

УДК 330.34:502.131.1:351 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.2.26>  
JEL Classification: Q01, Q56, H77, O20, R58

Крамарчук С.П.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5130-9954>,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ВИКЛИКІВ

Kramarchuk S.P.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of management,  
public administration, and human resources,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## EVOLUTION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM AND TRANSFORMATION OF MULTILEVEL GOVERNANCE MODELS UNDER EXOGENOUS CHALLENGES

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням системних дисбалансів, зумовлених обмеженістю ресурсної бази, посиленням кліматичних ризиків, зростанням соціальної нерівності та підвищенням рівня глобальної невизначеності. Традиційна модель економічного зростання, орієнтована на максимізацію короткострокових результатів, виявила свою неспроможність забезпечити довгострокову стійкість соціально-економічних систем, що зумовило перехід до парадигми сталого розвитку. Попри значний прогрес у формуванні міжнародного порядку денного сталого розвитку, зокрема інституціоналізацію цілей, індикаторів та стратегічних орієнтирів, практична реалізація цієї концепції супроводжується низкою системних проблем. Ключовою з них є відсутність узгодженості між різними рівнями управління – макро-, мезо- та мікроекономічним, що проявляється у фрагментарності політик, методологічній несумісності індикаторних систем та недостатній координації між інституційними акторами.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах трансформаційних викликів, спричинених екзогенними шоками, зокрема воєнними подіями в Україні. Повномасштабна війна не лише загострила існуючі структурні дисбаланси, але й трансформувала управлінські пріоритети, актуалізувавши необхідність переходу до адаптивної, резильєнтної моделі відновлення, інтегрованої з принципами сталого розвитку. Водночас існуючі наукові підходи до управління розвитком – інституційні, мережеві, багаторівневі – не забезпечують комплексної інтеграції індикаторного, інституційного та адаптивного вимірів у єдину систему координації. Це зумовлює розрив між концептуальним осмисленням сталого розвитку та механізмами його практичної імплементації.

Таким чином, постає науково-прикладна проблема забезпечення узгодженості міжрівневої координації сталого розвитку в умовах структурних дисбалансів та екзогенних викликів. Вирішення цієї проблеми потребує розроблення нових методологічних підходів до діагностики та подолання системних розривів, а також інструментів їх трансформації у параметри ефективного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика сталого розвитку сформувала розгалужений і багаторівневий науковий дискурс, що охоплює як класичні еколого-економічні підходи, так і сучасні управлінські, інституційні та трансформаційні концепції. У сучасній науковій літературі акцент поступово зміщується від нормативного трактування сталого розвитку як сукупності цілей до його розуміння як складної системи багаторівневого управління соціально-економічними трансформаціями. У межах сучасного теоретичного поля сформовано декілька взаємопов'язаних напрямів досліджень. Перший пов'язаний із розвитком концепцій багаторівневого, поліцентричного та адаптивного управління, які пояснюють механізми координації між різними рівнями влади та інституційними акторами [9; 10; 13]. Другий напрям охоплює теорії трансформаційного управління та управління переходами, що фокусуються на довгострокових структурних змінах соціально-економічних систем [11]. Третій напрям пов'язаний із формуванням індикаторних та ESG-орієнтованих систем оцінювання, які забезпечують вимірюваність сталого розвитку та його інтеграцію у корпоративну й публічну політику [1;

2; 5; 8]. Окремий блок досліджень присвячено інституціоналізації сталого розвитку через глобальні рамкові документи та механізми координації, що визначають сучасну архітектуру міжнародної політики у цій сфері [14; 15]. У цих працях сталий розвиток розглядається як нормативно закріплена система цілей, індикаторів та інструментів моніторингу, яка формує основу глобального управління трансформаційними процесами. У прикладних дослідженнях останніх років значна увага приділяється цифровізації управління, розвитку нефінансової звітності, ESG-трансформації та зеленому фінансуванню як інструментам підвищення прозорості та ефективності економічних систем [2; 4–8]. Водночас ці підходи переважно розвиваються в межах окремих функціональних площин – фінансової, корпоративної або екологічної – і не формують цілісної міжрівневої моделі управління сталим розвитком.

У вітчизняній науковій літературі спостерігається активна адаптація глобальних підходів до національного контексту, зокрема через дослідження інституційних трансформацій, реалізації Цілей сталого розвитку та впровадження ESG-практик [1; 3; 7]. Водночас більшість робіт концентрується на окремих елементах системи сталого розвитку, що призводить до фрагментації аналітичних підходів і обмежує можливості їх інтеграції у єдину управлінську архітектуру.

Попри значний науковий доробок, у сучасних дослідженнях зберігається низка концептуальних і методологічних обмежень. По-перше, недостатньо розробленими залишаються механізми узгодження індикаторних систем між глобальним, національним і корпоративним рівнями. По-друге, існує розрив між інституційними моделями управління та практиками їх індикаторного вимірювання. По-третє, обмеженою є інтеграція цифрових, ESG та управлінських інструментів у межах єдиної системи стратегічної координації.

Окремо слід відзначити, що дослідження у сфері бенчмаркінгу та оцінювання сталого розвитку, хоча й формують важливу методологічну основу для порівняльного аналізу ефективності [2], здебільшого мають описово-індикаторний характер і не забезпечують комплексної діагностики інституційних та адаптивних параметрів системи. Аналогічно, праці, присвячені зеленому фінансуванню та відповідальному інвестуванню [5; 6], розглядають переважно фінансовий вимір сталості, залишаючи поза увагою питання міжрівневої координації та управлінської інтеграції.

