

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

П'ЯВКА ОЛЕГ ПЕТРОВИЧ

УДК 330.3:658.1:504

ДИСЕРТАЦІЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ (СТІЙКІСТЬ)
ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність – 051 Економіка

Галузь знань – 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ П'явка О.П.

Науковий керівник – Шубала Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент.

Луцьк – 2026

АНОТАЦІЯ

П'явка О.П. Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в контексті сталого розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Луцький національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, Луцьк, 2026.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, розкрито її зв'язок із науковими темами, окреслено мету, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі дослідження розглянуто теоретичні засади дослідження соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій.

Удосконалено зміст економічної категорії «соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств», яку пропонується розуміти як інтегровану функціональну здатність суб'єкта господарювання як соціально-економічної системи забезпечувати своєчасне реагування, адаптацію, відновлення та сталий розвиток під дією негативних екстерналій (шоків), мобілізуючи внутрішні ресурсні, організаційно-управлінських, соціально-трудова і технологічні можливості та зберігаючи організаційну стійкість основних підсистем.

Обґрунтовано, що визначальною ознакою резильєнтності виступає організаційна стійкість, яка забезпечується ефективним поєднанням ресурсного потенціалу, управлінських механізмів і людського капіталу. Встановлено, що саме взаємодія цих компонентів формує адаптаційний потенціал підприємства та визначає його здатність до довгострокового функціонування. Запропоновано соціально-економічну резильєнтність (стійкість) підприємств розглядати як інтегровану управлінську характеристику, що відображає спроможність

підприємства підтримувати безперервність діяльності, забезпечувати гнучкість реагування та здійснювати структурне оновлення в умовах дестабілізуючих впливів.

Запропоновано підхід до теоретичного обґрунтування форми інтегрованої моделі забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі ключових детермінант забезпечення стійкості, який враховує зарубіжний досвід формування моделей резильєнтності, дозволяє інтегрувати економічні, управлінські і поведінкові механізми в єдину модель, а у підсумку – мінімізувати наслідки негативних екстерналій та забезпечити збереження стабільності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Систематизовано основні фактори, що впливають на організаційну стійкість та проведено групування ключових зовнішніх і внутрішніх детермінант забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств, які на відміну від існуючих, враховують специфіку економічної діяльності українських підприємств в умовах негативних екстерналій, зокрема повномасштабної війни.

Запропоновано підхід до формалізації, змістовної інтерпретації та візуалізації коефіцієнта резильєнтності (стійкості) підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає проведення розрахунку для років від початку і до завершення шоку або до року перед настанням нового шоку, порівнюючи значення показника оцінки із його значенням у році перед роком початком дії шоку (тобто базовим роком), що дозволяє в таблично-графічній формі представити та проаналізувати рівень резильєнтності (стійкості) за сукупністю основних індикаторів, зокрема в періоди впливу таких шоків як гібридна війна, пандемія коронавірусу і повномасштабна війна.

Узагальнення методичних підходів до оцінки соціально-економічної резильєнтності підприємств дозволяє стверджувати, що її вимірювання потребує використання комплексної системи кількісних і якісних індикаторів, здатних відобразити багатовимірний характер цього явища. Доведено, що оцінка має здійснюватися з урахуванням балансу інтересів основних стейкхолдерів –

власників, працівників і держави, що визначає вибір відповідних груп показників та методу інтегрування результатів.

У другому розділі дослідження проведено аналіз та оцінку соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні.

Проведений аналіз динаміки основних показників, які характеризують соціально-економічну резильєнтність (стійкість) суб'єктів господарювання до негативних екстерналій, свідчить, що ключовими фазами негативного впливу зовнішніх факторів стали – початок гібридної війни у 2014 році (Фаза 1), пандемія коронавірусу з 2020 року (Фаза 2), але найбільшою мірою – повномасштабна війна починаючи з 2022 року (Фаза 3). Кожна з цих фаз посилювала деструктивний ефект попередньої.

Результати проведеної експрес-оцінки на основі порівняння темпів росту обсягів реалізації та ВВП показали, що суб'єкти господарювання зберігають високу стійкість до внутрішніх національних шоків, проте їхня резильєнтність (стійкість) відносно глобальних та континентальних економічних шоків у 2022–2024 рр. досягла мінімуму починаючи з 2010 року. Натомість позитивна динаміка кількості суб'єктів господарювання у 2023 році вказує на початок адаптивного відновлення, як наслідок дії державних програм економічного стимулювання розвитку середнього і малого бізнесу в Україні, що підтверджує його значну роль як основного драйвера стабілізації національної економіки.

Використано методи кореляційно-регресійного аналізу для побудови й інтерпретації моделей оцінки впливу факторів на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та валового внутрішнього продукту у порівняних цінах, що дозволяє виявляти основні показники-детермінанти забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств.

Незважаючи на загальне скорочення обсягів реалізації у реальному вираженні, окремі галузі продемонстрували здатність до відновлення та зростання, що значною мірою обумовлено державною підтримкою та підвищенням їхньої стратегічної значущості в кризових умовах. Позитивна динаміка продуктивності праці у більшості видів діяльності вказує на адаптацію

підприємств через оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності використання праці, хоча в окремих секторах спостерігається її зниження через дисбаланс між зайнятістю та обсягами виробництва.

Аналіз за регіонами підтвердив нерівномірність розвитку, де найбільш стійкі позиції зберігають економічно потужні та густонаселені регіони, тоді як території, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій, характеризуються істотним погіршенням ключових показників. Водночас відносна стабільність міжрегіональних відмінностей у рівнях оплати праці свідчить про обмеженість механізмів стимулювання людського капіталу.

Оцінка здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) показала, що вона суттєво варіюється залежно від типу шоків впливів: найвища адаптивність простежується у період пандемії, тоді як повномасштабна війна спричинила найбільші втрати, особливо у сферах зайнятості та обсягів діяльності. Водночас виявлено відносно швидке відновлення показників оплати праці, що свідчить про пріоритетність підтримки трудових ресурсів.

Інтегральна оцінка засвідчила, що рівень соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в аналізованому періоді характеризується нестабільністю та значною залежністю від зовнішніх шоків. У роки прояву шоків відбувалося суттєве зниження відповідного індексу до критичних рівнів, що свідчить про вразливість господарських суб'єктів, передусім у фінансовій та інвестиційній сферах. Водночас у післякризові (постшоківі) періоди простежується відносно швидке відновлення показників, що вказує на формування адаптаційних механізмів. Досягнення вищих значень інтегрального індексу в останні роки дає підстави констатувати поступове посилення резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні.

У третьому розділі дослідження представлено обґрунтування заходи забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку.

Запропоновано підхід до обґрунтування основних положень державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах, який передбачає початкове визначення принципів, конкретизацію мети, основних цілей і завдань, а також виділення набору ключових заходів, спрямованих на фінансово-економічну підтримку, інституціональне забезпечення, розвиток виробничої і соціальної інфраструктури, соціальну політику, інноваційно-технологічний розвиток, екологічну трансформацію та міжнародну кооперацію.

