

4. European Data Protection Board. Guidelines 3/2022 on dark patterns in social media platform interfaces: How to recognise and avoid them. 2022. Available at: [https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2022/guidelines-32022-dark-patterns-social-media\\_en](https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2022/guidelines-32022-dark-patterns-social-media_en)
5. Felfernig A., et al. Recommender systems for sustainability: overview and challenges. 2023.
6. Guinée J. B., de Bruijn J. A., Gorrée M. et al. Handbook on life cycle assessment: operational guide to the ISO standards. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002.
7. International Organization for Standardization (ISO). ISO 14040:2006 – Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework. Geneva: ISO, 2006. Available at: <https://www.iso.org/standard/37456.html>
8. Mathur A., Acar G., Friedman M. J., Lucherini E., Mayer J., Chetty M., Narayanan A. Dark patterns at scale: findings from a crawl of 11K shopping websites. 2019. <https://doi.org/10.1145/3359183>
9. Niemeijer R., et al. A greener last mile: analyzing the carbon emission impact of pickup points in last-mile parcel delivery. 2023.
10. Nogueira G. P. M., et al. The environmental impact of fast delivery B2C e-commerce in outbound logistics operations: A simulation approach. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100070>
11. Prelec D., Simester D. Always leave home without it: a further investigation of the credit-card effect on willingness to pay. *Marketing Letters*. 2001. 12(1). pp. 5–12.
12. Ricci F., Rokach L., Shapira B. (Eds.) *Recommender Systems Handbook: Third Edition*. New York: Springer. 2022. <https://doi.org/10.1007/978-1-0716-2197-4>
13. Roichman R. Product flows and GHG emissions of returned apparel in e-commerce: implications for retail LCA. *Journal of Cleaner Production*. 2024.
14. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press. 2008.
15. World Economic Forum. *Transforming Urban Logistics: Sustainable and Efficient Last-Mile Delivery in Cities*. Geneva: WEF. 2024. Available at: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Transforming\\_Urban\\_Logistics\\_2024.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Transforming_Urban_Logistics_2024.pdf)
16. Zhang D., et al. Strategies and practices to reduce the ecological impact of product returns: An environmental sustainability framework for multichannel retail. *Business Strategy and the Environment*. 2023. <https://doi.org/10.1002/bse.3385>
17. Zhang S., Yao L., Sun A., Tay Y. Return strategy of e-commerce platform based on green consideration: modeling and analysis. *Sustainability*. 2023. 15(14), 11188. <https://doi.org/10.3390/su151411188>

**Бугрова О.О.**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,  
к.е.н., доц., доцентка кафедри економічної теорії

## **УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

У контексті обмежених фінансових ресурсів, поточних викликів та розвитку регіональної політики важливим напрямком є розробка програм, що мають відповідати стратегічним пріоритетам, місії та цінностям регіону.

На сьогодні, політика регіонального розвитку дедалі більше акцентує увагу не лише на економічному зростанні, а й на соціальній складовій, екологічній стійкості та інклюзивному підході до управління і організації діяльності. Зважаючи на це, програми регіонального розвитку повинні будуватися за допомогою структурованих механізмів, які відображають пріоритети регіону, цінності зацікавлених сторін, інституційні можливості та

засади сталого розвитку.

На практиці, розроблені в Україні регіональні програми часто мають описовий характер та містять переважно загальні декларативні положення, що не надають достатнього рівня конкретизації та практичної спрямованості [1]. Проте, особливо для цілей повоєнного відновлення України, вони мають орієнтуватись на набори ціннісно-орієнтованих проєктів з акцентом на сталий розвиток.

Регіональна цільова програма має забезпечувати узгодження комерційних інтересів усіх суб'єктів, задіяних у розвитку територій, із довгостроковими стратегічними пріоритетами регіону. Проєкти, заходи та завдання, включені до програми, повинні бути взаємно збалансованими та логічно пов'язаними. У процесі реалізації програми необхідно періодично здійснювати перегляд і уточнення переліку проєктів, завдань, заходів з відповідними розрахунками показників ефективності для забезпечення оптимального досягнення місії регіонального розвитку в заплановані строки.

Задачею регіональних урядів є, зокрема, чітке визначення сфер, що потребують активізації зусиль, та прийняття більш обґрунтованих рішень для досягнення цілей Програми ООН на період до 2030 року [2]. Україна підтримала досягнення Цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку нашої країни [3]. Також програми розвитку регіонів мають бути спрямовані на досягнення сталого розвитку і мають включати заходи енергозбереження, зменшення шкідливих викидів, витоків у мережах водопостачання та підвищення ефективності зрошення у сільському господарстві [4].

У сфері міжнародних економічних проєктів, які є актуальними для можливостей повоєнної розбудови України, підхід до формування програм на основі суспільних цінностей та сталого розвитку, є особливо актуальним. У міжнародній спільноті політика регіонального розвитку все більше формується на основі ініціатив співробітництва, наприклад, *політики згуртованості ЄС* [5] (орієнтована на зменшення нерівності між рівнями розвитку різних регіонів і увагу до сільських районів, територій, що постраждали від промислового переходу, та регіонів, які страждають від серйозних та постійних природних чи демографічних проблем), *програми Організації Об'єднаних Націй на період до 2030 року* [6] (орієнтована на 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань, спрямованих на викорінення бідності та забезпечення змін на краще у сферах критичного значення для людства та планети) тощо. Розробка регіональних програм з урахуванням подібних документів надасть можливість забезпечити доступ до дієвих інструментів фінансування, зміцнити позитивну репутацію та досягнути узгодженості політики на національному та регіональному рівнях.