Таким чином, узагальнення сучасного наукового дискурсу дозволяє ідентифікувати ключовий дослідницький розрив – відсутність інтегрованого підходу, який би поєднував інституційний, індикаторний, технологічний та адаптивний виміри сталого розвитку в межах єдиної аналітико-управлінської моделі. Саме це зумовлює необхідність розроблення багаторівневих інструментів діагностики структурних дисбалансів, зокрема матричних підходів, які дозволяють не лише фіксувати розриви, але й інтерпретувати їх у динаміці трансформаційних процесів, особливо в умовах екзогенних шоків та кризових режимів управління.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення та систематизація еволюції управлінських моделей реалізації сталого розвитку, а також виявлення структурних розривів між глобальною та національною практикою їхньої імплементації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати теоретико-методологічні засади формування концепції сталого розвитку та її еволюцію в науковому дискурсі; дослідити ключові етапи трансформації управлінських моделей у межах парадигми сталого розвитку; систематизувати основні міжнародні та національні підходи до інституціоналізації цілей сталого розвитку; виявити та класифікувати структурні розриви між світовою та українською моделями реалізації сталого розвитку; оцінити вплив екзогенних шоків, зокрема воєнного стану в Україні, на трансформацію управлінських механізмів; обґрунтувати необхідність формування інтегрованої міжрівневої моделі координації сталого розвитку; визначити роль інструментів бенчмаркінгу та ESG-підходів у забезпеченні узгодженості управлінських рішень на макро-, мезо- та мікрорівнях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція концепції сталого розвитку у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття характеризується фундаментальним зсувом управлінської парадигми від моделі екстенсивного економічного зростання до системного підходу, орієнтованого на довгострокову збалансованість економічних, соціальних та екологічних процесів. Початкові уявлення про межі економічного зростання були сформовані у працях Д. Медоуз та співавторів [12], де доведено обмеженість ресурсної бази планети, ризики неконтрольованої індустріальної експансії та необхідність переходу до збалансованих моделей розвитку. Подальше концептуальне закріплення ідеї сталості відбулося у доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» [17], у якій сталий розвиток визначено як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Саме ця концепція заклала основу інтеграції економічного, соціального та екологічного компонентів у межах єдиної управлінської системи.

Інституційне оформлення парадигми сталого розвитку на глобальному рівні відбулося через низку міжнародних документів стратегічного характеру, насамперед Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року та Паризьку кліматичну угоду [14; 15]. Їх прийняття забезпечило перехід від декларативного розуміння сталого розвитку до системи нормативно закріплених цілей, індикаторів та

механізмів моніторингу. У межах цих документів було сформовано універсальну архітектуру глобального управління, орієнтовану на координацію дій держав, бізнесу та громадянського суспільства у сфері екологічної безпеки, соціальної інклюзії та економічної стійкості.

Подальший розвиток теорії сталого розвитку супроводжувався трансформацією підходів до управління складними соціально-економічними системами. У працях Л. Хуге та Г. Маркса [10] обґрунтовано концепцію багаторівневого управління, відповідно до якої ефективна реалізація політики сталого розвитку потребує координації між глобальним, національним, регіональним і локальним рівнями управління. Водночас Е. Остром [13] розвинула теорію поліцентричного управління, довівши, що складні екологічні та соціальні проблеми не можуть ефективно вирішуватися виключно централізованими механізмами, а потребують взаємодії множинних інституційних центрів прийняття рішень.

Суттєвий внесок у розвиток адаптивної управлінської парадигми здійснили К. Фолке, Т. Ган, П. Олссон та Й. Норберг [9], які розглядають адаптивне управління як механізм забезпечення стійкості соціо-екологічних систем в умовах невизначеності та кризових змін. Своєю чергою, Д. Лорбах [11] сформував концепцію транзитного управління сталим розвитком, у межах якої стратегічне управління трактується як довгостроковий процес структурної трансформації соціально-економічних систем на засадах інноваційності, адаптивності та міжсекторальної взаємодії.

У результаті еволюції наукових підходів сучасна модель сталого розвитку набула ознак комплексної трансформаційної системи, що поєднує стратегічне планування, інституційну координацію, цифрові механізми моніторингу та інструменти адаптивного управління. Це дозволяє структурувати розвиток управлінських моделей у межах сталого розвитку за п'ятьма взаємопов'язаними етапами: екологічної корекції, інтеграції, стратегічної інституціоналізації, трансформаційного управління та резильєнтного відновлення. Така періодизація відображає поступовий перехід від реактивного реагування на наслідки економічного зростання до проактивного проектування стійких соціально-економічних систем.

Узагальнена логіка еволюції управлінських моделей реалізації сталого розвитку представлена в табл. 1, де систематизовано ключові етапи, їх часові межі, управлінські характеристики та критерії оцінювання ефективності.

