УДК 332.146.2:339.138:311.216(477)
JEL: C38; O18; R11, R58
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-276-287

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

©2026 **УГОДНІКОВА О. І., РУДАЧЕНКО О. О., ТРОЯН В. І.**

УДК 332.146.2:339.138:311.216(477)
JEL: C38; O18; R11, R58

Угоднікова О. І., Рудаченко О. О., Троян В. І. Кластеризація регіонів України за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади оцінювання та кластеризації регіонів України за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Систематизовано п'ять груп ризиків – безпекові, інфраструктурні, фінансово-економічні, соціально-демографічні та інституційно-управлінські, – які визначають спроможність територіальних громад залучати інвестиції та здійснювати ефективну промоцію власного потенціалу. Запропоновано методичний підхід до кластеризації регіонів на основі ієрархічного методу Уорда з подальшим уточненням методом k-середніх за стандартизованою системою показників. За результатами кластерного аналізу виокремлено чотири кластери регіонів – від умовно стабільного до критичного рівня ризику, – кожен з яких характеризується специфічним поєднанням домінуючих ризиків і різним ступенем фактичної реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад. Доведено, що уніфікований підхід до інвестиційної промоції територій в умовах війни є недоцільним: для кожного кластера обґрунтовано диференційовані управлінські заходи та маркетингові інструменти просування – від активного бренд-менеджменту «територій можливостей» у безпечних регіонах до формування «відкладеного» інвестиційного портфеля та компенсаційних механізмів для громад критичного рівня ризику. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування та державними інституціями для розроблення регіонально диференційованої інвестиційної та маркетингової політики.

Ключові слова: *інвестиційно-маркетинговий потенціал; територіальні громади; кластерний аналіз; регіональні ризики; регіональний розвиток; кластеризація регіонів; маркетинг території.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *22.*

Угоднікова Олена Ігорівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *ugodnikova16@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-2218-0041*

Рудаченко Ольга Олександрівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *polkin87@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-9597-5748*

Троян Владислава Ігорівна *– доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *troyan.vlada@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2142-2873*

UDC 332.146.2:339.138:311.216(477)
JEL: C38; O18; R11, R58

Uhodnikova O. I., Rudachenko O. O., Troian V. I. Clustering of Ukraine's Regions by the Level of Risks in Realizing the Investment and Marketing Potential of Territorial Communities

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for assessing and clustering Ukraine's regions by the level of risks affecting the realization of the investment and marketing potential of territorial communities under martial law and postwar recovery conditions. Five groups of risks are systematized – security, infrastructural, financial-economic, socio-demographic, and institutional-managerial – which determine the capacity of territorial communities to attract investment and promote their potential effectively. A methodological approach to clustering regions is proposed, based on Ward's hierarchical method with subsequent refinement using the k-means method on a standardized set of indicators. Based on the cluster analysis, four clusters of regions are identified, ranging from conditionally stable to critical risk levels, each characterized by a specific combination of dominant risks and a different degree of actual realization of the investment and marketing potential of territorial communities. It is proved that a unified approach to territorial investment promotion is inexpedient under wartime conditions: differentiated management measures and marketing promotion tools are substantiated for each cluster – from active brand management of «territories of opportunity» in safe regions to forming a «deferred» investment portfolio and compensation mechanisms for communities at critical risk levels. The results obtained can be used by local self-government bodies and State institutions to develop a regionally differentiated investment and marketing policy.

Keywords: *investment and marketing potential; territorial communities; cluster analysis; regional risks; regional development; regional clustering; place marketing.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *3.* ***Bibl.:*** *22.*

Uhodnikova Olena I. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *ugodnikova16@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-2218-0041*

Rudachenko Olha O. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *polkin87@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-9597-5748*
Troian Vladyslava I. *– PhD, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *troyan.vlada@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2142-2873*

Повномасштабна війна та реформа децентралізації одночасно посилили значення територіальних громад як самостійних суб'єктів інвестиційної та маркетингової діяльності та докорінно змінили географію інвестиційних ризиків в Україні. Якщо до 2022 р. диференціація інвестиційної привабливості регіонів визначалася переважно економічними чинниками (структурою господарства, рівнем розвитку інфраструктури, людським капіталом), то нині вирішальну роль відіграють безпекові фактори, ступінь пошкодження інфраструктури та фінансова спроможність місцевих бюджетів. У цих умовах традиційні підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу регіону, орієнтовані на статичні економічні показники, втрачають пояснювальну спроможність, оскільки не враховують динамічної та просторово нерівномірної природи ризиків воєнного часу.

Перед територіальними громадами постає суперечність: з одного боку, вони змушені конкурувати між собою за обмежений обсяг вітчизняних та іноземних інвестицій, здійснюючи активний територіальний маркетинг; з іншого боку, рівень ризику, притаманний конкретній території, суттєво обмежує ефективність такої промоції та вимагає її суттєвої диференціації. Розв'язання цієї суперечності потребує розроблення методичного підходу, який дозволяє об'єктивно згрупувати (кластеризувати) регіони за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад і на цій основі сформувати диференційовану управлінську та маркетингову політику.

Актуальність обраного напряму дослідження посилюється: *по-перше,* потребою органів державної влади та місцевого самоврядування в науково обґрунтованих орієнтирах для розподілу ресурсів відновлення; *по-друге,* запитом міжнародних донорів та інвесторів на прозору й уніфіковану систему оцінювання ризиків територій; *по-третє,* необхідністю формування реалістичної, а не декларативної маркетингової стратегії просування територіальних громад в умовах війни.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Питання формування та оцінювання інвестиційного потенціалу територіальних громад досліджено у працях Н. Керецмана [1], авторів досліджень з питань залучення міжнародних інвестицій у громади [2] і відновлення та збалансованого розвитку регіонів України [3]. Стратегічні пріоритети управління інвестиційним потенціалом громад в умовах воєнного стану розкрито в роботі [4], а регіональні відмінності інвестиційного розвитку територій та методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості регіонів систематизовано Є. Бушинським [5].