Обґрунтовано, що ключовими характеристиками такої політики виступають посилення ролі держави як координатора економічних процесів, домінування короткострокових адаптаційних рішень, підвищені вимоги до автономності інфраструктури, зміщення акцентів на підтримання зайнятості та збереження критичних виробництв, а також переорієнтація підприємств на моделі поведінки, засновані на швидкій адаптації та управлінні ризиками.

Розроблено та апробовано підхід до вибору і обґрунтування основних положень стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі збалансування інтересів їх власників, працівників і держави, який базується на результатах інтегральної оцінки за групою специфічних критеріїв та показників, передбачає формування на її основі комбінацій типів стратегій та подальшу деталізацію їх цілей і ключових завдань, а також дозволяє прослідкувати зміну пріоритетів стратегічних рішень залежно від зміни інтенсивності впливу негативних екстерналій (шоків).

Визначено, що зміст стратегій змінюється відповідно до рівня резильєнтності (стійкості) підприємства. Для підприємств із низькими рівнями стійкості домінуючого значення набувають завдання виживання, стабілізації діяльності та збереження базового економічного потенціалу. Середній рівень резильєнтності (стійкості) передбачає концентрацію управлінських рішень на зміцненні фінансової стійкості, розширенні економічних можливостей і розвитку адаптаційних механізмів. В той же час, високий рівень резильєнтності (стійкості) створює передумови для переходу до стратегій довгострокового

розвитку, інноваційного зростання, інвестування у людський капітал та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Удосконалено організаційно-економічну модель вибору варіанту стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємства в умовах негативних екстерналій (шоків), яка поєднує процедури стратегічної діагностики, прогнозування, сценарного планування, антикризового управління, контролю та коригування управлінських рішень, забезпечуючи логічну послідовність процесу обґрунтування такої стратегії, враховуючи специфіку функціонування окремого суб'єкта господарювання.

Запропоновано підхід до систематизації економічних механізмів та інструментів підтримки реалізації політики і стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у внутрішньому бізнес-середовищі, який дозволяє поєднати адаптивно-безпекові, інноваційно-технологічні, інституційно-регуляторні, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, еколого-економічні та соціально-трудова механізми та відповідні їм інструменти в єдину систему забезпечення резильєнтності (стійкості) в контексті сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: сталий розвиток, резильєнтність, стійкість, адаптивність, організаційна стійкість, підприємства, резильєнтність підприємств, бізнес, стійкість бізнесу, малий та середній бізнес, сталий бізнес, соціально-економічний, економічна система, негативні екстерналії, війна, пандемія коронавірусу, пандемія COVID-19, стале відновлення, стале управління, стале підприємництво, ефективність, сталість, конфліктність, воєнний стан, шоки, адаптація, стале відновлення, державна політика, стратегія, інструменти; механізми, інституційне середовище, загрози, ризики, безпека, соціально-психологічна напруга, регіон, вид економічної діяльності, Україна.

SUMMARY

P'yavka O.P. Socio-economic resilience (stability) of enterprises in the context of sustainable development. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 Economics. Lutsk National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lutsk, 2026.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation research, reveals its connection with scientific research topics, outlines the purpose, objectives, subject, object, and research methods, and highlights the scientific novelty and practical significance of the obtained results.

The first chapter examines the theoretical foundations of the study of the socio-economic resilience of enterprises under conditions of negative externalities.

The content of the economic category “socio-economic resilience of enterprises” has been refined and is proposed to be understood as the integrated functional capability of a business entity as a socio-economic system to ensure timely response, adaptation, recovery, and sustainable development under the influence of negative externalities (shocks), by mobilizing internal resource, organizational-managerial, socio-labor, and technological capacities while maintaining the organizational stability of its key subsystems.

It is substantiated that organizational stability is the defining feature of resilience and is ensured through the effective combination of resource potential, managerial mechanisms, and human capital. It has been established that the interaction of these components forms the adaptive capacity of an enterprise and determines its ability to function in the long term. Socio-economic resilience is proposed to be considered as an integrated managerial characteristic that reflects the enterprise’s ability to maintain business continuity, ensure flexibility of response, and implement structural renewal under destabilizing influences.

An approach to the theoretical substantiation of the structure of an integrated

model for ensuring the socio-economic resilience of enterprises based on the key determinants of resilience is proposed. The approach takes into account international experience in developing resilience models, enables the integration of economic, managerial, and behavioral mechanisms into a unified framework, and ultimately contributes to minimizing the consequences of negative externalities and maintaining the long-term stability of enterprise operations.

The main factors affecting organizational stability have been systematized, and key external and internal determinants of enterprise resilience have been grouped. Unlike existing approaches, the proposed grouping takes into account the specific features of economic activity of Ukrainian enterprises under conditions of negative externalities, particularly the full-scale war.

An approach to the formalization, substantive interpretation, and visualization of the enterprise resilience coefficient is proposed. Unlike existing approaches, it provides for calculations for each year from the onset of a shock until its completion or until the year preceding the occurrence of a new shock, comparing the assessment indicator with its value in the year preceding the shock (the base year). This makes it possible to present and analyze the level of resilience in tabular and graphical form based on a set of key indicators, particularly during the impact of such shocks as hybrid warfare, the coronavirus pandemic, and the full-scale war.

The generalization of methodological approaches to assessing the socio-economic resilience of enterprises indicates that its measurement requires a comprehensive system of quantitative and qualitative indicators capable of reflecting the multidimensional nature of this phenomenon. It is proven that the assessment should be carried out with due regard to the balance of interests of key stakeholders—owners, employees, and the state—which determines the selection of relevant groups of indicators and the methodology for integrating assessment results.

The second chapter presents an analysis and assessment of the socio-economic resilience of enterprises in Ukraine.

The analysis of the dynamics of the main indicators characterizing the socio-economic resilience of business entities to negative externalities demonstrates that the

key phases of adverse external influence were: the beginning of the hybrid war in 2014 (Phase 1), the coronavirus pandemic starting in 2020 (Phase 2), and, to the greatest extent, the full-scale war beginning in 2022 (Phase 3). Each of these phases intensified the destructive effects of the previous one.

The results of the rapid assessment based on a comparison of growth rates of sales volumes and GDP showed that business entities maintain a high level of resilience to domestic national shocks. However, their resilience to global and continental economic shocks in 2022-2024 reached its lowest level since 2010. At the same time, the positive dynamics in the number of business entities in 2023 indicates the beginning of adaptive recovery as a result of government economic stimulus programs aimed at supporting small and medium-sized enterprises in Ukraine, which confirms their significant role as a key driver of national economic stabilization.

Correlation and regression analysis methods were employed to develop and interpret models for assessing the influence of various factors on changes in the volume of goods and services sold by business entities and on gross domestic product at constant prices. This approach enables the identification of the main determinant indicators contributing to enterprise resilience.

