);

Державне страхування воєнних ризиків – зниження «вартості помилки» для інноваторів.

7.2. Просторово-економічні інструменти.

Комплексні плани просторового розвитку громад (КППРГ) як основа для сталого землекористування;

Землепорядно-правові механізми для прифронтових територій (кризовий землеустрій);

Інструменти урбан-маркетингу для брендингу територій відбудови.

7.3. Бізнес-інструменти.

Архітектура вибору (nudging) для автоматичного включення екологічних параметрів у грантові програми;

Партисипативне управління для подолання реактивного опору персоналу змінам;

Механізми цільового використання рентних платежів (рента на землю, воду, ліси спрямовується на їх відновлення).

8. Синергія між рівнями управління (governance).

Дослідження доводить необхідність вертикальної та горизонтальної координації:

Макрорівень (держава): формування інклюзивних інститутів, справедлива рентна політика, стратегічне планування;

Мезорівень (регіони/громади): просторове планування, урбан-маркетинг, баланс між агломераційними ефектами та соціальною справедливістю;

Мікрорівень (бізнес): ESG-трансформація, циркулярна економіка, корпоративна культура сталого розвитку.

Запропоновано модель «триєдиного партнерства»: держава (регулятор + страховик ризиків) – громада (локальний партнер + контролер) – бізнес (інвестор + оператор), що функціонує на принципах спільної цінності та синергії.

9. Наукова новизна та внесок у розвиток економічної теорії.

9.1. Теоретичні досягнення:

Розвиток теорії інвайронментальної економіки як синтезу екологічної економіки, інституціоналізму та соціальної філософії;

Обґрунтування «інституційно-поведінкового дисонансу» як ключового бар'єра сталого розвитку;

Концептуалізація еко-філософії Семена Антонця як практичної форми інституціоналізації сталого землекористування;

Розробка матриці деблокування інноваційного потенціалу, що інтегрує формальні та неформальні інститути.

9.2. Методологічні досягнення:

Адаптація нейроекономічних методів (аналіз кортизолу, гіперболічне дисконтування) для вивчення економічної поведінки підприємців в умовах екстремальної невизначеності;

Систематизація індикаторів оцінки інституційного забезпечення земельних відносин.

10. Обмеження дослідження та перспективи подальших наукових пошуків

10.1. Обмеження.

Дослідження проведено в умовах триваючої війни, що обмежує доступ до первинних даних з окупованих територій та ускладнює емпіричну верифікацію довгострокових прогнозів. Кортизолова модель потребує подальшого нейробіологічного підтвердження (електроенцефалографія, лабораторні дослідження).

10.2. Перспективи подальших досліджень:

Розробка динамічних моделей впливу воєнних руйнувань на екологічний капітал територій та механізмів його відновлення;

Дослідження впливу цифровізації (AI, blockchain) на транзакційні витрати в сфері екологічного моніторингу;

Поглиблене вивчення поколіннєвих логік (Gen-Z vs Baby Boomers) у контексті ESG-трансформації бізнесу;

Розробка цільових механізмів компенсації втрат природно-ресурсного потенціалу внаслідок військової агресії (екологічні санкції, механізми відшкодування);

Трансдисциплінарні дослідження на стику економіки, нейронауки та екології (нейро-еко-економіка).

У монографії системно доведено, що в умовах українських реалій сталий розвиток постає не як факультативна категорія, а як імперативна передумова збереження життєздатності та відновлення суспільно-економічної системи. Війна створила «вікно можливостей» для радикальної трансформації інститутів, просторової організації та бізнес-моделей. Успішність цієї трансформації залежить від здатності суспільства долати інституційно-поведінковий дисонанс через синергію державного регулювання (зниження транзакційних витрат), регіонального планування (просторова справедливість) та корпоративної культури (ESG-цінності), що базується на науково обґрунтованих механізмах деблокування інноваційного потенціалу.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ, МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати комплекс науково обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на подолання інституційно-поведінкового дисонансу, нівелювання «інституційних пасток» та конвертацію принципів сталого розвитку в операційні механізми управління на макро-, мезо- та мікрорівнях. Представлені нижче рекомендації базуються на теоретичних положеннях неоінституціоналізму, положеннях інвайронментальної економіки та емпіричних висновках щодо специфіки українських реалій.

I. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ (МАКРОРІВЕНЬ)

1. Інституціональна реформа земельних відносин та природокористування

1.1. Формування інвайронментальної економічної моделі. Державі необхідно перейти від традиційної ресурсно-орієнтованої політики до моделі інвайронментальної економіки, що передбачає цільове використання рентних платежів за природні ресурси виключно на їх відновлення та приріст природно-ландшафтного потенціалу. Зокрема, передбачається:

Трансформація земельної ренти з формального податку (8–20 євро/га) у головний фінансовий інструмент розвитку сільських територій, із чітким механізмом цільового спрямування коштів на меліорацію, органічне землеробство та заліснення;

Встановлення рентних ставок за водокористування та лісокористування на рівні європейських норм (для порівняння: в Данії вартість води становить до 9 євро/м³, тоді як в Україні – 0,86 грн/м³), із забов'язанням їхнього використання на охорону прісних вод та лісовідновлення;

Запровадження принципу «рента на природу – природі», що виключає відчуження екологічних платежів до загального фонду державного бюджету.

1.2. Структурна реорганізація інститутів земельного управління. Для подолання «інституційної пастки» в земельних відносинах доцільно:

Ліквідувати бюрократичну вертикаль шляхом виведення територіальних органів земельних ресурсів зі складу Держгеокадастру та підпорядкування їх безпосередньо обласним та районним адміністраціям;

Центральний орган виконавчої влади з регулювання земельних відносин перепідпорядкувати Міністерству економіки з делегуванням функцій стратегічного планування;

Розширити повноваження уповноваженого державного інституту у сфері земельних відносин, передбачивши поряд із управлінням державним земельним фондом також сприяння розвитку ринкової інфраструктури земельного обігу та вдосконаленню кадастрово-реєстраційних процедур.

Створити Державний фонд особливо цінних орних земель та Державний фонд земель для консолідації земель сільськогосподарського призначення та запобігання спекулятивним операціям.

1.3. Нормативно-правове забезпечення сталого обігу земель. Необхідна розробка та прийняття Нового земельного кодексу України, адаптованого до європейських норм, який би:

Закріпив інститут «заповідності» органічно-оздоровлених земель із заборною повернення до традиційного хімічного землеробства (приклад НВП «Агроєкологія» Семена Антонця);

Встановив обов'язкову соціальну орієнтацію земельного ринку з пріоритетом права місцевих селян, фермерів та кооперативів на доступ до землі;

Запровадив термін оренди державних земель у межах 10–20 років з обов'язковим екологічним моніторингом стану угідь та звітністю орендарів щодо технологічної історії поля.

2. Фіскально-інвестиційна політика сталого розвитку

2.1. Механізм податкових рабатів (tax rebates). Запровадити систему ретроспективного стимулювання екологічних інвестицій, за якої відшкодування частини сплачених податків (на прибуток або екологічного) здійснюється post factum – лише після верифікації досягнутих показників енергоефективності або зниження вуглецевого сліду. Це дозволить:

Уникнути фіскального опортунізму, властивого традиційним пільгам;

Забезпечити бізнес ліквідністю для самофінансування подальших етапів ESG-трансформації;

Подолати гіперболічне дисконтування часу в умовах війни, перетворюючи довгострокові екологічні цілі на короткострокові фінансові результати.

2.2. Державне страхування воєнних ризиків. Для деблокування інноваційного потенціалу необхідно розробити механізми державного страхування або співстрахування (у партнерстві з MIGA, DFC) воєнних ризиків для підприємств, що впроваджують сталі технології. Це знизить «економічну вартість помилки» та активує призупинені інвестиційні проєкти (до 12% за даними National IP&I Hub).