Таблиця 1

**Еволюція управлінських моделей реалізації сталого розвитку**

Етап (хронологія)	Рівень прояву	Основна логіка управління	Головні характеристики	Критерії ефективності
1. Екологічна корекція (1972–1987 рр.)	Глобальний	Мінімізація негативного впливу економіки на довкілля	Реактивне регулювання; екологічні стандарти; технології очищення	Зменшення екологічного збитку
2. Інтеграція (1987–2015 рр.)	Глобальний	Поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів	Корпоративна відповідальність; соціальна інтеграція екологічних і соціальних критеріїв; партнерські механізми	Показники «потрійного результату» (економічно-соціально-екологічного)
3. Стратегічна інституціоналізація (2015–2019 рр.)	Глобальний	Системна координація глобальних та регіональних стратегій	Цілі сталого розвитку; кліматичний мейнстрімінг; міжсекторальна взаємодія; циркулярна економіка	Інтегровані індикатори сталості, кліматична нейтральність
4. Трансформаційна модель управління (з 2019 р. – дотепер)	Глобальний	Адаптивне та проактивне управління довгостроковою стійкістю	ESG-критерії; зелене фінансування; цифровий моніторинг; прозорість і підзвітність	Узгодженість рішень між рівнями управління; адаптивність систем
5. Резильєнтне відновлення (з 2022 р. – дотепер)	Національний (Україна)	Модель адаптивної стійкості та відновлення	Відбудова інфраструктури; зелене відновлення; стратегічне посилення міжрівневої координації	Швидкість відновлення; енергетична та соціальна безпека; інституційна стійкість

**Примітка.** Етапи 1–4 відображають глобальну еволюцію парадигми; п'ятий етап є національно детермінованою резильєнтною модифікацією трансформаційної моделі в Україні.

*Джерело: складено автором на основі [9–17]*

Перший етап (1972–1987 рр.) характеризувався домінуванням екологічного підходу, спрямованого на обмеження негативного впливу господарської діяльності на довкілля. Управлінська

логіка цього періоду ґрунтувалася переважно на реактивному регулюванні та екологічному контролі. Другий етап (1987–2015 рр.) позначився інтеграцією економічного, соціального та екологічного вимірів у межах єдиної концепції сталого розвитку, що сприяло поширенню корпоративної соціальної відповідальності та розвитку міжсекторальних партнерств [1; 7]. Третій етап (2015–2019 рр.) пов'язаний із глобальною інституціоналізацією механізмів сталого розвитку через систему Цілей сталого розвитку та міжнародні кліматичні домовленості [14; 15]. У цей період відбулося формування інтегрованих механізмів стратегічного планування, посилилася роль міжрівневої координації та міжнародного співробітництва. Четвертий етап (з 2019 р. – дотепер) характеризується переходом до трансформаційної моделі управління, у межах якої ключового значення набувають ESG-підходи, цифровізація, інструменти зеленого фінансування та механізми нефінансової звітності [2; 5; 6; 8]. У сучасних умовах ефективність управління дедалі більше визначається здатністю інституцій забезпечувати адаптивність, прозорість і швидке реагування на зовнішні виклики.

Окрему специфіку становить п'ятий етап – резильєнтне відновлення України в умовах повномасштабної війни. Його сутність полягає в адаптації принципів сталого розвитку до умов екзогенних шоків, необхідності відновлення критичної інфраструктури, забезпечення енергетичної безпеки та впровадження принципів «зеленого відновлення». Відповідно до оцінок Світового банку [16], післявоєнна реконструкція України потребує інтеграції економічних, екологічних та соціальних компонентів відбудови, що актуалізує необхідність формування адаптивної багаторівневої системи управління сталим розвитком.

З метою виявлення специфіки національної імплементації проведено компаративний аналіз реалізації стратегій сталого розвитку на міжнародному та українському рівнях (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Порівняльний аналіз реалізації стратегій сталого розвитку: міжнародний та національний рівень (Україна)**

№	Етапи	Міжнародний рівень	Національний рівень (Україна)
1	Рання інтеграція сталого розвитку (1980-ті – 1990-ті)	Перші країни (Коста-Ріка(1989), Швеція (1994), Фінляндія (1997)) започаткували національні стратегії сталого розвитку з акцентом на інтеграцію екологічного, соціального та економічного вимірів	1996 – Національна програма охорони довкілля (до 2005 р.), перший етап формування екологічної політики
2	Імплементація глобальних ініціатив (1990-ті – поч. 2000-х)	Адаптація «Agenda 21» у країнах Азії (Китай, (1992–1993), Філіппіни (1996)) та формування національних програм	Адаптація «Agenda 21», секторальні екологічні програми, реформи природоохоронного законодавства
3	Секторальний та децентралізований підхід (кінець 1990-х – початок 2000-х)	Канада (1997) та інші країни впроваджують галузеві стратегії сталого розвитку	Секторальні стратегії (енергетика, АПК, вода) без єдиної інтегрованої рамки
4	Формалізація та законодавче закріплення (2000-ті)	ЄС (Німеччина, Франція, Бельгія тощо) закріплює NSDS на законодавчому рівні	2015 – стратегія «Україна–2020», обмежена інституційна та бюджетна підтримка
5	Регіональна координація ЄС (з 2001 р.)	Гармонізація політик сталого розвитку в ЄС, формування єдиних індикаторів	Адаптація <i>acquis</i> ЄС у сферах клімату, енергетики, довкілля
6	Довгострокове стратегічне планування (2010-ті)	Довгострокові стратегії (Сінгапур, Катар) з горизонтом до 2030 року	Стратегії регіонального розвитку до 2027, економічна стратегія до 2030
7	Регіональна екологічна кооперація (2012)	Декларація Gaborone (Африка, 2012) – акцент на природному капіталі	Карпатські програми, транскордонна екологічна співпраця
8	Імплементація Цілей сталого розвитку (з 2015 р.)	Інтеграція Цілей сталого розвитку у національні політики (Чехія, Кіпр, Єгипет тощо)	2015 – «Україна–2020», 2016 – адаптація 17 Цілей сталого розвитку (86 завдань, 183 індикатори)
9	Кліматична нейтральність та інновації (2020-ті)	Фокус на декарбонізації, цифровізації, інноваціях (Сінгапур та ін.)	2020 – кліматичний план, розвиток ВДЕ, цифровізація; з 2022 – курс на зелене відновлення в умовах війни