Проблематику соціально-економічного розвитку регіонів в умовах децентралізації та зовнішньополітичних викликів висвітлено у [6; 7], а питання соціальної безпеки регіонів і пошуку інструментів стабілізації життєдіяльності територій – у [9]. Теоретичні засади кластерного підходу до дослідження регіональних структур узагальнено у [8], типологізацію регіонів за рівнем необхідної державної підтримки запропоновано О. Гейманом та О. Крупою [11], а рейтингове групування регіонів за соціально-економічним станом – В. Лапшиним і А. Смоляковою [10].

Питанням територіального маркетингу та брендингу як інструментам підвищення конкурентоспроможності громад присвячені дослідження [12–15], у яких обґрунтовано перехід маркетингового менеджменту територій від інструменту одноразового просування до системи управління розвитком, розкрито об'єктивну та суб'єктивну складові іміджу території та роль інвестиційного клімату і рівня ризику у формуванні привабливості територіального продукту.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний масив публікацій з питань інвестиційного потенціалу та маркетингу територій, більшість наявних досліджень розглядає ризики регіонального розвитку відокремлено від маркетингової складової або обмежується якісним (описовим) групуванням регіонів без застосування формалізованих методів багатовимірної класифікації. Недостатньо опрацьованим залишається питання побудови інтегрованої системи індикаторів, яка одночасно охоплювала би безпекові, інфраструктурні, фінансово-економічні, соціально-демографічні та

інституційно-управлінські ризики, а також питання диференціації маркетингового інструментарію просування територіальних громад залежно від кластера ризику, до якого вони належать.

Метою статті є розроблення методичного підходу до кластеризації регіонів України за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад та обґрунтування диференційованих напрямів зниження ризиків і активізації маркетингової промоції територій для кожного виокремленого кластера.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є системний, процесний і ризик-орієнтований підходи до аналізу регіонального розвитку. Для розв'язання поставлених завдань застосовано такі методи: *абстрактно-логічний і контент-аналіз* – для систематизації груп ризиків та уточнення сутності поняття «інвестиційно-маркетинговий потенціал територіальної громади»; *метод багатовимірної статистичної класифікації (кластерний аналіз)* – ієрархічний метод Уорда для попереднього визначення кількості кластерів за дендрограмою та метод k-середніх для уточнення складу кластерів на стандартизованих (z-показник) значеннях індикаторів; *порівняльний аналіз* – для виявлення відмінностей між кластерами за домінуючими ризиками; *метод групувань та графічної інтерпретації* – для візуалізації результатів кластеризації; *концептуальне моделювання* – для побудови узагальненої моделі оцінювання та управління ризиками реалізації потенціалу територіальних громад.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні дані державної статистики, звітність органів місцевого самоврядування, аналітичні матеріали міжнародних і вітчизняних інституцій регіонального розвитку, а також узагальнена практика територіального маркетингу українських громад.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Інвестиційно-маркетинговий потенціал територіальної громади доцільно розглядати як сукупну спроможність території залучати інвестиційні ресурси та ефективно просувати власні конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках капіталу. На відміну від довоєнного періоду, коли основними детермінантами цього потенціалу виступали економіко-географічні та інфраструктурні чинники, нині ключовим модифікатором потенціалу є рівень ризику, притаманний конкретній території.

За результатами аналізу наукових джерел і практики регіонального управління систематизовано п'ять груп ризиків, які визначають можливість і межі реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад (*табл. 1*).

Систематизовані групи ризиків утворюють основу для формування інтегральної системи індикаторів, придатної для проведення багатовимірної класифікації регіонів. З метою емпіричної перевірки запропонованого підходу здійснено кластеризацію регіонів України за стандартизованими значеннями показників кожної з п'яти груп ризиків. На першому етапі за допомогою ієрархічного методу Уорда та аналізу дендрограми обґрунтовано доцільність виокремлення чотирьох кластерів, склад яких додатково уточнено методом *k*-середніх. Узагальнені результати кластеризації наведено в *табл. 2*.

Отримані результати підтверджують, що рівень ризику реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад суттєво диференційований у просторовому вимірі та корелює передусім із відстанню території від зони бойових дій, а також зі станом місцевих бюджетів та демографічною ситуацією. При цьому навіть у межах кластерів з підвищеним і критичним рівнем ризику окремі територіальні громади (переважно обласні центри та громади, віддалені від безпосередньої лінії загрози) демонструють вибіркову реалізацію інвестиційного потенціалу, що свідчить про необхідність більш деталізованого (субрегіонального) аналізу на подальших етапах дослідження.

Виокремлення кластерів дозволяє обґрунтувати тезу про недоцільність уніфікованого підходу до управління інвестиційно-маркетинговим потенціалом територій в умовах війни. Диференційовані напрями зниження ризиків та активізації потенціалу для кожного кластера систематизовано в *табл. 3*.

Результати, систематизовані в табл. 3, засвідчують, що формування управлінських заходів та маркетингового інструментарію територіальних громад має здійснюватися з урахуванням не лише наявного інвестиційного потенціалу території, а й характеру, інтенсивності та структури ризиків, які обмежують можливості його реалізації. Виокремлені кластери суттєво відрізняються за інтегральним рівнем ризику та домінуючими його складовими: для умовно стабільних регіонів характерними є переважно помірні інфраструктурні та кадрові обмеження, тоді як у кластерах підвищеного та критичного ризику визначальними стають безпекові загрози, пошкодження інфраструктури та демографічні втрати. Така диференціація обумовлює необхідність відмови від універсальної моделі територіального маркетингу на користь адаптивної політики, параметри якої визначаються фактичним ризиковим профілем відповідної території.