Ще одним важливим документом у зазначеному контексті, з практичної точки зору, є *стандарт GPM P5* для сталого розвитку в процесі управління проєктами [7], розроблений організацією GPM Global. Стандарт пропонує п'ятикомпонентну модель «продукт, процес, люди, планета, процвітання» (Product, Process, People, Planet, Prosperity) з метою інтеграції принципів сталого розвитку у проєктний менеджмент. Модель дозволяє всебічно оцінити вплив продукту проєкту на економічні, соціальні та екологічні аспекти. У процесі формування програм регіонального розвитку модель P5 дає можливість врахувати соціальні, екологічні та економічні аспекти пропонованих заходів; орієнтуватись на створення довгострокової вартості для регіону; забезпечити відповідність процесів формування й впровадження програм принципам прозорості, справедливості та очікувань зацікавлених сторін. Зокрема, основна увага в категорії процвітання приділяється максимізації позитивної віддачі для якомога більшої кількості зацікавлених сторін.

Стандарт GPM P5 зазначає, що управління проєктами як сфера діяльності унікально підходить для вирішення проблем, з якими стикається людство сьогодні та розроблений для того, щоб врахувати зростаюче усвідомлення, що успіх проєкту виходить за межі традиційних обмежень вартості, часу та якості. Він стверджує, що проєкти загалом повинні бути розроблені та реалізовані таким чином, щоб максимально відповідати підходам сталого розвитку, глобальним стратегіям розвитку та довгостроковому добробуту суспільства.

Такий підхід заохочує команди на всіх етапах життєвого циклу проєкту орієнтуватись на цільові завдання на довгострокову перспективу. Також стандарт заохочує етичну

поведінку, дотримання законодавства, закликає до відповідальності за закупівлі та сприяє застосуванню підходів до управління ризиками, які запобігають шкідливим наслідкам на регіональному, державному і глобальному рівнях.

Важливо відмітити, що соціальний аспект сталого розвитку в Стандарті звертає увагу на права людини, трудову практику, безпеку на робочому місці, професійний розвиток та залучення громади. Стандарт підкреслює важливість поваги до місцевих громад, забезпечення культурної чутливості та підтримки діалогу із зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу проекту. Він розглядає робочу силу та суспільство не як окремі ресурси чи просто користувачів продукту проекту, а як ключових партнерів у формуванні відповідального розвитку. Стандарт GPM P5 орієнтує на рішення, які підвищують економічну життєздатність проектів, одночасно позитивно впливаючи на процвітання регіонів та зацікавлених сторін.

Враховуючи у своїй діяльності такі підходи, організації підвищують прозорість роботи, зміцнюють довіру зацікавлених сторін, зменшують довгострокові ризики та покращують загальний внесок проектів у соціальне благополуччя, захист навколишнього середовища та економічний розвиток. Таким чином, Стандарт позиціонує управління проектами як стратегічний механізм для просування сталого розвитку та підтримки регіональних, національних та глобальних пріоритетів добробуту.

Регіональні ініціативи України з відновлення, інтеграція сталого розвитку на основі елементів моделі P5 з принципами управління цінністю і проектного менеджменту може гарантувати, що проекти сприятимуть не лише відновленню інфраструктури, але й розбудові інституційної стійкості, соціальної інтеграції та довгострокової конкурентоспроможності нашої країни. Програми, розроблені за цією логікою, будуть більш привабливими для міжнародних інвесторів, які цінують вимірювані цінності, ефективне управління та узгодженість політики, що формують довіру до проектів, їх виконавців та ініціаторів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Функціональний аналіз програм регіонального розвитку / О. В. Бугров, О. О. Бугрова. Управління розвитком складних систем. 2016. № 26. С. 30–36. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/379900eb-a6f3-4f03-a46f-61a6fc0359a0>
2. Sustainable Development Goals at regional level: Case study for enhancing performance assessment / M. Grijelmo et al. Environmental Development. 2025. P. 101355. URL: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101355>
3. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
4. Climate-resilient development: A sustainability analysis of regional programs through the water-energy nexus model and impacts of climate change / E. Zekri et al. Journal of Cleaner Production. 2025. Vol. 530. P. 146786. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146786>
5. European Union. Cohesion Policy legislation 2021-2027. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en)
6. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
7. GPM Global. The P5 Standard for Sustainability in Project Management. Version 2.0. 2019. USA. URL: <https://mosaicprojects.com.au/PDF-Gen/The-GPM-P5-Standard-for-Sustainability-in-Project-Management-v2.0.pdf>

**Вовченко Д.Ф.**

Національний університет «Києво Могилянська академія»,  
студентка МП-2 спеціальності «Економіка»