**Джерело:** узагальнено та систематизовано автором на основі міжнародних документів сталого розвитку [14; 15], концепцій багаторівневого та адаптивного управління [9–11; 13], аналітичних матеріалів Світового банку щодо післявоєнного відновлення України [16], а також результатів сучасних українських досліджень у сфері сталого розвитку, ESG-трансформації та зеленого фінансування [1–8]

Проведений компаративний аналіз засвідчує, що міжнародна практика реалізації стратегій сталого розвитку еволюціонувала від екологічно орієнтованих моделей регулювання до комплексних

багаторівневих систем стратегічного управління. Методологічною основою цієї трансформації стали концепції багаторівневого, поліцентричного та адаптивного управління [9–13], які забезпечили перехід від централізованих механізмів регулювання до інтегрованих систем координації, орієнтованих на міжсекторальну взаємодію, інституційну гнучкість і довгострокову стійкість соціально-економічних систем. Інституційне закріплення глобальної моделі сталого розвитку відбулося через Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року та Паризьку кліматичну угоду [14; 15], що сформували універсальну систему стратегічних цілей, індикаторів та механізмів моніторингу.

Сучасний етап розвитку міжнародної моделі сталого розвитку характеризується посиленням міжрівневої координації, інтеграцією кліматичної політики у систему економічного регулювання, поширенням ESG-підходів, цифрових механізмів моніторингу та інструментів зеленого фінансування. Унаслідок цього управління сталим розвитком дедалі більше набуває ознак адаптивної трансформаційної системи, здатної забезпечувати узгодженість стратегічних рішень між державою, бізнесом і суспільством.

Порівняльний аналіз свідчить, що українська модель реалізації стратегій сталого розвитку має асинхронний та фрагментарний характер. На відміну від більшості країн ЄС, де інституціоналізація сталого розвитку супроводжувалася системним законодавчим закріпленням стратегічних механізмів та індикаторних систем, в Україні тривалий час переважали секторальні підходи, орієнтовані переважно на екологічне регулювання. Лише після імплементації Цілей сталого розвитку ООН та активізації євроінтеграційних процесів розпочалося поступове формування інтегрованої системи стратегічного управління [2; 4].

Сучасна українська модель сталого розвитку поступово інтегрує інструменти ESG-управління, нефінансової звітності, корпоративної соціальної відповідальності та зеленого фінансування, що сприяє гармонізації національної системи управління із європейськими стандартами [1; 2; 5–8]. Водночас зберігаються суттєві структурні дисбаланси, пов'язані з недостатньою узгодженістю між державним, регіональним і корпоративним рівнями управління, фрагментарністю індикаторного забезпечення та обмеженою інтеграцією механізмів стратегічного моніторингу у процес формування державної політики.

Особливої актуальності проблема координації сталого розвитку набула в умовах повномасштабної війни. Післявоєнне відновлення України потребує поєднання завдань економічної реконструкції, енергетичної безпеки, соціальної стабілізації та екологічної модернізації на засадах «зеленого відновлення» [3; 16]. Це актуалізує необхідність формування адаптивної моделі управління, здатної забезпечити ефективну координацію між рівнями управління, інтеграцію міжнародних стандартів сталості та узгодження стратегічних рішень у процесі повоєнної трансформації економіки. Отож, результати компаративного аналізу дозволяють дійти висновку, що ключовим напрямом подальшого розвитку української моделі сталого розвитку має стати перехід від фрагментарного секторального регулювання до інтегрованої багаторівневої системи адаптивного управління, заснованої на стратегічній координації, індикаторній узгодженості, ESG-трансформації та механізмах резильєнтного відновлення.

З метою поглиблення дослідження виявлених дисбалансів між глобальною та національною моделями сталого розвитку доцільним є застосування матричного підходу, який дозволяє структуровано ідентифікувати ключові системні розриви у сфері стратегічного управління, інституційної координації та індикаторного забезпечення (табл. 3). На відміну від попереднього компаративного аналізу, що фокусувався переважно на еволюції моделей реалізації сталого розвитку, запропонований підхід орієнтований на діагностику функціональних невідповідностей між глобальними стандартами управління та практикою їх імплементації в Україні.

Методологічною основою побудови матриці є поєднання системного, компаративного та інституційного підходів до аналізу складних соціально-економічних систем. Використання системного підходу дозволяє розглядати сталий розвиток як багаторівневу динамічну систему взаємопов'язаних інституційних, економічних, соціальних та екологічних компонентів [9; 11; 13]. Компаративний аналіз застосовано для виявлення асинхронності розвитку міжнародної та української моделей сталого розвитку, тоді як інституційний підхід забезпечив оцінювання ступеня узгодженості між стратегічними цілями, механізмами координації та інструментами реалізації політики сталості.

Еталонну основу дослідження сформовано на базі міжнародних стратегічних документів – Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, Паризької кліматичної угоди та концептуальних засад багаторівневого й адаптивного управління [9–15]. Зазначені документи та теоретичні підходи визначають сучасну модель інтегрованого врядування, у межах якої ключового значення набувають міжрівнева координація, індикаторна узгодженість, цифровізація управлінських процесів та інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного планування.