2.3. Регуляторні пісочниці (regulatory sandboxes). Створити особливі правові режими для апробації інновацій циркулярної економіки (водень з відновлюваних джерел, POLYMIX-технології переробки відходів) ще до прийняття остаточних підзаконних актів, з одночасним запровадженням:

Посиленого blockchain-моніторингу для запобігання селективній інклюдії та корупційному лобізму;

Міжнародного аудиту (ЄІБ, ЄБРР) для запобігання «регуляторному захопленню» (regulatory capture).

3. Стратегічне планування та міжнародна конвергенція

3.1. Адаптація до СВМ. Для мінімізації експортних втрат (прогнозованих на рівні 4,6 млрд USD до 2030 року) необхідно:

Прискорити створення національної мережі акредитованих ЄС сертифікаційних центрів для верифікації вуглецевого сліду;

Розробити дієву систему компенсацій сільськогосподарським та металургійним виробникам витрат на декарбонізацію за рахунок фондів зеленої трансформації.

3.2. Інституційна інфраструктура «Build Back Better». Формування Державних регіональних програм сталого розвитку має базуватися на логічно-смысловій моделі ринково адаптованої системи земельного устрою, що інтегрує природно-екологічний, адміністративно-територіальний та інвайронментальний блоки.

II. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (МЕЗОРІВЕНЬ)

1. Просторове планування та територіальний розвиток

1.1. Комплексні плани просторового розвитку громад (КППРГ). Територіальним громадам рекомендовано:

Забезпечити обов'язкову соціально-екологічну ув'язку проєктів землевідводів із стратегічними цілями сталого розвитку, передбачивши в КППРГ «зелені коридори» для екологічної консолідації територій;

Запровадити інструменти кризового землеустрою для прифронтових територій, коли землевпорядні дії є обов'язковими із розробкою відповідних проєктів;

Використовувати детальні плани територій не лише для регламентації забудови, але й для планування інфраструктури відновлюваної енергетики (смарт-гриди) та систем збору дощової води.

1.2. Урбан-маркетинг та брендинг територій. Для підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій у відбудову міст рекомендовано:

Розробляти стратегії «зеленого бренду» територій, що базуються на унікальних екологічних активах (оздоровлені ґрунти, водні ресурси) та культурній спадщині;

Використовувати урбан-маркетинг як інструмент соціальної координації, що формує «спільну цінність» (shared value) між мешканцями, бізнесом та владою;

Створювати міжмуніципальні партнерства для спільного просування регіонів на національному та міжнародному ринках інвестицій.

2. Управління земельними ресурсами та екологічна безпека

2.1. Локальні програми сталого землекористування. Громадам доцільно:

Розробляти критерії пошуку ефективних користувачів земель з урахуванням інвестиційної забезпеченості та екологічної відповідальності;

Запроваджувати диференціацію орендної плати за землю залежно від екологічної сталості використання (стимулювання органічного землеробства, заліснення);

Формувати баланси земель з різними правами власності з урахуванням необхідності розвитку соціальної інфраструктури на селі.

2.2. Моніторинг та громадський контроль. Рекомендовано:

Запровадити публічні кадастрові системи з відкритим доступом до даних про якість ґрунтів та стан довкілля;

Організовувати громадські ради з питань сталого розвитку за принципом партисипативного управління (участь представників різних поколінь та соціальних груп).

III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ (МІКРОРІВЕНЬ)

1. ESG-трансформація та інституційна адаптивність

1.1. Перехід до моделі «зеленого маркетингу». Суб'єктам господарювання, особливо в аграрному та фармацевтичному секторах, рекомендовано:

Інтегрувати принципи ESG не як формальну звітність, а як стратегію створення спільної цінності зі стейкхолдерами;

Розробляти «green solutions» - технологічні рішення, що одночасно знижують екологічний слід та операційні витрати (приклад: агропідприємства, що переходять на органічне виробництво та отримують преміальний доступ до експортних ринків ЄС);

Впроваджувати системи IoT-енергомоніторингу та blockchain-трекінгу для забезпечення прозорості ланцюгів поставок (критично для адаптації до CBAM).