Таблиця 1

Групи індикаторів оцінювання ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад

Група ризиків	Складові показники (індикатори)	Вплив на інвестиційно-маркетинговий потенціал громади
1. Безпекові	Відстань до лінії бойового зіткнення/державного кордону, інтенсивність повітряних тривог, рівень замінованості території, стан цивільного захисту	Формують «поріг допустимості» території для зовнішнього та внутрішнього інвестора, визначають базову інвестиційну придатність
2. Інфраструктурні	Ступінь пошкодження/зношеності виробничої та соціальної інфраструктури, доступність електро-, тепло-, водопостачання, транспортна зв'язність	Впливають на строки окупності проєктів, обсяг капітальних та операційних витрат бізнесу
3. Фінансово-економічні	Дефіцитність місцевого бюджету, рівень дотаційності, обсяг власних надходжень на одну особу, боргове навантаження громади	Визначають спроможність громади до співфінансування проєктів, надання пільг і гарантій інвестору
4. Соціально-демографічні	Міграційне сальдо, частка внутрішньо переміщених осіб, демографічне навантаження, рівень безробіття, дефіцит кваліфікованих кадрів	Формують кадровий потенціал і місткість локального споживчого ринку
5. Інституційно-управлінські	Якість стратегічного планування, наявність маркетингової/бренд-стратегії громади, рівень цифровізації адмінпослуг, індекс інституційної спроможності	Визначають ефективність промоції території та якість супроводу інвестора («м'яка» складова потенціалу)

Джерело: сформовано авторами за [1; 4; 9].

Таблиця 2

Результати кластеризації регіонів України за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад

Кластер	Склад кластера (області)	Інтегральний рівень ризику	Домінуючі ризики	Стан реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу
I. «Умовно стабільний»	Львівська, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька, Рівненська	Низький	Помірні інфраструктурні та кадрові (трудова міграція)	Найвищий рівень реалізації; активна промоція, приплив релокованого бізнесу
II. «Помірного ризику»	м. Київ, Київська, Вінницька, Хмельницька, Черкаська, Полтавська, Кіровоградська, Житомирська	Помірний	Фінансово-бюджетні, епізодичні безпекові (повітряні тривоги)	Стабільний потенціал; потребує посилення бренд-комунікацій і диджиталізації промоції
III. «Підвищеного ризику»	Одеська, Дніпропетровська, Миколаївська, Сумська, Чернігівська, підконтрольна частина Харківської	Підвищений	Безпекові (прифронтові/прикордонні), інфраструктурні (пошкодження об'єктів)	Потенціал реалізується вибірково – переважно у відносно безпечних громадах обласних центрів
IV. «Критичного ризику»	Підконтрольні частини Запорізької та Херсонської областей, Донецька, Луганська	Критичний	Безпекові (бойові дії), інфраструктурні (руйнування), демографічні (депопуляція)	Потенціал переважно нереалізований або відкладений; потрібні держпрограми компенсації ризиків

Джерело: розраховано та сформовано авторами.

Таблиця 3

Диференційовані напрями зниження ризиків та активізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад за кластерами

Кластер	Пріоритетні управлінські заходи	Маркетингові інструменти просування
I	Розвиток індустріальних парків, підтримка релокованих підприємств, підвищення кваліфікації кадрів	Формування бренду «території можливостей», інвестиційні саміти, цифрові інвестиційні паспорти громад
II	Оптимізація бюджетної політики, розширення міжмуніципальної співпраці та кластерних ініціатив	Таргетована промоція серед українських і закордонних МСП, участь у виставках і грантових програмах ЄС
III	Програми відновлення критичної інфраструктури, страхування воєнних ризиків за державної підтримки	Комунікація «керованого ризику», інформаційна прозорість щодо безпекової ситуації, співпраця з міжнародними донорами
IV	Пріоритетне державне фінансування деокупації / відбудови, компенсаційні механізми, релокаційна підтримка бізнесу	Мінімальна активна промоція; підготовка «відкладеного» інвестиційного портфеля, документування збитків для майбутньої компенсації

Джерело: сформовано авторами за [4; 12; 13].

Для *I кластера – «умовно стабільного»* – стратегічним завданням є не стільки мінімізація безпосередніх безпекових ризиків, скільки максимальне використання сформованих конкурентних переваг. До цього кластера віднесено західні регіони України, для яких установлено низький інтегральний рівень ризику, а основними обмеженнями визначено інфраструктурні та кадрові проблеми, зокрема трудову міграцію. Водночас саме цей кластер характеризується найвищим рівнем реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу та припливом релокованого бізнесу. Тому пріоритетними напрямами управління мають бути подальший розвиток індустріальних парків, модернізація логістичної та виробничої інфраструктури, підтримка підприємств, що здійснили релокацію, а також формування достатньої пропозиції кваліфікованої робочої сили.

Маркетингова політика громад I кластера може бути найбільш активною та орієнтованою на формування довгострокового інвестиційного іміджу. Запропоноване позиціонування таких громад як «територій можливостей» дозволяє змістити акцент із традиційного інформування потенційного інвестора на демонстрацію конкретних конкурентних переваг території: відносно нижчого рівня безпекових ризиків, доступу до європейських ринків, логістичних можливостей, наявності релокованих підприємств і перспектив розвитку нових виробничих кластерів. Саме для цього кластера в дослідженні передбачено використання інвестиційних самітів і цифрових інвестиційних паспортів громад. При цьому цифровий інвестиційний паспорт доцільно розглядати не як статичний інформаційний документ, а як регулярно оновлюваний інструмент комунікації з потенційним інвестором, що відображає доступні земельні ділянки, виробничі площі, інфраструктуру, кадрові ресурси та перспективні інвестиційні проєкти.

Для *II кластера – «помірного ризику»* – характерна інша конфігурація управлінських пріоритетів. Його інвестиційно-маркетинговий потенціал визначено як стабільний, однак він потребує посилення бренд-комунікацій та цифровізації промоційної діяльності; серед домінуючих ризиків виділено фінансово-бюджетні та епізодичні безпекові загрози. Відповідно, першочергового значення набуває підвищення фінансової спроможності громад, оптимізація бюджетної політики, розвиток міжмуніципального співробітництва та створення міжрегіональних і локальних кластерних ініціатив.

З маркетингової точки зору для II кластера доцільним є застосування таргетованої інвестиційної промоції, за якої маркетингові комунікації орієнтуються не на максимально широке коло потенційних інвесторів, а на конкретні групи бізнесу, для яких територія має найбільш виражені конкурентні переваги. У табл. 3 такими цільовими аудиторіями визначено українські та закордонні малі й середні підприємства, а серед каналів просування – участь у виставках і грантових програмах ЄС. Такий підхід дає можливість узгодити маркетингові витрати громад із реальними можливостями залучення інвестицій та перейти від загального територіального брендингу до адресної роботи з потенційними інвесторами.