Подальший етап дослідження передбачав зіставлення зазначеної еталонної моделі із сучасною практикою імплементації політики сталого розвитку в Україні. Особливу увагу приділено оцінюванню інституційної архітектури управління, рівню інтеграції ESG-інструментів, розвитку систем нефінансової звітності, цифрових механізмів моніторингу та коопераційних моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством [1; 2; 4–8]. Такий підхід дозволив перейти від описового

порівняння до структурної діагностики причин управлінських дисбалансів. Систематизацію виявлених невідповідностей здійснено шляхом їх кластеризації за шістьма взаємопов'язаними аналітичними вимірами: інституційним, методологічним, технологічним, ціннісним, парадигмальним та коопераційним. Це забезпечило можливість комплексного відображення розривів між глобальними тенденціями розвитку систем сталого управління та специфікою української моделі їх реалізації.

**Таблиця 3**

**Матриця структурних розривів між глобальною та українською моделями сталого розвитку**

Категорія	Глобальна модель (еталон)	Українська модель	Аналітична інтерпретація розриву
Інституційний	Інтегровані системи багаторівневого врядування (ООН, ЄС), чітка координація політик сталого розвитку	Розпорошена інституційна архітектура з частковим дублюванням функцій	Системний розрив координаційної архітектури (інституційна фрагментація)
Методологічний	Уніфіковані індикатори Цілей сталого розвитку, гармонізовані методики моніторингу (Рамкова система ООН щодо Цілей сталого розвитку, Євростат)	Часткова імплементація індикаторів ЦСР без повної гармонізації з методиками ЄС та ООН	Розрив методологічної сумісності (індикаторна несумісність)
Технологічний	Цифрове врядування сталого розвитку (панелі AI/BI, моніторинг ESG у реальному часі)	Фрагментарна цифровізація моніторингу, відсутність інтегрованих платформ	Розрив цифрової зрілості управління (низький рівень цифрової зрілості)
Ціннісний	Інституціоналізовані ESG-стандарти (ОЕСР, таксономія ЄС)	Часткова імплементація ESG у корпоративному секторі	Розрив інституціоналізації ESG (ціннісно-нормативне відставання)
Парадигмальний	Інтегрована модель управління сталим розвитком (узгодженість політик між секторами)	Домінування секторального підходу у стратегічному плануванні	Розрив управлінської парадигми (відсутність політичної узгодженості)
Коопераційний	Модель багатостороннього врядування (державо-бізнес-суспільство-міжнародні організації)	Обмежена міжсекторальна взаємодія та слабкі партнерські механізми	Розрив мережевої взаємодії (низький рівень залучення стейкхолдерів)

*Джерело: розроблено автором на основі міжнародних документів у сфері сталого розвитку [14; 15], концепцій багаторівневого, адаптивного та поліцентричного управління [9–13], а також сучасних досліджень ESG-трансформації, нефінансової звітності та зеленого фінансування в Україні [1–8]*

Результати матричного аналізу свідчать, що найбільш критичними для української моделі сталого розвитку є інституційний та парадигмальний розриви, які проявляються у недостатній узгодженості між рівнями управління, фрагментарності стратегічного планування та переважанні секторальних підходів над інтегрованими механізмами координації. Зазначені дисбаланси ускладнюють реалізацію довгострокових стратегій та знижують ефективність адаптації національної системи управління до сучасних глобальних викликів. Водночас методологічний розрив пов'язаний із неповною інтеграцією індикаторів сталого розвитку у систему державного стратегічного моніторингу. Як зазначають І. О. Макаренко, П. В. Брінь та Я. Венлунь [2], відсутність уніфікованих бенчмарків і стандартизованих механізмів оцінювання суттєво ускладнює забезпечення порівнюваності результатів та ефективність стратегічного контролю.

Технологічний і ціннісний розриви відображають недостатній рівень цифрової трансформації та обмежену інституціоналізацію ESG-підходів у системі управління й корпоративній практиці. Попри активізацію процесів розвитку нефінансової звітності, відповідального інвестування та ESG-орієнтованого управління [5–8], відповідні механізми в Україні поки що мають фрагментарний характер та не інтегровані у цілісну систему стратегічної координації. Особливого значення набуває коопераційний розрив, який проявляється у недостатньому рівні взаємодії між державними інституціями, бізнесом, громадами та громадянським суспільством. У сучасних умовах саме розвиток мережевих і поліцентричних моделей управління розглядається як головна передумова забезпечення адаптивності та резильєнтності систем сталого розвитку [9; 10; 13].

Таким чином, результати матричного аналізу підтверджують, що ключовою проблемою української моделі сталого розвитку є не лише обмеженість окремих інструментів чи ресурсів, а насамперед недостатня інтегрованість управлінської архітектури. Це актуалізує необхідність формування комплексної адаптивної моделі координації, яка поєднуватиме інституційні механізми, індикаторні системи, цифрові технології моніторингу та ESG-інструменти в межах єдиного багаторівневого управлінського простору.

Одночасно слід враховувати, що частина ідентифікованих структурних розривів у системі

реалізації сталого розвитку набула якісно нової конфігурації під впливом воєнного шоку 2022 року. Повномасштабна агресія РФ проти України зумовила радикальну трансформацію пріоритетів державної політики, зміщення акцентів із довгострокового планування на кризове управління та відновлення критичної інфраструктури, що суттєво модифікує механізми імплементації Цілей сталого розвитку. У цих умовах актуалізується перехід до резильєнтної моделі управління, орієнтованої на поєднання відновлення, адаптації та довгострокової стійкості, що узгоджується з підходами до зеленого відновлення та адаптивного врядування. З огляду на зазначене, доцільним є застосування матричного інструментарію другого рівня, який дозволяє відобразити не лише фіксацію розривів, а й їх трансформацію під впливом екзогенних шоків. Така матриця інтерпретує зміни у п'яти ключових вимірах управління сталим розвитком і відображає перехід від «статичної діагностики невідповідностей» до «динамічного моделювання адаптаційних зсувів» у системі публічного управління (табл. 4).