1.2. Подолання когнітивних бар'єрів інновацій. Для подолання «гіперболічного дисконтування» та адаптивної інерції рекомендовано:

Використовувати архітектуру вибору (nudging) – автоматичне включення екологічно орієнтованих параметрів у стратегічні плани;

Застосовувати методи «конструювання смислу» (sensemaking) для стабілізації психологічного горизонту планування менеджменту в умовах стресу;

Формувати міжпоколіннєві ESG-команди, що синергетично поєднують прагматизм старшого покоління з ціннісним драйвом молодих фахівців (Gen-Z).

2. Циркулярна економіка та маркетингові партнерства

2.1. Інституалізація циркулярних моделей. Бізнесу доцільно:

Переходити до замкнених циклів виробництва (circular economy), що мінімізують трансакційні витрати та ресурсні втрати;

Розвивати маркетингові партнерства як інструмент реалізації ЦСР (наприклад, кооперація між агровиробниками для спільної сертифікації organic-продукції);

Впроваджувати програми розвитку людського капіталу як ключового ресурсу резильєнтності (навчання персоналу роботі з новими екологічними технологіями для подолання «реактивного опору» змінам).

3. Фінансові стратегії в умовах війни

3.1. Використання механізмів «Safe-to-Fail». Для мінімізації ризиків інновацій рекомендовано:

Диверсифікувати інвестиційні портфелі, поєднуючи короткострокові проєкти виживання з довгостроковими сталими інноваціями;

Використовувати механізми державного співфінансування (гранти, роботи) для зниження капітальних витрат на екологічну модернізацію;

Активно залучати ESG-орієнтоване венчурне фінансування та «зелені» облігації для реалізації проєктів декарбонізації.

IV. СИНЕРГЕТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ РІВНІВ УПРАВЛІННЯ

Для забезпечення ефективності реалізації ЦСР необхідно вибудувати триєдиний партнерський механізм (триада «державна - громада - бізнес»), що функціонує за принципами:

Вертикальної координації: держава забезпечує нормативну базу та фінансові стимули (рентна політика, роботи, страхування); місцеве самоврядування адаптує ці механізми до територіальної специфіки через КППРГ та землепорядні рішення; бізнес реалізує інвестиційні проєкти з одночасною ESG-звітністю.

Горизонтальної інтеграції: розвиток міжмуніципальних кластерів сталого розвитку (наприклад, об'єднання громад для створення спільних індустріальних парків з циркулярною моделлю виробництва) та публічно-приватних партнерств (ППП) у сфері екологічної інфраструктури.

Діагональної комунікації: забезпечення зворотного зв'язку від бізнесу та громад до держави щодо адекватності регуляторних норм (механізм «regulatory sandboxes») для оперативного коригування політики.

Така поліцентрична модель управління, що базується на інклюзивних інститутах, справедливій рентній політиці та психологічно інформованих інтервенціях, здатна трансформувати українську економіку з «екстрактивної» системи в стійку інноваційну модель, що забезпечує сталий розвиток та європейську інтеграцію.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження заклало теоретичні та методологічні основи для аналізу реалізації Цілей сталого розвитку в умовах екзистенційних викликів воєнного стану, однак низка наукових проблем потребує подальшого поглибленого вивчення. Відкритість системи та динамічність трансформаційних процесів, зумовлених військовою агресією, євроінтеграційними процесами та глобальними змінами клімату, актуалізують необхідність розширення міждисциплінарного дискурсу та емпіричної верифікації розроблених моделей. Нижче представлено стратегічні напрями подальших наукових пошуків, структуровані відповідно до ієрархічних рівнів управління та методологічних парадигм.

1. Теоретична та інституціональна економіка сталого розвитку: подолання «інституційних пасток»

1.1. Динамічне моделювання інституційних транзакційних витрат у сфері екології. Подальші дослідження мають зосередитися на кількісній оцінці транзакційних витрат, пов'язаних із впровадженням екологічних стандартів (зокрема, адаптація до СВМ, сертифікація ISO 14001, верифікація вуглецевого сліду). Актуальним є розроблення економетричних моделей, що дозволять виміряти ефективність інституційних інтервенцій (зокрема, «регуляторних пісочниць») на рівні регіонів та галузей, а також визначити критичні пороги, за яких високі транзакційні витрати блокують дифузії екологічних інновацій.