Принципово іншої моделі потребує *III кластер – «підвищеного ризику»*. Для нього характерне поєднання безпекових та інфраструктурних ризиків, пов'язаних із прифронтовим або прикордонним розташуванням і пошкодженням об'єктів інфраструктури. Інвестиційний потенціал таких територій реалізується вибірково, переважно в більш захищених громадах та обласних центрах. За таких умов використання традиційної промоційної моделі, побудованої виключно на демонстрації переваг території, є недостатнім. Інвестор потребує насамперед об'єктивної інформації про рівень ризику та наявні механізми його компенсації.

У зв'язку з цим пріоритетними управлінськими заходами для III кластера визначено відновлення критичної інфраструктури та запровадження механізмів страхування воєнних ризиків за державної підтримки, тоді як маркетингові заходи мають ґрунтуватися на концепції «керованого ризику», інформаційній прозорості щодо безпекової ситуації та розвитку співробітництва з міжнародними донорами. Важливо, що комунікація «керованого ризику» не передбачає применшення або приховування існуючих загроз. Навпаки, її ефективність визначається здатністю громади відкрито ідентифікувати ризики та одночасно демонструвати інвестору механізми їх контролю, страхування, розподілу або компенсації.

Особливий підхід необхідний для *IV кластера – «критичного ризику»*, де безпекові загрози, масштабні інфраструктурні руйнування та депопуляція суттєво обмежують можливості поточної реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу. У дослідженні стан такого потенціалу визначено переважно як нереалізований або відкладений, що зумовлює необхідність державних програм компенсації ризиків. Тому основний акцент має бути перенесений із безпосереднього залучення приватного капіталу на створення передумов для майбутнього відновлення інвестиційної активності.

Для громад IV кластера пріоритетними є державне фінансування відбудови, компенсаційні механізми та підтримка релокації бізнесу, тоді як активна маркетингова промоція об'єктивно має обмежений характер. Натомість доцільним є формування «відкладеного» інвестиційного портфеля та документування збитків для майбутнього застосування компенсаційних механізмів. «Відкладений» інвестиційний портфель у цьому контексті може виконувати функцію попередньої підготовки території до повоєнного відновлення: громади завчасно формують базу перспективних проєктів, визначають потребу у фінансуванні, потенційні джерела ресурсів, необхідну інфраструктуру та можливих партнерів, але безпосередній запуск проєктів пов'язують зі зниженням критичних безпекових ризиків.

Таким чином, простежується закономірна зміна характеру інвестиційно-маркетингової політики залежно від переходу від I до IV кластера. Зі зростанням рівня ризику акцент поступово зміщується від активної конкурентної промоції території та залучення інвесторів до управління ризиками, відновлення базової інфраструктури, державної підтримки та підготовки майбутніх інвестиційних проєктів. Відповідно, для I кластера домінуючою є стратегія активізації потенціалу, для II – його цільового позиціонування та організаційно-фінансового посилення, для III – адаптації інвестиційної діяльності до підвищеного ризику, а для IV – збереження передумов і формування бази для майбутнього відновлення.

Запропонована диференціація має також важливе значення для розподілу функцій між державним, регіональним і місцевим рівнями управління. У відносно стабільних кластерах провідна роль може належати самим територіальним громадам і регіональним інституціям розвитку, які спроможні самостійно реалізовувати маркетингові кампанії, формувати інвестиційні пропозиції та взаємодіяти з бізнесом. Натомість зі зростанням рівня ризику підвищується значення централізованих державних механізмів – страхування воєнних ризиків, фінансування відновлення інфраструктури, компенсації втрат і гарантування інвестицій. Це узгоджується із закладеним у статті підходом, відповідно до якого результати кластерного аналізу можуть бути використані для перегляду пріоритетів державної підтримки та подальшого коригування системи індикаторів у міру зміни безпекової ситуації.

Отже, практичне значення кластеризації полягає не лише у статистичному групуванні регіонів за рівнем ризику, а передусім – у перетворенні результатів багатовимірного аналізу на конкретний інструмент диференційованого управління територіальним розвитком. Кластерна належність дає змогу узгодити інтенсивність інвестиційної промоції, управлінські пріоритети та механізми державної підтримки з фактичними можливостями територій. За такого підходу маркетинг територіальної громади набуває ризик-орієнтованого характеру, а управління інвестиційно-маркетинговим потенціалом переходить від універсальних заходів до адаптивної моделі, здатної враховувати просторову неоднорідність наслідків війни та зміну ризикового профілю регіонів у процесі відновлення.

Для забезпечення послідовного переходу від оцінювання ризиків до прийняття управлінських і маркетингових рішень запропоновано узагальнену концептуальну модель, що поєднує чотири послідовні етапи: формування інформаційної бази, кластерний аналіз, інтерпретацію кластерів та прийняття диференційованих управлінських рішень (*рис. 1*).

Концептуальна модель кластеризації регіонів України за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад відображає послідовний перехід від формування інформаційного забезпечення дослідження до розроблення диференційованих управлінських і маркетингових рішень. Її принциповою особливістю є поєднання кількісних методів багатовимірної класифікації з якісною інтерпретацією отриманих кластерів та подальшим використанням результатів для обґрунтування практичних заходів територіального розвитку.

У запропонованій моделі передбачено чотири взаємопов'язані етапи: формування інформаційної