Таблиця 4

**Матриця трансформації структурних розривів сталого розвитку в умовах екзогенних шоків (воєнний стан, Україна)**

Категорія розриву	До 2022 року (базова глобально-національна модель)	Після 2022 року (резильєнтна трансформація)	Характер змін (аналітико-теоретична інтерпретація)
Інституційний	Децентралізована та фрагментована координація політик сталого розвитку з обмеженою інтеграцією між рівнями управління	Формування кризово-централізованих механізмів управління відбудовою та критичною інфраструктурою, посилення ролі держави у координації	Перехід від фрагментованого врядування до кризово-обумовленої моделі багаторівневого управління зі посиленням вертикальної координації
Методологічний	Використання індикаторів Цілей сталого розвитку без повної адаптації до кризових умов та обмежена інтеграція моніторингових систем	Розширення індикаторного поля за рахунок показників стійкості, відновлюваності, енергетичної автономності та соціальної адаптивності	Формування резильєнтнісно-орієнтованої системи вимірювання та перехід до адаптивного підходу оцінювання сталого розвитку
Технологічний	Фрагментарна цифровізація моніторингу, обмежене застосування аналітичних платформ	Розгортання цифрових платформ відбудови, інтегрованих систем моніторингу та управління на основі даних	Прискорена цифрова трансформація в умовах шоків та становлення цифрового врядування відновлення
Ціннісний (ESG-вимір)	ESG переважно як корпоративна практика, обмежена інституціоналізація	Інституціоналізація ESG у поєднанні з підходами «зеленого відновлення» та політиками відбудови	Перехід до парадигми сталості, інтегрованої з кризовими умовами, із інституціоналізацією ESG у політиках відновлення
Парадигмальний	Поступовий перехід до інтегрованого управління сталим розвитком (підхід, орієнтований на Цілі сталого розвитку)	Прискорений перехід до адаптивно-резильєнтної моделі врядування та трансформаційно-орієнтованого дизайну політик	Шок-індукований прискорений зсув управлінської парадигми до адаптивно-резильєнтної моделі врядування
Коопераційний	Обмежені міжсекторальні партнерства, слабка інтеграція стейкхолдерів	Розширення багаторівневої взаємодії через міжнародні донорські, муніципальні та бізнес-мережі	Формування розширеної мережевої моделі врядування в умовах зовнішньої підтримки

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [3–5; 9–11; 13; 16]

Запропонована матриця другого рівня виконує функцію аналітичного інструменту динамічної діагностики, що дозволяє оцінювати не лише наявність структурних розривів між глобальною та національною моделями сталого розвитку, а й характер їх трансформації в умовах екзогенних шоків. Її використання забезпечує перехід від статичного порівняльного аналізу до динамічного моделювання адаптаційних змін, що є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення та реалізації концепції стійкого розвитку.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що подальша еволюція політики сталого розвитку в Україні потребує формування інтегрованої системи багаторівневого адаптивного управління, яка поєднуватиме стратегічне планування, інституційну координацію, цифрові інструменти моніторингу та механізми ESG-орієнтованого регулювання. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити резильєнтність соціально-економічної системи та сформулювати передумови для стійкого післявоєнного відновлення України.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті дослідження узагальнено еволюцію концепції сталого розвитку та встановлено ключові закономірності трансформації управлінських моделей у глобальному та національному вимірах. Доведено перехід від фрагментарних і реактивних підходів до інтегрованих, адаптивних систем управління, орієнтованих на довгострокову стійкість та міжрівневу координацію. Компаративний аналіз засвідчив асинхронність розвитку української моделі порівняно з глобальними практиками, що проявляється в інституційній фрагментації, неповній гармонізації індикаторних систем та обмеженій інтеграції управлінських механізмів. Водночас після 2015 року простежується поступова конвергенція з міжнародними стандартами сталого розвитку, зокрема через імплементацію Цілей сталого розвитку та євроінтеграційні процеси. Систематизовано структурні розриви між глобальною та національною моделями за шістьма вимірами (інституційним, методологічним, технологічним, ціннісним, парадигмальним і коопераційним), що мають системний характер і обмежують ефективність реалізації політики сталого розвитку.

Наукова новизна полягає у розробленні багаторівневого матричного підходу, який дозволяє поєднати діагностику структурних розривів із їх трансформацією під впливом екзогенних шоків. Показано, що воєнний стан виступає не лише дестабілізуючим фактором, а й каталізатором переходу до резильєнтної моделі розвитку. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для стратегічного планування, бенчмаркінгу та вдосконалення механізмів реалізації ESG-орієнтованої політики на різних рівнях управління. Його застосування дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, забезпечити когерентність індикаторного забезпечення та удосконалити механізми імплементації ESG-орієнтованих політик у різних секторах економіки.

Узагальнюючи, доведено, що подальший розвиток політики сталого розвитку в Україні має ґрунтуватися на формуванні інтегрованої системи міжрівневої координації, яка забезпечуватиме узгодженість стратегічних пріоритетів, інституційних механізмів та індикаторного забезпечення в умовах високої невизначеності, трансформаційних викликів і довгострокових структурних змін.