Despite the general decline in real sales volumes, certain sectors demonstrated the ability to recover and grow, largely due to government support and their increased strategic importance under crisis conditions. Positive labor productivity trends in most economic activities indicate enterprise adaptation through resource optimization and improved labor efficiency, although some sectors experienced productivity declines due to imbalances between employment and production volumes.

Regional analysis confirmed uneven development, with economically strong and densely populated regions maintaining the most resilient positions, while territories directly affected by military operations experienced significant deterioration in key indicators. At the same time, the relative stability of interregional wage differentials indicates the limited effectiveness of mechanisms for stimulating human capital development.

The assessment of business entities' ability to ensure resilience showed that

resilience varies significantly depending on the type of shock. The highest adaptability was observed during the pandemic period, whereas the full-scale war caused the greatest losses, particularly in employment and business activity. At the same time, a relatively rapid recovery of wage indicators was identified, indicating the priority given to supporting labor resources.

The integral assessment revealed that the level of socio-economic resilience of enterprises during the analyzed period was characterized by instability and substantial dependence on external shocks. During periods of shocks, the corresponding index declined significantly to critical levels, indicating the vulnerability of business entities, especially in financial and investment spheres. However, in post-crisis (post-shock) periods, a relatively rapid recovery of indicators was observed, demonstrating the formation of adaptive mechanisms. The attainment of higher values of the integral index in recent years provides grounds for concluding that the resilience of enterprises in Ukraine has been gradually strengthening.

The third chapter substantiates measures aimed at ensuring the socio-economic resilience of enterprises in the context of sustainable development.

An approach to substantiating the main provisions of the state policy for ensuring the socio-economic resilience of enterprises in Ukraine is proposed. The approach involves the initial definition of principles, clarification of the purpose, main goals and objectives, as well as the identification of a set of key measures aimed at financial and economic support, institutional development, production and social infrastructure development, social policy, innovation and technological advancement, environmental transformation, and international cooperation.

It is substantiated that the key characteristics of such a policy include strengthening the role of the state as a coordinator of economic processes, the predominance of short-term adaptive solutions, increased requirements for infrastructure autonomy, a shift in focus toward maintaining employment and preserving critical industries, as well as the reorientation of enterprises toward behavioral models based on rapid adaptation and risk management.

An approach to selecting and substantiating the main provisions of enterprise

socio-economic resilience strategies based on balancing the interests of owners, employees, and the state has been developed and tested. The approach is based on the results of an integral assessment according to a group of specific criteria and indicators, provides for the formation of combinations of strategy types and their subsequent specification in terms of goals and key objectives, and allows tracking changes in strategic priorities depending on the intensity of negative externalities (shocks).

It has been determined that the content of resilience strategies changes according to the level of enterprise resilience. For enterprises with low resilience levels, survival, stabilization of operations, and preservation of basic economic potential become the dominant objectives. A medium level of resilience requires managerial efforts to focus on strengthening financial stability, expanding economic opportunities, and developing adaptive mechanisms. At the same time, a high level of resilience creates preconditions for transitioning to long-term development strategies, innovation-driven growth, investment in human capital, and enhanced corporate social responsibility.

The organizational and economic model for selecting a strategy option to ensure enterprise socio-economic resilience under conditions of negative externalities (shocks) has been improved. The model combines procedures of strategic diagnostics, forecasting, scenario planning, crisis management, monitoring, and adjustment of managerial decisions, ensuring a logical sequence in the process of substantiating such a strategy while taking into account the specific features of an individual enterprise.

An approach to systematizing economic mechanisms and tools supporting the implementation of policies and strategies for ensuring enterprise socio-economic resilience within the internal business environment is proposed. The approach integrates adaptive-security, innovation-technological, institutional-regulatory, organizational-managerial, financial-investment, ecological-economic, and socio-labor mechanisms, together with their corresponding tools, into a unified resilience assurance system in the context of sustainable enterprise development.

Keywords: sustainable development, resilience, stability, adaptability, organizational resilience, enterprises, enterprise resilience, business, business

resilience, small and medium-sized enterprises, sustainable business, socio-economic, economic system, negative externalities, war, coronavirus pandemic, COVID-19 pandemic, sustainable recovery, sustainable management, sustainable entrepreneurship, efficiency, sustainability, conflict, martial law, shocks, adaptation, sustainable recovery, public policy, strategy, tools, mechanisms, institutional environment, threats, risks, security, socio-psychological tension, region, type of economic activity, Ukraine.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України категорії Б

1. П'явка О.П. (2025). Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до зовнішніх екстерналій глобального, континентального та національного масштабу. *Актуальні проблеми економіки*. №12. С. 171-181. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-171-181
2. П'явка О.П. (2025). Зростання обсягів реалізації продукції як детермінанта забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. №22(87). С. 393-401. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-37](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-37)
3. П'явка О.П. (2024). Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 21(83). 2024. С. 246-253. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-27)
4. П'явка О.П. (2023). Соціально-економічна резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах негативних екстерналій. *Актуальні проблеми економіки*. № 12. Том 2 (270/2). С. 98-106. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-2-270-98-106

Опубліковані праці апробаційного характеру

5. П'явка О.П., Шубала І.В.. Напрями забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції. Збірник тез IX Всеукраїнської науково-практичної конференції / за заг. ред. Я.П. Березівського, І.І. Гаврилюк. Дубляни, 2026. С. 138-140. (Здобувачем обгрунтовано окремі напрями забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку). <https://repository.lnup.edu.ua>
6. Шубала І.В., П'явка О.П. Забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) малих підприємств в умовах війни. «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку». Тези доповідей міжнародної науково-практичної

конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.). Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 710-711. URL: <https://zp.edu.ua/science/conferences/year-2025/conference-2025-1-8/> (*Здобувачем обгрунтовано заходи для забезпечення резильєнтності (стійкості) малих підприємств в умовах війни*).

7. П'явка О.П. Особливості забезпечення соціально-економічна резильєнтності (стійкості) підприємств на території польсько-українського прикордоння. *Польсько-українське прикордоння як сфера трансформації: матеріали міжнародного круглого столу*, Люблін–Луцьк, 28 березня 2025 р. Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 106-109. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/19575>

8. П'явка О.П. Аналіз продуктивності праці суб'єктів господарювання в контексті забезпечення їх соціально-економічної резильєнтності (стійкості). *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 109-110. URL: <https://repository.lntu.edu.ua/handle/123456789/2517>

9. П'явка О. П. Вирівнювання рівня заробітних плат як основа стійкості (резильєнтності) міст польсько-українського прикордоння до зовнішніх загроз. *Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 трав. 2025 р.)* / відп. ред. М. В. Войчук. Електрон. дані. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С. 159-162. <https://sites.google.com/lutsk-ntu.com.ua/evdoc>

10. П'явка О. П. Пріоритетні заходи забезпечення стійкості підприємств на польсько-українському прикордонні. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 683-685. URL: https://drive.google.com/file/d/18cK2iL1i3qxET0_UYdAgm_O0WNxTvH4S/view