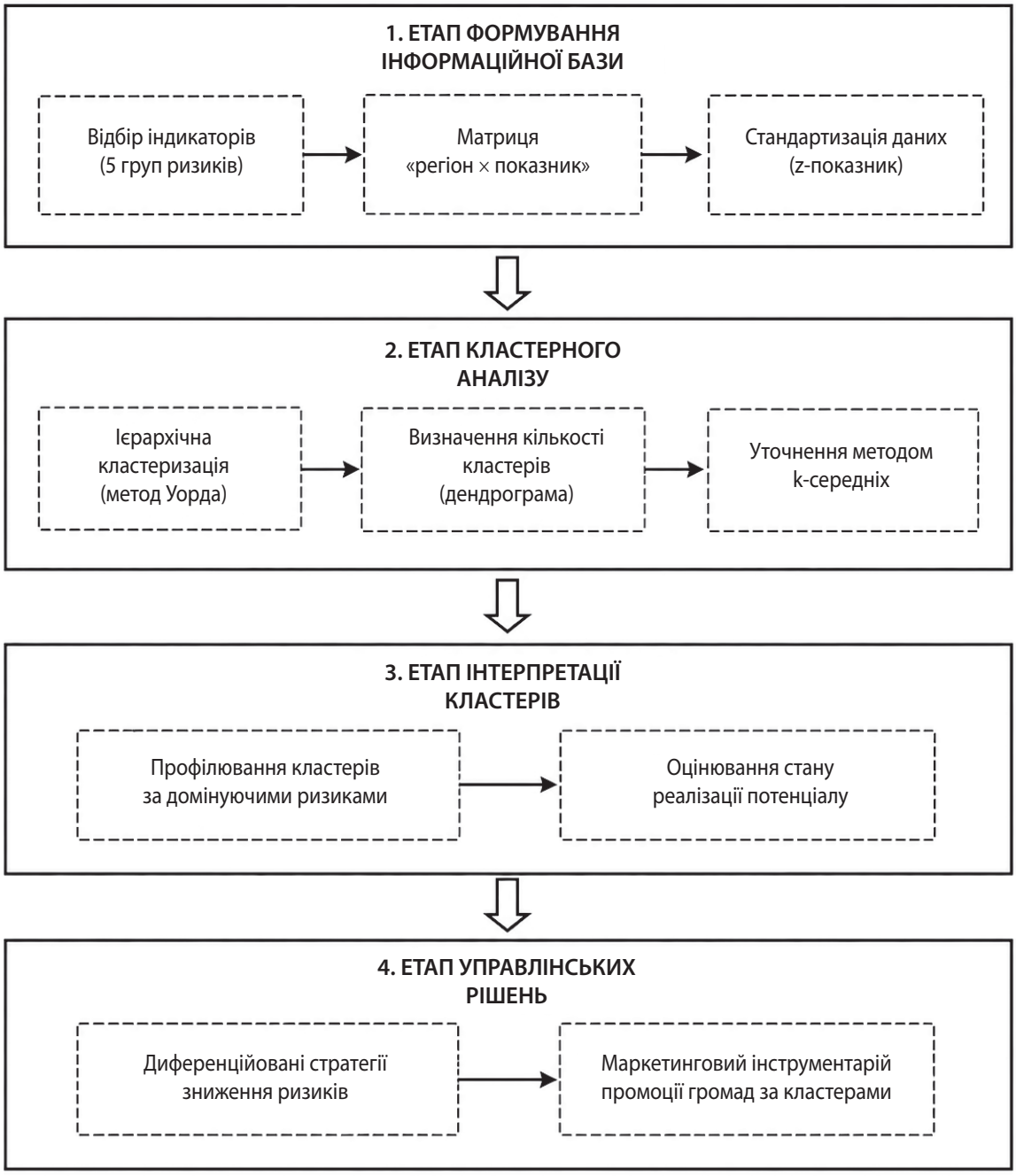


Рис. 1. Концептуальна модель кластеризації регіонів України за рівнем ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад

Джерело: авторська розробка.

бази, проведення кластерного аналізу, інтерпретацію сформованих кластерів та розроблення управлінських рішень. Саме така послідовність закладена в методології дослідження та забезпечує зв'язок між оцінюванням ризиків і практичним управлінням інвестиційно-маркетинговим потенціалом громад.

Перший етап – *формування інформаційної бази* – має фундаментальне значення, оскільки достовірність результатів кластеризації безпосередньо залежить від обґрунтованості системи вихідних індикаторів. Інформаційне забезпечення дослідження формується на основі офіційних статистичних даних, звітності органів місцевого самоврядування, аналітичних матеріалів міжнародних і вітчизняних інституцій регіонального розвитку, а також узагальненої практики територіального маркетингу українських громад.

У межах цього етапу здійснюється відбір показників за п'ятьма групами ризиків: безпековими, інфраструктурними, фінансово-економічними, соціально-демографічними та інституційно-управлінськими. Така структура дає можливість відійти від оцінювання інвестиційної привабливості винятково за традиційними економічними параметрами та врахувати комплекс факторів, які в сучасних умовах визначають реальну здатність громади залучати інвестиційні ресурси та просувати власні конкурентні переваги.

На основі відібраних індикаторів формується аналітична матриця «регіон × показник», у якій кожний регіон характеризується сукупністю значень показників за визначеними групами ризиків. Оскільки вихідні індикатори можуть бути представлені в різних одиницях вимірювання та мати різні діапазони варіації, наступною процедурою є їх стандартизація. У запропонованому підході використовуються стандартизовані *z*-показники, що забезпечує порівнянність вихідних характеристик і створює єдину кількісну основу для подальшої багатовимірної класифікації. Застосування стандартизованих значень безпосередньо передбачене методикою дослідження.

Другий етап – *кластерний аналіз* – спрямований на виявлення об'єктивно сформованих груп регіонів, подібних за структурою та рівнем ризиків до реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу. Його застосування дозволяє перейти від традиційного ранжування регіонів за окремими показниками до їх комплексної багатовимірної типологізації.

На початковій стадії кластеризації застосовується ієрархічний метод Уорда, за результатами якого формується дендрограма та визначається доцільна кількість кластерів. У дослідженні аналіз дендрограми став підставою для виокремлення чотирьох кластерів регіонів України. Після цього їх склад додатково уточнюється за допомогою методу *k*-середніх, що дозволяє конкретизувати належність регіонів до відповідних груп на основі стандартизованих значень системи індикаторів.

Поєднання двох методів має важливе методичне значення. Ієрархічна кластеризація використовується для попереднього виявлення структури сукупності та обґрунтування кількості груп, тоді як метод *k*-середніх забезпечує подальше уточнення складу кластерів. У результаті формується типологія регіонів, яка відображає не один окремий показник ризику, а сукупну конфігурацію факторів, що обмежують реалізацію інвестиційно-маркетингового потенціалу.

Третій етап – *інтерпретація кластерів* – забезпечує перехід від статистичного результату до його економічного та управлінського змісту. Сам факт належності регіону до певної групи є недостатнім для формування практичних рекомендацій, тому кожен кластер потребує профілювання за домінуючими видами ризику та оцінювання фактичного стану реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу.