### Література

1. Кузьмак О., Кузьмак О. Social responsibility of business towards sustainable development: Case of Ukraine, *Innovative Solutions for Managing the Economy in an International Crisis Scenario*. 2023. Vol. 1. no. 1. pp. 126–148. DOI: 10.61432/CPNE0101126k
2. Макаренко І. О., Брінь П. В., Венлунь Я. Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. № 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>.
3. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Вип. 7. № 1. С. 21-36.
4. Парфентьева О. Г. Інтегроване еко-соціальне управління сталим інклюзивним розвитком. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 291-304. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-291-304>.
5. Пластун О. Л., Філатова Г. П., Пуговкіна Ю. А. Інформаційна прозорість у сегменті відповідального інвестування. *Економіка та право*. 2023. Том 69. № 2. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.02.052>.
6. Роль зеленого фінансування у забезпеченні сталого економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції / Піскунов Р., Москаленко О., Даудова Г., Пеняк Ю., Шубіна С. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. № 2(17). С. 143-155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-12>.
7. Уманців Г. В. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 149(3). С. 59-71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05).
8. Шостак І. В., Плисенко Г. П. Інтегрована звітність у контексті принципів ESG. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 146-152. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>.
9. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*. 2005. Vol. 30. P. 441-473. DOI: 10.1146/annurev.energy.30.050504.144511.
10. Hooghe L., Marks G. Multi-level governance and european integration. Lanham, MD : Rowman & Littlefield Publishers, 2001. 251 p.
11. Loorbach D. Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*. 2010. Vol. 23. № 1. P. 161-183.
12. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. W. The limits to growth. New York : Universe Books, 1972. 205 p.
13. Ostrom E. Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*. 2010. Vol. 20. № 4. P. 550-557. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004.
14. Paris Agreement. United Nations, 2015. 25 p.

15. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. 35 p.
16. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023 (RDNA2). Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
17. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford : Oxford University Press, 1987. 374 p.

### References

1. Kuzmak, O. and Kuzmak, O. (2023), "Social responsibility of business towards sustainable development: Case of Ukraine", *Innovative Solutions for Managing the Economy in an International Crisis Scenario*, Vol. 1, no. 1, pp. 126–148, DOI: 10.61432/CPNE0101126k
2. Makarenko, I.O., Brin, P.V. and Venlun, Ya. (2023), "Justification of the most relevant benchmarks in sustainability reporting: the experience of Ukraine", *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 7, no. 2, DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>.
3. Myskiv, H.V. and Pasinovich, I.I. (2023), "Sustainable development and social responsibility under wartime conditions in Ukraine", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, Iss. 7, no. 1, pp. 21-36.
4. Parfentieva, O.H. (2023), "Integrated eco-social management of sustainable inclusive development", *Biznes Inform*, no. 11, pp. 291-304, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-291-304>.
5. Plastun, O.L., Filatova, H.P. and Puhovkina, Yu.A. (2023), "Information transparency in the segment of responsible investing", *Ekonomika ta pravo*, Vol. 69, no. 2, pp. 52-59, DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.02.052>.
6. Piskunov, R. Moskalenko, O., Daudova, H. et al. (2025), "The role of green financing in ensuring sustainable economic development of Ukraine in the context of European integration", *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, no. 2(17), pp. 143-155, DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-12>.
7. Umantsiv, H.V. (2023), "Sustainability reporting in the context of corporate social responsibility", *Scientia Fructuosa*, no. 149 (3), pp. 59-71, DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05).
8. Shostak, I.V. and Plysenko, H.P. (2024), "Integrated reporting in the context of ESG principles", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2(19), pp. 146-152, DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>.
9. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P. and Norberg, J. (2005), "Adaptive governance of social-ecological systems", *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 30, pp. 441-473, DOI: 10.1146/annurev.energy.30.050504.144511.
10. Hooghe, L. and Marks, G. (2001), *Multi-level Governance and European Integration*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, MD, USA, 251 p.
11. Loorbach, D. (2010), "Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework", *Governance*, Vol. 23, no. 1, pp. 161-183.
12. Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. and Behrens, W.W. (1972), *The Limits to Growth*, Universe Books, New York, USA, 205 p.
13. Ostrom, E. (2010), "Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change", *Global Environmental Change*, Vol. 20, no. 4, pp. 550-557, DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004.
14. United Nations (2015), *Paris Agreement*, USA, 25 p.
15. United Nations (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, USA, 35 p.
16. World Bank (2023), *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023 (RDNA2)*, Washington, DC, USA, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (access date February 19, 2026).
17. Oxford University Press (1987), World Commission on Environment and Development *Our Common Future*, Oxford, United Kingdom, 374 p.

**Крамарчук С.П.**

### **ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ВИКЛИКІВ**

**Мета.** Узагальнення та систематизація еволюції управлінських моделей реалізації сталого розвитку, а також виявлення структурних розривів між глобальною та національною практикою їхньої імплементації.

**Методика дослідження.** У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації для виявлення еволюційних етапів сталого розвитку. Інституційний аналіз використано для оцінювання рівня координації між суб'єктами управління, а компаративний – для зіставлення глобальної та національної практики. Контент-аналіз стратегічних документів забезпечив

формування еталонної моделі сталого розвитку. Ключовим інструментом дослідження є матричний підхід, на основі якого побудовано матрицю структурних розривів та матрицю другого рівня, що відображає трансформацію системи сталого розвитку в умовах екзогенних шоків. Зазначений підхід забезпечує інтеграцію індикаторного, інституційного та адаптивного вимірів управління, а також дозволяє оцінити ступінь узгодженості між різними рівнями реалізації політики сталого розвитку.