11. П'явка О.П. Фактори впливу на стійкість суб'єктів господарювання в умовах війни. *Україна – ЄС: виклики та перспективи*: матеріали міжнародного

наукового семінару, Луцьк, 16 травня 2024 р. Луцьк: ЛНТУ, 2024. С. 62-64. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XaXKbXSPBcXJ17rCAiBTtMcNKOYQcSTF>

12. П'явка О.П. Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. С. 393-395. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/18174>

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ	29
1.1. Сутність соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств	29
1.2. Детермінанти та моделі забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств	50
1.3. Методичні засади оцінки резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій	67
Висновки до першого розділу	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	83
2.1. Аналіз динаміки основних показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання	83
2.2. Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання на мезорівні	100
2.3. Аналіз взаємозв'язків та багатокритеріальна оцінка рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств	116
Висновки до другого розділу	143
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	147
3.1. Основні положення політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств	147
3.2. Обґрунтування стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств	164

3.3. Модель, економічні механізми та інструменти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій	181
Висновки до третього розділу	196
ВИСНОВКИ	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, що супроводжується посиленням впливу глобальних і регіональних шоків на діяльність суб'єктів господарювання. У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємств забезпечувати соціально-економічну резильєнтність (стійкість), що передбачає їхню спроможність адаптуватися до кризових впливів, відновлювати функціонування та забезпечувати довгостроковий розвиток. Для України ця проблематика є особливо актуальною з огляду на тривалу дію дестабілізаційних чинників, пов'язаних із початком військових дій у 2014 році, наслідками пандемії коронавірусу у 2020-2021 роках та повномасштабним вторгненням у 2022 році, які спричинили суттєві економічні втрати, порушення виробничих зв'язків та зниження рівня економічної безпеки.

Вибір теми дисертаційного дослідження обумовлений необхідністю узгодження національних підходів до забезпечення стійкості підприємств із ключовими міжнародними та європейськими стратегічними орієнтирами. Зокрема, у межах Порядку денного ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року визначено цілі, спрямовані на забезпечення сталого економічного зростання, підвищення продуктивності та формування стійкої інфраструктури. У документах Європейського Союзу, зокрема Європейському зеленому курсі, Новій промисловій стратегії та цифровому порядку денному, акцентується необхідність переходу до екологічно й технологічно збалансованої моделі розвитку, яка забезпечує підвищення адаптивності бізнесу в умовах кризових явищ.

На національному рівні відповідні орієнтири закріплено у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2030», Національній економічній стратегії до 2030 року, а також у документах, що визначають засади післявоєнного відновлення економіки. У зазначених стратегічних документах наголошується на

важливості підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку інноваційних підходів до управління та зміцнення їх стійкості до зовнішніх ризиків.

Водночас аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про необхідність подальшого поглиблення теоретико-методичних засад формування соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, зокрема в умовах поєднання воєнних, епідеміологічних та економічних шоків. Це зумовлює доцільність дослідження механізмів адаптації та відновлення діяльності підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку.

Таким чином, актуальність обраної теми визначається потребою у формуванні комплексного підходу до забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах зростаючої невизначеності та багатовекторних кризових впливів, що має важливе теоретичне та практичне значення для відновлення і розвитку економіки України.

У сучасній економічній літературі широко висвітлюються підходи, методи та інструменти забезпечення резильєнтності та стійкості підприємств в Україні за умов зовнішніх шоків, особливо в контексті негативних наслідків повномасштабної війни, що відображено у працях провідних вітчизняних дослідників, зокрема: Амоша О.І., Белєнкова О. Ю., Вахович І.М., Висоцька І. Б., Гребешкова О. М., Дзямулич М.І., Косінський П. М., Кузьмак О.М., Кузьмак О.І., Лібанова Е.М., Лігоненко Л. О., Лук'янова В. В., Мельник М.І., Миколенко О.П., Новікова О.Ф., Пирожков С.І., Полінкевич О.М., Резнікова О. О., Решетняк О. І., Солдак М. О., Стегней М.І., Хаустова В. Є., Хвесик М.А., Череватський Д. Ю., Шубала І.В., Шубалий О.М. та інші.

Водночас слід зазначити, що в існуючих наукових дослідженнях недостатньо висвітлено проблемні питання забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні з урахуванням необхідності переходу до сталого розвитку та в умовах негативних екстерналій.

Отже, виникає необхідність поглиблення наукових досліджень у сфері забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) українських

підприємств в умовах зовнішніх шоків, що й зумовило вибір теми цього дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Положення, викладені у дисертації, пов'язані за реалізацією Указу Президента України від 30 вересня 2019 № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Національної економічної стратегії до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 179, зокрема орієнтири, принципи і цінності; Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року у новій редакції (затвердженої рішенням Волинської обласної ради № 33/2 від 21.08.2025 р.). Робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт, що виконуються в межах робочого часу викладачів кафедри економіки ЛНТУ, зокрема в рамках розробки теми «Детермінанти сталого інноваційно орієнтованого розвитку економіки регіону», період 2021-2025 рр. (номер державної реєстрації 0121U108271), у якій здобувач провів оцінку соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на мезорівні, а також теми «Сталий розвиток регіональної економіки в умовах сучасних викликів безпеки, «зеленої», цифрової та інтелектуальної трансформації», період 2026-2030 рр. (номер державної реєстрації 0126U002369), у якій здобувач провів аналіз взаємозв'язків та багатокритеріальну оцінку рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств.

Окремі положення роботи, зокрема, розроблені принципи, детермінанти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, використано при реалізації міжнародного проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition», який фінансується в рамках програми Європейського Союзу HORIZON 2020 (грантова угода № 871072). Згадані вище розробки автора, використані під час виконання вказаних 2 наукових тем та міжнародного проекту, підтверджено Луцьким національним технічним університетом (довідка від 01.05.2026 р., № 1138/01-14).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних і прикладних підходів забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку.

Для досягнення зазначеної мети передбачалося виконати наступні завдання:

- розглянути сутність соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств;
- вивчити детермінанти та моделі забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств;
- розробити методичні підходи до оцінки резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій;
- провести аналіз динаміки основних показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання;
- провести оцінку соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання на мезорівні;
- провести аналіз взаємозв'язків та багатокритеріальна оцінка рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств;
- розробити основні положення політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств;
- обґрунтувати стратегії підвищення рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості);
- обґрунтувати економічні механізми та інструменти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) в умовах негативних екстерналій.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів вдосконалення підходів щодо забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку в умовах негативних екстерналій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічного даного дослідження стали фундаментальні положення концепції сталого розвитку, економіки підприємств, циркулярної економіки та цифрової економіки.