1.2. Еволюція інвайронментальних економічних систем у поствоєнний період. Перспективним є проведення довгострокових моніторингових досліджень трансформації рентних відносин в Україні, зокрема аналіз впливу цільового використання рентних платежів (принцип «рента на природу - природі») на відновлення природно-ресурсного потенціалу. Необхідно розробити індикатори «екологічної ренти» як інструменту оцінки справедливості розподілу доходів від природокористування між поколіннями (intergenerational equity).

1.3. Інституційна політика «другого шансу» та банкрутство. Дослідження механізмів реабілітації підприємств після інноваційних невдач (Safe-to-Fail) у порівняльному контексті (за досвідом США, Німеччини, Польщі) дозволить сформулювати рекомендації щодо створення інституційних умов для «контрольованої невдачі» як драйвера інноваційної активності.

2. Просторово-економічні та регіональні студії: кластерний та агломераційний аналіз

2.1. Оцінка сталості просторового розвитку прифронтових та прикордонних територій. Актуальним є розроблення спеціалізованої методології оцінювання просторової стійкості (spatial resilience) територій, що зазнали військових руйнувань. Дослідження доцільно спрямувати на:

моделювання демографічних трендів (вимушена міграція, депопуляція) та їх вплив на просторову структуру розселення;

аналіз «екологічного сліду» війни (забруднення ґрунтів та вод, руйнування екосистем) та розробка методик оцінки втрат природного капіталу для подальшої компенсації;

трансдисциплінарні студії «кризового землеустрою» як інструменту швидкого відновлення інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку.

2.2. Формування регіональних інноваційних систем сталого розвитку. Подальші дослідження мають концентруватися на вивченні мережових взаємозв'язків між акторами регіональних інноваційних систем (університети, бізнес, влада, громадські організації) в контексті green transition. Перспективним є аналіз ролі індустриальних парків як кластерів циркулярної економіки та оцінка їхньої ефективності через призму синергії між економічними, соціальними та екологічними ефектами.

2.3. Урбаністика відбудови: міста як екосистеми. Необхідно розвинути концепцію «зеленої відбудови» (green reconstruction), що передбачає інтеграцію принципів біофільного дизайну, енергонезалежності та кліматичної адаптивності в проєкти відновлення міст. Дослідження мають охопити кейс-стаді успішних практик урбан-маркетингу територій, що дозволяють формувати нову ідентичність міст та запобігати «порожнечі» (void spaces) внаслідок деурбанізації.

3. Поведінкова економіка та нейронаука: психологічні виміри сталого розвитку

3.1. Нейроекономічний аналіз прийняття рішень під час економічної полікризи. Подальші студії мають поглибити дослідження впливу хронічного стресу (вимірюваного біомаркерами - рівнем кортизолу, варіабельністю серцевого ритму) на економічну поведінку підприємців. Актуальним є проведення польових експериментів (field experiments) для визначення кореляцій між нейробіологічними показниками та схильністю до гіперболічного дисконтування довгострокових екологічних інвестицій.

3.2. Генераційні дослідження (generational studies) у сфері ESG. Необхідно детально дослідити ціннісні орієнтації представників Generation Z та міленіалів як майбутніх лідерів бізнесу та розробити стратегії «ціннісної конвергенції» зі старшими поколіннями (Baby Boomers, Generation X). Перспективним є вивчення феномену «когнітивної війни» (інфодемія, кібер-атаки) як додаткового стресового фактора, що модифікує прийняття рішень щодо сталих інновацій.

3.3. Ефективність «choice architecture» (nudging) в екологічній політиці. Емпірична перевірка ефективності поведінкових інтервенцій (автоматичне включення «зелених» тарифів, дефолтні опції в енергоспоживанні) в українському контексті дозволить адаптувати міжнародний досвід до локальних культурних та інституційних реалій.