**Результати дослідження.** Узагальнено еволюцію концепції сталого розвитку та систематизовано основні управлінські моделі її реалізації в глобальному й національному вимірах. Виокремлено п'ять етапів трансформації управлінської парадигми сталого розвитку: екологічної корекції, інтеграції, стратегічної інституціоналізації, трансформаційного управління та резильєнтного відновлення. Обґрунтовано, що сучасна модель сталого розвитку формується на засадах багаторівневого, поліцентричного й адаптивного управління із використанням ESG-підходів, цифрового моніторингу та механізмів зеленого фінансування. Доведено, що в умовах воєнних викликів для України ключового значення набуває формування адаптивної системи міжрівневої координації, орієнтованої на забезпечення резильєнтності економіки та реалізацію принципів «зеленого відновлення». Виявлено наявність методологічного розриву між розвитком індикаторних систем оцінювання сталого розвитку та практикою їх інтегрованого застосування у стратегічному управлінні. На цій основі обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгових і матричних інструментів аналізу для підвищення ефективності управління сталим розвитком.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Розроблено багаторівневий матричний підхід до аналізу та трансформації системи сталого розвитку, який забезпечує поєднання діагностики структурних розривів із механізмами їхнього подолання в умовах екзогенних шоків. Доведено, що воєнний стан виступає не лише дестабілізуючим фактором, але й каталізатором переходу до резильєнтної моделі розвитку, що змінює логіку функціонування системи міжрівневого управління. У межах запропонованого підходу інтегровано індикаторний, інституційний та адаптивний виміри управління, що дозволяє забезпечити комплексність оцінювання та узгодженість управлінських рішень на різних рівнях реалізації політики сталого розвитку.

**Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані підходи можуть бути використані органами державного управління, регіональними структурами та суб'єктами господарювання для формування стратегій сталого розвитку, удосконалення системи міжрівневої координації та підвищення ефективності управлінських рішень в умовах кризових викликів. Результати дослідження можуть бути застосовані під час розроблення програм післявоєнного відновлення України, впровадження ESG-підходів, систем моніторингу сталого розвитку та бенчмаркінгових механізмів оцінювання ефективності управління на національному, регіональному й корпоративному рівнях.

**Ключові слова:** сталий розвиток, управління сталим розвитком, багаторівневе управління, адаптивне управління, резильєнтність, ESG, зелене фінансування, бенчмаркінг, стратегічне управління, післявоєнне відновлення України.

**Kramarchuk S.P.**

## **EVOLUTION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM AND TRANSFORMATION OF MULTILEVEL GOVERNANCE MODELS UNDER EXOGENOUS CHALLENGES**

**Purpose.** The aim of the study is to generalize and systematize the evolution of managerial models for the implementation of sustainable development and to identify structural gaps between global and national practices of their implementation.

**Methodology of research.** The study applies methods of theoretical generalization and systematization to identify the evolutionary stages of sustainable development. Institutional analysis was used to assess the level of coordination among governance actors, while the comparative method enabled the comparison of global and national practices. Content analysis of strategic documents ensured the formation of a benchmark model of sustainable development. The key research tool is a matrix approach, on the basis of which a matrix of structural gaps and a second-level matrix reflecting the transformation of the sustainable development system under exogenous shocks were constructed. This approach provides for the integration of indicator-based, institutional, and adaptive dimensions of governance and makes it possible to assess the degree of coherence between different levels of sustainable development policy implementation.

**Findings.** The study summarizes the evolution of the concept of sustainable development and systematizes the main managerial models of its implementation at the global and national levels. Five stages of transformation of the sustainable development management paradigm were identified: environmental correction, integration, strategic institutionalization, transformational governance, and resilient recovery. It is substantiated that the contemporary model of sustainable development is based on multilevel, polycentric, and adaptive governance using ESG approaches, digital monitoring, and green finance mechanisms. It is proven that under wartime challenges in Ukraine, the formation of an adaptive multilevel coordination system focused on ensuring economic resilience and implementing the principles of "green recovery" becomes of crucial importance. The study reveals the existence of a methodological gap between the development of indicator systems for assessing sustainable development and the practice of their integrated application in strategic

management. On this basis, the expediency of using benchmarking and matrix analysis tools to improve the effectiveness of sustainable development governance is substantiated.

**Originality.** A multi-level matrix approach to the analysis and transformation of the sustainable development system has been developed, ensuring the integration of structural gap diagnostics with mechanisms for overcoming them under conditions of exogenous shocks. It has been proven that martial law acts not only as a destabilizing factor, but also as a catalyst for the transition to a resilient development model, thereby transforming the logic of the functioning of the inter-level governance system. Within the proposed approach, indicator-based, institutional, and adaptive dimensions of governance are integrated, making it possible to ensure the comprehensiveness of assessment and the coherence of managerial decisions across different levels of sustainable development policy implementation.

**Practical value.** The proposed approaches can be used by public authorities, regional institutions, and business entities to develop sustainable development strategies, improve the system of inter-level coordination, and enhance the effectiveness of managerial decision-making under crisis conditions. The research findings can be applied in the development of Ukraine's post-war recovery programs, the implementation of ESG approaches, sustainable development monitoring systems, and benchmarking mechanisms for evaluating governance effectiveness at the national, regional and corporate levels.

**Key words:** sustainable development; sustainable development governance; multilevel governance; adaptive governance; resilience; ESG; green finance; benchmarking; strategic management; post-war recovery of Ukraine.

*Дата надходження рукопису: 30.03.2026*

*Дата прийняття рукопису до друку: 01.05.2026*

*Дата публікації: 18.05.2026*