У процесі досягнення мети дослідження було використано такі наукові методи: *монографічного аналізу* – при вивченні думок вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно трактування змісту ключових понять даної дисертації; *абстрагування і логічного узагальнення* – при дослідженні моделей забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств, обґрунтуванні висновків за кожним розділом і загальних висновків дисертації; *порівняння і аналогій* – при порівнянні динаміки основних показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у регіональному розрізі та за видами економічної діяльності; *економіко-статистичного порівняння та аналізу* – для індексної порівняльної оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі збалансування інтересів держави, власників бізнесу та працівників; *кореляційно-регресійного та індексного аналізу* – для оцінки впливу основних факторів та зміну ключових узагальнюючих показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств; *табличний, графічний і картографічний* – для візуального представлення результатів аналізу, оцінки, ключових положень політики і стратегії згідно теми дисертації; *системний підхід* – для систематизації детермінант забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств; *економічний синтез* – для обґрунтування положень політик і стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України та міжнародних інституцій щодо регулювання процесів сталого розвитку, забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання, зокрема підприємств; статистичні дані Державної служби статистики України, Статистичного управління Європейського Союзу (Eurostat), публікації вітчизняних й зарубіжних науковців (монографії, посібники, підручники, статті в наукових періодичних виданнях,

матеріали науково-практичних конференцій), інтернет-ресурси, аналітичні розрахунки, проведені автором, та інші ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій для забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку.

До основних наукових результатів дослідження, що мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення віднесено:

уперше:

– розроблено та апробовано підхід до вибору і обґрунтування основних положень стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі збалансування інтересів їх власників, працівників і держави, який базується на результатах інтегральної оцінки за групою специфічних критеріїв та показників, передбачає формування на її основі комбінацій типів стратегій та подальшу деталізацію їх цілей і ключових завдань, а також дозволяє прослідкувати зміну пріоритетів стратегічних рішень залежно від зміни інтенсивності впливу негативних екстерналій (шоків);

удосконалено:

– зміст економічної категорії «соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств», яку пропонується розуміти як інтегровану функціональну здатність суб'єкта господарювання як соціально-економічної системи забезпечувати своєчасне реагування, адаптацію, відновлення та сталий розвиток під дією негативних екстерналій (шоків), мобілізуючи внутрішні ресурсні, організаційно-управлінських, соціально-трудова і технологічні можливості та зберігаючи організаційну стійкість основних підсистем;

– підхід до обґрунтування основних положень державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах, який передбачає початкове визначення принципів, конкретизацію мети, основних цілей і завдань, а також виділення набору ключових заходів, спрямованих на фінансово-економічну підтримку, інституціональне забезпечення, розвиток виробничої і соціальної

інфраструктури, соціальну політику, інноваційно-технологічний розвиток, екологічну трансформацію та міжнародну кооперацію;

– організаційно-економічну модель вибору варіанту стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємства в умовах негативних екстерналій (шоків), яка поєднує процедури стратегічної діагностики, прогнозування, сценарного планування, антикризового управління, контролю та коригування управлінських рішень, забезпечуючи логічну послідовність процесу обґрунтування такої стратегії, враховуючи специфіку функціонування окремого суб'єкта господарювання;

– підхід до систематизації економічних механізмів та інструментів підтримки реалізації політики і стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у внутрішньому бізнес-середовищі, який дозволяє поєднати адаптивно-безпекові, інноваційно-технологічні, інституційно-регуляторні, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, еколого-економічні та соціально-трудова механізми та відповідні їм інструменти в єдину систему забезпечення резильєнтності (стійкості) в контексті сталого розвитку підприємств;

набули подальшого розвитку:

– підхід до формалізації, змістовної інтерпретації та візуалізації коефіцієнта резильєнтності (стійкості) підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає проведення розрахунку для років від початку і до завершення шоку або до року перед настанням нового шоку, порівнюючи значення показника оцінки із його значенням у році перед роком початком дії шоку (тобто базовим роком), що дозволяє в таблично-графічній формі представити та проаналізувати рівень резильєнтності (стійкості) за сукупністю основних індикаторів, зокрема в періоди впливу таких шоків як гібридна війна, пандемія коронавірусу і повномасштабна війна;

– підхід до теоретичного обґрунтування форми інтегрованої моделі забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі ключових детермінант забезпечення стійкості, який враховує зарубіжний

досвід формування моделей резильєнтності, дозволяє інтегрувати економічні, управлінські і поведінкові механізми в єдину модель, а у підсумку – мінімізувати наслідки негативних екстерналій та забезпечити збереження стабільності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі;

– систематизація факторів, що впливають на організаційну стійкість та групування ключових зовнішніх і внутрішніх детермінант забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств, які на відміну від існуючих, враховують специфіку економічної діяльності українських підприємств в умовах негативних екстерналій, зокрема повномасштабної війни;

– використання методів кореляційно-регресійного аналізу для побудови й інтерпретації моделей оцінки впливу факторів на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та валового внутрішнього продукту у порівнянних цінах, що дозволяє виявляти основні показники-детермінанти забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність окремих результатів підтверджуються їх упровадженням у діяльність державних установ, зокрема: Волинської обласної ради, стосовно визначення та обґрунтування типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на засадах сталого розвитку (Довідка № 727/51/2-26 від 08.05.2026 р.); Волинської обласної державної адміністрації, в частині розробки заходів для підвищення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі збалансування інтересів власників бізнесу, працівників і держави (довідка від 23.06.2026 р., № 4197/56/2-26), а також органів місцевого самоврядування, зокрема Луцької міської ради, стосовно розробки заходів щодо забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, які знаходяться на території громади (Довідка № 29-9/978/2026 від 08.05.2026 р.), а також підприємницьких структур, зокрема ТОВ «СФО КЛАБ ЮКРЕЙН» (SFO Club Ukraine), яким використано методичний інструментарій діагностики стійкості та адаптивності підприємств до впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників (довідка від 06.05.2026 р. № 36/2026), та

ТОВ «Фудком» (мережа супермаркетів «ВЕЛМАРТ»), яке використовує науково-практичні розробки автора при формуванні стратегій розвитку підприємств на засадах сталого розвитку, впровадженні інструментів антикризового управління та підвищення стійкості бізнес-процесів, розробці заходів щодо підвищення інноваційної активності підприємств (довідка від 12.05.2026 р. № 2026/12/05/02).

Результати наукових досліджень здобувача також використовуються у навчальному процесі Луцького національного технічного університету при викладанні навчальних дисциплін «Економіка та управління соціо-еколого-економічними системами», «Економіка сталого розвитку», «Економіка підприємства» для підготовки бакалаврів, магістрів і докторів філософії за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини», спеціалізацією С1.01 Економіка (довідка від 27.05.2026 р. № 1524/01-14).

Особистий внесок здобувача. Дисертація на здобуття доктора філософії є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку. Усі наукові результати, викладені в даній дисертації, належать особисто здобувачеві і є його науковим доробком. Під час виконання дисертації було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій щодо забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури.