4. Міждисциплінарні та методологічні інновації

4.1. Трансдисциплінарний синтез: від економіки до екологічної філософії. Подальші дослідження мають розвинути діалог між економічною теорією, екологічною етикою (зокрема, глибинною екологією А. Несса) та соціальною антропологією. Актуальним є дослідження впливу «екофілософії» (на прикладі школи Семена Антонця) на формування корпоративної культури сталого розвитку та вивчення потенціалу «екологічної свідомості» як нематеріального активу (intangible asset) підприємства.

4.2. Цифрові двійники та технології дистанційного моніторингу екосистем. Перспективним є застосування методів remote sensing, геоінформаційних систем (GIS) та штучного інтелекту для створення «цифрових двійників» (digital twins) територій, що дозволить моделювати сценарії відновлення природно-ресурсного потенціалу в реальному часі. Особливу увагу слід приділити розробці алгоритмів оцінки «екологічних втрат» війни через аналіз супутникових знімків та інтеграцію цих даних у системи національної звітності за ЦСР.

4.3. Форсайт-методології та сценарне планування поствоєнного розвитку. Необхідним є застосування методів стратегічного foresight для розробки альтернативних сценаріїв розвитку України до 2050 року (backcasting від цілей вуглецевої нейтральності). Дослідження мають охопити моделювання технологічних траєкторій (hydrogen economy, circular bioeconomy, blue growth) та їхню адаптацію до умов воєнно-економічної полікризи.

Зазначені напрями досліджень потребують інституційної підтримки на державному рівні, зокрема через створення спеціалізованих науково-дослідних центрів, які інтегруватимуть економічну, екологічну та соціальну експертизу. Особливого значення набуває розвиток емпіричної бази даних, що відображатиме специфіку українських реалій (Ukrainian Sustainability Database), а також посилення міжнародного академічного співробітництва для інтеграції вітчизняних досліджень у глобальний дискурс сталого розвитку. Війна, попри свою руйнівну сутність, створила унікальне «вікно можливостей» (window of opportunity) для радикальної трансформації економічних та екологічних інституцій, що потребує негайного наукового осмислення та системного документування для забезпечення сталого відродження України як фундаменту європейської безпеки та сталості.

Декларація

Автори заявляють, що під час підготовки рукопису монографії використовувалися інструменти генеративного штучного інтелекту (ШІ) виключно з метою технічного та лінгвістичного супроводу: для корекції стилістичних конструкцій, перевірки граматичної правильності тексту та допомоги у структуруванні допоміжних матеріалів.

Автори підтверджують, що: усі ключові концептуальні положення дослідження, зокрема нейроекономічні моделі стресостійкості бізнесу та інституційні засади трансформації земельних відносин, є результатом оригінального наукового пошуку; інструменти ШІ не застосовувалися для генерації наукових гіпотез, інтерпретації емпіричних даних або формування теоретичних висновків; весь контент, підготовлений із залученням ШІ, був ретельно перевірений та відредагований авторами на предмет точності та відповідності контексту.

Автори несуть повну відповідальність за цілісність дослідження та дотримання принципів академічної доброчесності.

Науково-популярне видання

**РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ:
ЕКОНОМІЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ.
МОНОГРАФІЯ**

Мова українська

За загальною редакцією:
В.П. Дубіщева

Підписано до друку 31.08.2026
Формат 42х30/2. Умов. друк. арк. 28,06
Папір офсетний 80 г/м². Друк цифровий
Тираж: 30 примірників

СВД Олексієнко В.В.
Україна, 39800, м. Горішні Плавні, пр. Героїв Дніпра, 40/15
Тел.: (0536) 75-77-20
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності
ДК № 2972 от 13.09.2007

Віддруковано Олексієнко В.В.
Україна, 39600, м. Кременчук, вул. Шевченка, 26
Тел.: (0536) 75-77-20
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності
ДК № 2972 от 13.09.2007

ISBN 978-617-8894-02-3



9 786178 894023 >