За результатами проведеної кластеризації сформовано чотири типи регіонів: I – «умовно стабільний», II – «помірного ризику», III – «підвищеного ризику» та IV – «критичного ризику». Вони відрізняються не лише загальним рівнем ризику, а і його структурою та можливостями практичної реалізації потенціалу територіальних громад.

Так, для *першого кластера* характерний низький рівень ризику та переважання помірних інфраструктурних і кадрових обмежень, що супроводжується найвищим рівнем реалізації потенціалу та активним припливом релокованого бізнесу. Для *другого кластера* встановлено помірний рівень ризику з переважанням фінансово-бюджетних та епізодичних безпекових факторів. *Третій кластер* характеризується підвищеним рівнем безпекових та інфраструктурних ризиків, через що інвестиційний потенціал реалізується вибірково. Для *четвертого кластера* домінуючими є безпекові, інфраструктурні та демографічні загрози, а потенціал переважно залишається нереалізованим або відкладеним.

Важливим результатом третього етапу є встановлення того, що ризики мають виражену просторову неоднорідність. У матеріалах дослідження зазначено, що рівень ризику корелює передусім із відстанню території від зони бойових дій, а також зі станом місцевих бюджетів і демографічною ситуацією. Водночас навіть усередині кластерів підвищеного та критичного ризику окремі грома-

ди можуть демонструвати вибіркову реалізацію інвестиційного потенціалу. Це свідчить про необхідність у перспективі доповнювати регіональну кластеризацію більш деталізованим аналізом на рівні окремих територіальних громад.

Четвертий етап – *формування управлінських рішень* – завершує аналітичний цикл і забезпечує практичну реалізацію результатів кластеризації. Його основою є принцип диференціації: кожному кластеру має відповідати власна комбінація управлінських заходів та маркетингових інструментів, адекватна рівню та структурі його ризиків.

Для умовно стабільного кластера пріоритетними визначено розвиток індустріальних парків, підтримка релокованих підприємств і підвищення кваліфікації кадрів, а маркетинговий блок передбачає формування бренду «території можливостей», проведення інвестиційних самітів і використання цифрових інвестиційних паспортів громад. Для кластера помірного ризику акцент переноситься на оптимізацію бюджетної політики, міжмуніципальне співробітництво та кластерні ініціативи, доповнені таргетованою промоцією серед українських і закордонних МСП.

Для регіонів підвищеного ризику визначальними стають відновлення критичної інфраструктури та страхування воєнних ризиків, тоді як маркетингова комунікація повинна будуватися навколо концепції «керованого ризику», прозорості інформації щодо безпекової ситуації та співпраці з міжнародними донорами. Для критичного кластера передбачено пріоритетне державне фінансування відбудови, компенсаційні механізми та релокаційну підтримку бізнесу. Маркетингова активність при цьому трансформується в підготовку «відкладеного» інвестиційного портфеля та створення інформаційної основи для залучення капіталу після зниження безпекових загроз.

Принциповою перевагою запропонованої моделі є те, що кластеризація не виступає кінцевою метою дослідження, а використовується як інструмент підтримки управлінських рішень. Статистично сформований кластер трансформується в певний тип управлінської та маркетингової поведінки території та дозволяє пов'язати кількісну оцінку ризиків із конкретними заходами щодо активізації інвестиційно-маркетингового потенціалу.

Крім того, модель доцільно розглядати не як статичну, а як адаптивну систему із механізмом зворотного зв'язку. У самій статті передбачено, що результати кластерного аналізу можуть бути підставою для перегляду пріоритетів державної підтримки, тоді як інформація про результативність реалізованих маркетингових заходів дає змогу надалі уточнювати систему індикаторів та межі кластерів відповідно до зміни безпекової ситуації. Таким чином, зміна значень ризикових показників може зумовлювати перехід регіону до іншого кластера і, відповідно, потребувати перегляду застосовуваних інструментів управління та територіальної промоції.

У практичному аспекті запропонована модель може слугувати методичною основою для регіонально диференційованої інвестиційної та маркетингової політики, оскільки дозволяє визначити, для яких територій доцільно активізувати безпосереднє залучення приватних інвестицій, де необхідне попереднє зниження ризиків, а де першочерговими мають бути державне фінансування, компенсаційні механізми та відновлення базових передумов інвестиційної діяльності. У такий спосіб забезпечується перехід від уніфікованого просування територій до ризик-орієнтованого управління інвестиційно-маркетинговим потенціалом територіальних громад, що особливо важливо в умовах значної просторової диференціації наслідків війни та подальшого повоєнного відновлення України.

Практична цінність запропонованої моделі полягає в тому, що вона забезпечує зворотний зв'язок між рівнем управління (державним, регіональним і громадським): результати кластерного аналізу стають підставою для перегляду пріоритетів державної підтримки, а зворотна інформація про фактичну ефективність реалізованих маркетингових заходів у межах кожного кластера дає змогу періодично уточнювати склад індикаторів та межі кластерів у міру зміни безпекової ситуації.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження систематизовано п'ять груп ризиків реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад – безпекові, інфраструктурні, фінансово-економічні, соціально-демографічні та інституційно-управлінські. Запропоновано методичний підхід до кластеризації регіонів України на основі поєднання ієрархічного методу Уорда та методу k-середніх, застосування якого дозволило виокремити чотири кластери регіонів – від умовно стабільного до критичного рівня ризику.