Із наукових праць, що опубліковано у співавторстві, в дисертаційному дослідженні використано лише ті ідеї й положення, що є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження апробовані на науково-практичних конференціях і круглих столах: «Україна – ЄС: виклики та перспективи» (м. Луцьк, 2024 р.); «Актуальні

проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 2024 р.), «Польсько-українське прикордоння як сфера трансформації і» (м. Люблін – м. Луцьк, 2025 р.), «Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період» (м. Луцьк, 2025 р.), «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 2025 р.), «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м. Запоріжжя, 2025 р.), «IX Міжнародна науково-практична конференція (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева» (м. Харків, 2025 р.); «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Дубляни, 2026 р.).

Публікації результатів дослідження. Основні наукові положення та результати дисертації опубліковано в 12 наукових працях: 4 статті у фахових наукових виданнях України, включених МОН України до категорії Б; 8 наукових праць апробаційного характеру за підсумками участі у наукових конференціях і круглих столах.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота викладена на 233 сторінках машинописного тексту, складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 202 сторінки друкованого тексту. Робота містить 38 рисунків, 25 таблиць і 5 додатків на 18 сторінках. Список використаних джерел містить 128 найменувань та 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ

1.1. Сутність соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств

Наукові дослідження змісту, особливостей та рішень щодо забезпечення резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в умовах негативних зовнішніх впливів стали особливо актуальними протягом останнього десятиліття. В Україні актуальність таких досліджень посилилася уже після світової фінансової кризи 2008-2009 рр., а далі розвинулася вже після 2013 року з фактичним початком війни з росією, яка супроводжувалася анексією Криму та частини територій Донецької і Луганської областей.

Науковими дослідженнями ключових проблем резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до негативних екстерналій, особливо внаслідок повномасштабної війни, займаються провідні вчені наукових установ Національної академії наук України. Зокрема, колектив вчених Інституту демографії та досліджень якості життя під керівництвом академіка Е. М. Лібанової досліджував інституційне забезпечення резильєнтності економіки України [27; 28]. Вчені Інституту економіки та прогнозування під керівництвом академіка В. М. Гейця досліджували соціальну резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України [9]. Дослідники Інституту економіки промисловості під керівництвом академіка О. І. Амоші вивчали резильєнтність суб'єктів ринку на прикладі підприємств добувної галузі [1], а під керівництвом професора О. Ф. Новікової – резильєнтність соціально-трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України [46]. Зі свого боку, вчені Інституту регіональних досліджень НАН України під керівництвом Мельник М. І. [59] розглядали резильєнтність

(стійкість) з позицій ендogenousного розвитку регіонів. Тоді як вчені Національного інституту стратегічних досліджень, зокрема Резнікова О. О. [60], досліджували резильєнтність в контексті забезпечення національної стійкості.

Крім того, протягом останніх років проведено багато досліджень, які стосуються окремих ключових проблем теорії, методології, аналізу, оцінки та обґрунтування заходів забезпечення резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до негативних екстерналій, зокрема таких вчених. Зокрема, вчені НАН України С. Пирожков, Є.В. Божок та Н.В. Хамітов [48] досліджували проблематику формування стратегії і тактики випередження гібридних загроз для забезпечення національної стійкості (резильєнтності) країни. Національну резильєнтність з позицій формування ефективного публічного управління розглядала О. П. Миколенко [43; 44; 45; 111]. Череватський Д. Ю. [80] розглядав резильєнтність економіки через призму переходу до парадигми Індустрія 5.0. Лігоненко Л. О. та Андрійчук В. А. [41] здійснили аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень резильєнтності в економічному контексті. О. Волошина розглядала резильєнтність соціальних систем в кризових станах [8]. Амоша О. І., Череватський Д. Ю. та Баш В. О. [1] вивчали проблеми резильєнтності ринкових суб'єктів на прикладі підприємств добувної галузі.

Також активно досліджували різні сторони проблематики соціально-економічної резильєнтності Белєнкова О. Ю., Антропов Ю. В. [3], Вербівська Л. В. [6], Висоцька І. Б. [7], Глушко О. В. [12], Гребешкова О. М., Кондратюк К.М. [14], Д'яконенко О. [22], Злобіна О. [25], Краснощокіна Ю. В. [33], Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. [37], Лепська Н. В. [38], Лук'янова В.В. [42], Олініченко К. С. [47], Солдак М. О. [67], Урбан О. А. [70], Хаустова В. Є., Решетняк О. І. [71-72], Чугунов І [81], Шубалий О. М. та Бровченко Б. Ю. [82] та ін.

Закордонні вчені активізували наукові дослідження стосовно забезпечення резильєнтності бізнесу або окремих регіонів чи країн також після світової фінансової кризи та розширили уже з під час активної фази пандемії коронавірусу COVID-19 у 2019-2020 рр. Зокрема, у 2011 році Світовий банк

розробив стратегію соціального захисту та праці 2012-2022 рр. під назвою «Розвиток стійкості та можливостей» [124], яка була покликана сформувати систему підтримання стійкості з метод недопущення або адекватного реагування на кризові ситуації в соціально-економічних системах. Серед концептуальних поглядів зарубіжних вчених можна виділити Концепцію 3-D стійкості, запропоновану Ch. Béné, R. Godfrey Wood, A. Newsham, M. Davies [85], які запропонували наступні три складові стійкості: абсорбційну, адаптивну та трансформаційну спроможність як три структурні елементи аналітичної бази для кращого розуміння того, що саме означає «посилення стійкості».

Очевидно, що війна в Україні стала глобальним шоком, негативною екстерналією для населення та економіки України, а також демократичних країн загалом, які допомагають українській соціально-економічній системі адаптуватися і трансформуватися (адже абсорбувати негативні наслідки цієї війни неможливо) для надання відсічі ворогу, а також надалі забезпечити її повоєнне відновлення. Тому надалі важливо продовжувати наукові дослідження у цій сфері.

Сучасні умови господарювання, які характеризуються постійним поглибленням нестабільності середовища функціонування суб'єктів господарювання, зумовлені як багатовекторними шоками в самій економічній системі, так і високою частотою дисбалансів у ній. Такі зміни носять невідворотний характер у середньостроковій перспективі і тому потребують переосмислення підходів до забезпечення стійкого розвитку як економічної системи країни в цілому, так і окремих суб'єктів господарювання, як її складових.

В даному аспекті ключового значення на нашу думку набуває категорія соціально-економічної резильєнтності, котра відображає собою не лише функціональну здатність підприємств протидіяти дестабілізуючим впливам зовнішнього середовища, але й передбачає потребу їх ефективної адаптації до цих змін. При цьому такі зміни повинні передбачати також і трансформацію внутрішньої структури підприємства, включаючи використання наявних

ресурсів, вдосконалення виробничих процесів, системи управлінських рішень тощо. Необхідно зазначити, що на відміну від традиційних уявлень про стійкість як стан рівноваги, в широкому розумінні резильєнтність трактується як динамічна характеристика, яка поєднує у собі адаптивність, гнучкість і загальну здатність суб'єкта господарювання до відновлення з одночасним збереженням функціональної цілісності його економічної системи.

З методологічної точки зору концептуалізація соціально-економічної резильєнтності суб'єктів господарювання полягає в інтеграції міждисциплінарних підходів, у межах яких поєднуються окремі положення економічної теорії, системного аналізу та управлінських наук. Це дозволяє розглядати економічну резильєнтність як складну багаторівневу категорію, що охоплює собою різні сфери господарської діяльності підприємства. Саме тому, її сутність потрібно трактувати через функціональну здатність суб'єкта господарювання підтримувати безперервність його економічної діяльності і формувати потенціал для подальшого розвитку навіть за умов структурної невизначеності зовнішнього середовища.

Окремо варто зазначити, що необхідність забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств детермінується комплексом специфічних чинників, які визначають характер і рівень її прояву. Зокрема, маються на увазі внутрішні та зовнішні детермінанти, які впливають на ресурсну забезпеченість, організаційну гнучкість, фінансову стабільність і загальну стратегічну орієнтацію підприємства у певний момент часу. Тому їх врахування дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти в господарській діяльності та сформувати відповідний інструментарій управління суб'єктом господарювання у довгостроковій перспективі.

З іншого боку, необхідно зазначити і про дискусійний характер соціально-економічної резильєнтності підприємств, як економічної категорії, що обумовлюється відсутністю єдиного теоретичного підходу до її трактування та вимірювання. Так, суто у науковому контексті вона визначається як властивість, процес або результат функціонування підприємства, що породжує методологічні

розбіжності щодо її сутності. На даний час частина дослідників акцентує увагу на резильєнтності, як відновлювальній здатності суб'єктів господарювання після ринкових шоків. Інший підхід полягає у визначенні її, як способу адаптивної трансформації підприємства та використанні нових можливостей, які при цьому виникають. Додаткова дискусія полягає у співвідношенні резильєнтності зі стійкістю, стабільністю або ефективністю суб'єктів господарювання, що ускладнює її універсальне розуміння і визначає теоретичну багатовимірність.

Якщо вести про резильєнтність, як наукову категорію, то вперше у дослідницький обіг її ввів у 1973 році К. С. Холлінг, який розглядав резильєнтність з позиції стійкості та стабільності екологічних систем. Зокрема, на його думку «резильєнтність – це здатність системи зберігати або підтримувати своє функціонування в умовах екзогенних змін» [99]. Як бачимо, визначально поняття «резильєнтність» розглядалося саме в контексті забезпечення стійкості систем, що дозволило згодом перенести його застосування у сферу управління господарською діяльністю.

У сферу менеджменту та управлінської економіки дане поняття вперше увів Дж. Барні при розгляді принципів формування стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання. При цьому безпосередньо категорія «резильєнтність» не використовувалася для характеристики діяльності підприємств, але її змістовні передумови були формально закладені через ресурсну концепцію фірми. На думку дослідника «довгострокова конкурентна перевага формується за рахунок ресурсів, які відповідають критеріям VRIN (цінність, рідкісність, імітаційна складність, незамінність).

Саме ці характеристики ресурсної бази забезпечують підприємству здатність протидіяти зовнішнім впливам і зберігати результативність у змінних умовах» [84]. У сучасному розумінні це означає, що резильєнтність підприємства є похідною від якості та структури його ресурсів. Також Барні зазначив, що «фірми з унікальними та важко відтворюваними ресурсами мають вищу адаптаційну спроможність і стійкість до дестабілізаційних шоків» [84]. Таким чином, зазначений підхід хоча і не визначив резильєнтність як окрему

економічну категорію, але створив суттєве теоретичне підґрунтя для її подальшого розвитку як елементу стратегічного управління підприємствами.

Продовження даної концепції знайшло своє відображення у дослідженнях Д. Дж. Тііса, Г. Пізано та А. Шуена, які в контексті того ж таки формування стійких конкурентних переваг визначили функціональну властивість підприємства змінювати власну структуру у відповідь на турбулентність, що і є основою сучасного розуміння резильєнтності. Зокрема, на думку дослідників «стійкість бере свій початок як здатність, що дозволяє організації адаптуватися, інтегрувати та переналаштовувати свої ресурси. Це означає здатність фірми інтегрувати, формувати та перебудовувати внутрішні і зовнішні компетенції для реагування на швидкі зміни середовища» [120]. Варто зазначити, що у даний час саме такий підхід є ключовим для визначення соціально-економічної резильєнтності суб'єктів господарювання.

Втім, наразі до розуміння резильєнтності виходить значно ширше від розуміння її, як елементу конкурентної переваги, що обумовлюється більш широким розумінням стійкості в системі соціально-економічної діяльності суб'єктів господарювання. Разом з тим, одночасно вона є і функціональною перевагою підприємств, адже здатність забезпечити безперебійну виробничу діяльність у будь-яких умовах бізнес-середовища забезпечує економічну стабільність та прибутковість для таких суб'єктів господарювання.

При цьому варто відзначити в даному аспекті підхід Л. А. Маллака, який визначає резильєнтність як «здатність окремої особи або організації швидко розробляти та впроваджувати позитивну адаптивну поведінку, що відповідає поточній ситуації, водночас зазнаючи мінімального стресу» [109]. Таким чином автор розширює поняття резильєнтності від стійкості системи до її внутрішніх механізмів адаптивності. Це дозволяє розглядати її як більш складний елемент функціонування підприємства, котрий сприяє його більшій економічній ефективності завдяки вбудованому механізму врахування змін, які впливають на саму господарську систему.

Також варто зазначити, що К. С. Холлінг визначально розглядав резильєнтність як здатність системи протистояти змінам перед обличчям порушень, а стабільність – як здатність системи повертатися до стабільного стану після порушення [99]. Проте на нашу думку стійкість являє собою процес відновлення системи після негативних змін середовища, а не здатність протистояти їм. Відповідно можна стверджувати, що резильєнтність підприємств варто розглядати як їхню функціональну стійкість, котра включає у себе відновлення до стабільного стану. А отже поняття «резильєнтність, як стійкість» не рівнозначне її розумінню, як стабільності господарської діяльності, оскільки стабільність виступає елементом резильєнтності як функціональної стійкості суб'єкта господарювання.

В даному аспекті доцільно також звернути увагу на дослідження С. А. Ленгнік-Голл, яка зазначає, що «для того, щоб вижити в невизначеному середовищі та сприяти майбутньому успіху, організації повинні бути здатні справлятися з усіма цими проявами неочікуваності. Тому фірмам необхідно розвинути здатність до стійкості, яка дозволить їм адекватно реагувати на неочікувані події та використовувати події, що потенційно можуть загрожувати існуванню організації» [106].