Доведено, що рівень реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу територіальних громад суттєво диференційований залежно від кластера ризику, а уніфікований підхід до інвестиційної промоції територій в умовах війни є неефективним. Для кожного кластера обґрунтовано специфічні управлінські заходи та маркетингові інструменти – від активного бренд-менеджменту у відносно

безпечних регіонах до формування відкладеного інвестиційного портфеля та компенсаційних механізмів для громад критичного рівня ризику.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісної методики інтегрального індексу ризику реалізації інвестиційно-маркетингового потенціалу окремої територіальної громади (а не лише регіону в цілому), а також у побудові економетричних моделей оцінювання економічного ефекту від упровадження диференційованої за кластерами маркетингової політики просування територій. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Керецман Н. І. Аналіз чинників впливу на розвиток і підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2022. № 4. С. 33–39. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-4
2. Павлова М. Д. Розвиток територіальних громад в Україні через ефективне залучення міжнародних інвестицій : дис. … д-ра філософії : 051 Економіка. Миколаїв, 2024. 229 с. URL: https://eir.nuos.edu.ua/items/12a0916a-2676-4115-ac1d-1ff7268af27b
3. Пермінова С. О. Пріоритети держави в напрямі відновлення та збалансованого розвитку регіонів України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. С. 111. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329456
4. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 85–90. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16
5. Бушинський Є. В. Регіональні відмінності інвестиційного розвитку територій : дис. … д-ра філософії : 051 Економіка. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025. URL: https://uacademic.info/ua/document/0825U001223
6. Плахотнюк В. В. Соціально-економічний розвиток регіонів України: виклики та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-159
7. Романюк М. Д., Судук Н. В., Бушинський Є. В. Модель оцінювання інвестиційної складової безпеки розвитку регіонів України. *Наукові перспективи*. 2022. № 3. С. 105–120. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-3(21)-105-120
8. Самійленко Г. М. Кластерні структури регіонів України: теоретичні аспекти, проблеми та перспективність практичної реалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1. С. 155–165. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-155-165
9. Бузько І. Р., Зеленко О. О. Соціально-економічний розвиток регіонів України: безпека та соціальний діалог. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 50–60. DOI: https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.240418.50.50
10. Лапшин В. І., Смолякова А. А. Соціально-економічний стан регіонів України: рейтинг, кластери. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3. С. 215–219. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/01.pdf
11. Гейман О. А., Крупа О. М. Теоретичні основи типологізації регіонів країни. *Проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 31–35. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2009-3_0-pages-31_35.pdf
12. Тарасова К. І., Рулінська О. В. Маркетинговий менеджмент територіальних громад: сучасні підходи до управління розвитком. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-80
13. Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади. *Громадський Простір*. 23.06.2025. URL: https://www.prostir.ua/?library=terytorialnyj-marketynh-terytoriji-yak-chynnyk-pidvyschennya-konkurentospromozhnosti-hromady
14. Зінченко О. А. Формування позитивного потенціалу іміджу регіонів України: теорія, методологія, практика : монографія / наук. ред. О. В. Фінагіна. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2018. 456 с.
15. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? Київ, 2019. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/case_study_pleddg_regional_brandingmarketing_2019.pdf
16. Camagni R., Capello R. Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union. *Regional Studies*. 2013. Vol. 47. Iss. 9. P. 1383–1402. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640
17. Musolino D., Kotosz B. A New Territorial Attractiveness Index at the International Scale: Design, Application and Patterns in Italy. *The Annals of Regional Science*. 2024. Vol. 72. P. 1159–1187. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-023-01239-w
18. Boisen M., Terlouw K., Groote P., Couwenberg O. Reframing Place Promotion, Place Marketing, and Place Branding: Moving Beyond Conceptual Confusion. *Cities*. 2018. Vol. 80. P. 4–11. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021
19. Kavaratzis M., Hatch M. J. The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach to Place Branding Theory. *Marketing Theory*. 2013. Vol. 13. Iss. 1. P. 69–86. DOI: https://doi.org/10.1177/1470593112467268

20. Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. My City – My Brand: The Different Roles of Residents in Place Branding. *Journal of Place Management and Development*. 2013. Vol. 6. Iss. 1. P. 18–28. DOI: https://doi.org/10.1108/17538331311306087
21. Hospers G.-J. Place Marketing in Shrinking Europe: Some Geographical Notes. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 2011. Vol. 102. Iss. 3. P. 369–375. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2011.00672.x
22. Rodríguez-Pose A. The Revenge of the Places That Don't Matter (and What to Do About It). Cambridge *Journal of Regions, Economy and Society.* 2018. Vol. 11. Iss. 1. P. 189–209. DOI: https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024

REFERENCES

Boisen M., Terlouw K., Groote P. & Couwenberg O. (2018). Reframing Place Promotion, Place Marketing, and Place Branding: Moving Beyond Conceptual Confusion. *Cities, 80*, 4–11. https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021

Braun E., Kavaratzis M. & Zenker S. (2013). My City – My Brand: The Different Roles of Residents in Place Branding. *Journal of Place Management and Development, 1*, 18–28. https://doi.org/10.1108/17538331311306087

Bushynskyi Ye. V. (2025). *Rehionalni vidminnosti investytsiinoho rozvytku terytorii. Ekonomika* [Regional differences of investment development of territories. Economics]. Ivano-Frankivsk: Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka. https://uacademic.info/ua/document/0825U001223

Buzko I. R. & Zelenko O. O. (2018). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv Ukrainy: bezpeka ta sotsialnyi dialoh [Socio-economic development of the regions of Ukraine: security and social dialogue]. *Ekonomichnyi prostir, 132*, 50–60. https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.240418.50.50

Camagni R. & Capello R. (2013). Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union. *Regional Studies, 9*, 1383–1402. https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640

Heiman O. A. & Krupa O. M. (2009). Teoretychni osnovy typolohizatsii rehioniv krainy [Theoretical foundations of typologization of country regions]. *Problemy ekonomiky, 3*, 31–35. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2009-3_0-pages-31_35.pdf

Hospers G.-J. (2011). Place Marketing in Shrinking Europe: Some Geographical Notes. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 3*, 369–375. https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2011.00672.x

Hromadskyi Prostir. (2025, June 23). *Terytorialnyi marketynh terytorii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti hromady* [Territorial marketing of the territory as a factor of increasing the competitiveness of the community]. https://www.prostir.ua/?library=terytorialnyj-marketynh-terytoriji-yak-chynnyk-pidvyschennya-konkurentospromozhnosti-hromady

Kavaratzis M. & Hatch M. J. (2013). The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach to Place Branding Theory. *Marketing Theory, 1*, 69–86. https://doi.org/10.1177/1470593112467268

Keretsman N. I. (2022). Analiz chynnykiv vplyvu na rozvytok i pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad [Analysis of impact factors on the development and increase of competitiveness of territorial communities]. *Rehionalna ekonomika, 4*, 33–39. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-4

Kyiv. (2019). *Brendynh i marketynh terytorii. U chomu sekret naibilsh uspishnykh mist v Ukraini?* [Branding and marketing of territories. What is the secret of the most successful cities in Ukraine?]. https://auc.org.ua/sites/default/files/library/case_study_pleddg_regional_brandingmarketing_2019.pdf

Lapshyn V. I. & Smoliakova A. A. (2017). Sotsialno-ekonomichnyi stan rehioniv Ukrainy: reitynh, klastery [Socio-economic state of the regions of Ukraine: rating, clusters]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, 3*, 215–219. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/01.pdf

Musolino D. & Kotosz B. (2024). A New Territorial Attractiveness Index at the International Scale: Design, Application and Patterns in Italy. *The Annals of Regional Science, 72*, 1159–1187. https://doi.org/10.1007/s00168-023-01239-w

Pavlova M. D. (2024). *Rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini cherez efektyvne zaluchennia mizhnarodnykh investytsii*: dys. … d-ra filosofii: 051 Ekonomika [Development of territorial communities in Ukraine through effective attraction of international investment: diss.... Dr. of Philosophy: 051 Economics]. Mykolaiv. https://eir.nuos.edu.ua/items/12a0916a-2676-4115-ac1d-1ff7268af27b

Perminova S. O. (2025). Priorytety derzhavy v napriami vidnovlennia ta zbalansovanoho rozvytku rehioniv Ukrainy [State priorities in the direction of restoration and balanced development of the regions of Ukraine]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy:* materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 24 kvitnia 2025 r.) [Business, Innovation, Management: Problems and Prospects: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference (Kyiv, April 24, 2025)] (p. 111). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329456

Plakhotniuk V. V. (2024). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv Ukrainy: vyklyky ta stratehichni perspektyvy [Socio-economic development of the regions of Ukraine: challenges and strategic perspectives]. *Ekonomika ta suspilstvo, 70*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-159

Rodríguez-Pose A. (2018). The Revenge of the Places That Don't Matter (and What to Do About It). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 1*, 189–209. https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024

Romaniuk M. D., Suduk N. V. & Bushynskyi Ye. V. (2022). Model otsiniuvannia investytsiinoi skladovoi bezpeky rozvytku rehioniv Ukrainy [Model of estimation of investment component of security of development of regions of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy, 3*, 105–120. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-3(21)-105-120

Samiilenko H. M. (2019). Klasterni struktury rehioniv Ukrainy: teoretychni aspekty, problemy ta perspektyvnist praktychnoi realizatsii [Cluster structures of regions of Ukraine: theoretical aspects, problems and prospects of practical implementation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 1*, 155–165. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-155-165

Shelenko D. I., Shpykuliak O. H. & Boichuk A. V. (2024). Stratehichni priorytety upravlinnia formuvanniam investytsiinoho potentsialu rozvytku terytorialnykh hromad na zasadakh aktyvizatsii pidpryiemnytstva [Strategic priorities of management of formation of investment potential of development of territorial communities on the basis of entrepreneurship activation]. *Ekonomichnyi prostir, 189*, 85–90. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16

Tarasova K. I. & Rulinska O. V. (2026). Marketynhovyi menedzhment terytorialnykh hromad: suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom [Marketing management of territorial communities: modern approaches to development management]. *Ekonomika ta suspilstvo, 85*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-80

Zinchenko O. A. (2018). *Formuvannia pozytyvnoho potentsialu imidzhu rehioniv Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka:* monohrafiia / nauk. red. O. V. Finahina [Formation of positive potential of the image of regions of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph / sci. ed. O. V. Finahina]. Cherkasy: Vydavets Ponomarenko R. V.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки рукопису автори використовували інструменти генеративного штучного інтелекту виключно для лінгвістичного редагування, структурування та перевірки орфографії. Автори підтверджують, що штучний інтелект не брав участі у формуванні наукової концепції дослідження та не є автором або співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 20.10.2026

УДК 332.1:005.1
JEL: D81; R11; R58
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-287-297

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ БАГАТОВИМІРНИХ РИЗИКІВ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ПРИНЦИПИ

©2026 СНОПЕНКО М. Г.

УДК 332.1:005.1
JEL: D81; R11; R58

Снопенко М. Г. Адаптивне управління розвитком територіальної громади в умовах багатовимірних ризиків: сутність, ознаки та принципи

У статті поглиблено теоретичні засади адаптивного управління розвитком територіальної громади в умовах одночасного впливу різнорідних і взаємопов'язаних ризиків. Дослідження спрямоване на подолання прогалини, пов'язаної з недостатньою узгодженістю понятійних меж адаптивного управління, його ознак, принципів і циклічної логіки, тоді як у науковій літературі переважає розгляд окремих механізмів гнучкості, стратегічного коригування, резильєнтності або реагування на окремі групи загроз. Мета дослідження полягає в уточненні сутності адаптивного управління розвитком територіальної громади, його розмежуванні із суміжними підходами, систематизації ознак і принципів та формуванні логіки управлінського циклу, що узгоджує поточне реагування з довгостроковими цілями сталого економічного розвитку. Методологічну основу становлять системний і процесний підходи, методи порівняння, узагальнення, категоріального розмежування та концептуальної систематизації. У результаті дослідження багатовимірні ризики територіальної громади охарактеризовано через різнорідність, взаємозалежність і можливість каскадних наслідків. Розмежовано адаптивне, стратегічне, антикризове, ризик-орієнтоване управління та управління резильєнтністю. Запропоновано авторське визначення адаптивного управління розвитком громади як безперервного, цілеспрямованого та заснованого на зворотному зв'язку процесу вироблення, реалізації та коригування управлінських рішень. Систематизовано вісім ознак і десять принципів адаптивного управління та сформовано семифазну логіку управлінського циклу: виявлення сигналів, інтерпретація ризиків, вибір відповіді, координація учасників і ресурсів, реалізація, оцінювання, навчання та коригування. Наукова новизна полягає в розмежуванні властивостей адаптивного управлінського процесу, нормативних вимог до його організації та довгострокових економічних результатів, а також у поєднанні циклічної логіки управління з урахуванням взаємопов'язаності ризиків і перевіркою відповідності рішень довгостроковим орієнтирам розвитку. Зроблено висновок, що сталий