Такий підхід базується на тому, що стійкість відрізняється від пов'язаних з нею концепцій операційної гнучкості підприємств, яка теж трактується як «здатність швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища» [96]. І хоча на основі даного визначення можна прийти до висновку, що операційна гнучкість та резильєнтність мають певні спільні ознаки з поняттям стійкості підприємства, в більш детальному розгляді акценти цих підходів, як правило, відрізняються. Тому на нашу думку, визначаючи резильєнтність як стійкість суб'єкта господарювання, необхідно відрізнити її від характеристики гнучкості операційної діяльності, як його функціональної властивості.

Більш складний підхід до розуміння резильєнтності сформовано Д. Ходжсоном, який розглядає її не лише як стійкість, але і як елемент «відновлення, який слід прийняти, стандартизувати, вимірювати та порівнювати

в різних системах та галузях досліджень» [98]. На основі цього автор рекомендує впровадити двовимірне вимірювання та аналіз «зміни стану» та «часу повернення». На нашу думку такий підхід є слушним, оскільки дає змогу визначити, які господарські системи є більш стійкими, ніж інші на основі того, чи досягається резильєнтність підприємств через стійкість чи відновлення. Це дає змогу підвищити ефективність управління економічними системами, оскільки можна наперед визначати яка саме господарська система потрібна для підприємства – така, що може дієво протистояти порушенням; така, що швидко відновлюється чи така, яка може уникати критичних моментів у виробничій діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типи господарських систем за домінуючим механізмом забезпечення резильєнтності (систематизовано автором на основі [90; 97; 98])

Отже, структуризація систем забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств дає змогу комплексно розглядати механізми підтримання стійкого функціонування суб'єктів господарювання в умовах високої динамічності їх зовнішнього середовища. Зокрема, виділення систем протидії порушенням, відновлення та уникнення дестабілізацій дозволяє сформувати в межах суб'єкта господарювання управлінські підходи в залежності від характеру деструктивних впливів, які вони зазнають та специфіки самої господарської діяльності. При цьому сукупна взаємодія визначених складових орієнтована на формування багаторівневого адаптаційного потенціалу підприємства, який і забезпечує підвищення керованості та довгострокової стійкості господарських систем, що і є проявом їх резильєнтності.

Важливе значення для розуміння сутності резильєнтності підприємств має підхід, згідно якого визначальною її характеристикою є забезпечення організаційної стійкості підприємства. Таке трактування розширює не лише теоретичну сутність резильєнтності, як економічної категорії, але й забезпечує її більш ефективне застосування в систему управління підприємствами, адже саме досягнення організаційної стійкості і є одним із ключових завдань менеджменту. Так, Д. Робб визначає резильєнтність як «спосіб вдосконалення організаційних процесів та можливостей підприємства» [115].

А С. А. Ленгнік-Голл в даному аспекті стверджує, що резильєнтність являє собою «здатність фірми ефективно поглинати, розробляти ситуаційно-специфічні реакції та зрештою брати участь у трансформаційній діяльності, щоб скористатися руйнівними сюрпризами, які потенційно загрожують виживанню організації» [106, с. 244].

Таким чином можна зробити висновок, що у межах організаційного підходу резильєнтність підприємства доцільно розглядати не лише як характеристику здатності до збереження функціонування, але і як інструмент формування внутрішньої спроможності господарської системи до адаптації у випадку зміни умов бізнес-середовища. Тому розгляд резильєнтності як організаційної стійкості свідчить про трансформацію самого її функціонального змісту від

пасивної стійкості до активної управлінської категорії, орієнтованої на структурне оновлення підприємства та забезпечення його довгострокової господарської результативності.

Якщо вести мову про соціально-економічні аспекти резильєнтності, то варто відзначити дослідження М. І. Дзямулича, який теж пов'язує її з організаційною стійкістю суб'єктів господарювання. Зокрема, стверджується, що «поєднання психологічно орієнтованих управлінських підходів із аналітичними інструментами контролю трудових ресурсів в сучасних умовах формує якісно новий формат організаційної стійкості. У підсумку формується резильєнтна управлінська система, здатна амортизувати зовнішні шоки та підтримувати операційну безперервність підприємства» [18, с. 173].

Втім, автор надає важливого значення психології управління, як ключовому елементу системи управління підприємством, яка формує його організаційну стійкість. Так, стверджується, що «лише психологічно орієнтована модель управління персоналом відкриває можливість перевести управління з адміністративного рівня на стратегічний, де людський капітал буде розглядатися як функціональна основа корпоративної резильєнтності» [21, с. 189]. Схожого підходу дотримується і М. А. Хвесик, який визначає резильєнтність як «безперервну адаптацію до умов, що постійно змінюються. А критерієм цього підходу є еластичність системи» [79, с. 174]. На нашу думку автори вірно відзначають, що здатність підприємств відновлюватися після етапу змін і є ключовою характеристикою резильєнтності, як організаційної стійкості суб'єкта господарювання.

Таким чином можна стверджувати, що у межах соціально-економічного підходу резильєнтність підприємства формується не лише через ресурсно-організаційні характеристики, але й через якість управління людським капіталом та психологічну адаптивність персоналу [65; 66]. На нашу думку такий підхід є цілком виправданим, оскільки дозволяє розглядати корпоративну резильєнтність як результат інтеграції управлінських, поведінкових та соціально-трудова механізмів, здатних забезпечувати стабільність функціонування підприємства в

умовах дестабілізаційних впливів зовнішнього середовища. З іншого боку, соціально-економічна орієнтованість резильєнтності ускладнює її розуміння, оскільки передбачає врахування факторів, які пов'язані з використанням робочої сили. Це потребує оцінки не лише кількісних параметрів стійкості, але і якісних характеристик, пов'язаних з трудовим фактором [17]. Втім, резильєнтність, базована на більш складній системі індикаторів, буде релевантнішою в контексті відображення стійкості, як елементу системи стратегічного планування діяльності підприємств.

Отже, зважаючи на різноманітність підходів, пов'язаних з трактування резильєнтності, а також принципами її формування в системі управління підприємством можна вести мову про різні моделі резильєнтності, які можуть бути реалізовані в процесі функціонування суб'єкта господарювання. Зокрема, крім визначених вище організаційно-економічного, операційно-виробничого та соціально-економічного підходів можна виділити також і еколого-технологічну резильєнтність, як здатність підприємства швидко адаптувати технологічні процеси до змін зовнішнього середовища та мінімізувати ризики порушення функціонування внаслідок впливу техногенних чи екологічних факторів. При цьому кожна із визначених моделей резильєнтності не є одноманітною за своєю структурою, а включатиме у себе ряд специфічних складових, які і характеризують її функціональну специфіку (рис. 1.2).

Економічна резильєнтність	Операційна резильєнтність	Соціальна та організаційна стійкість	Екологічна та технологічна стікість
• фінансова стійкість • конкурентоспроможність • інвестиційна привабливість	• логістика та постачання • цифровізація • гнучкість управління	• кадровий потенціал • корпоративна культура • довіра та партнерство	• раціональне використання ресурсів • інновації • адаптація до змін клімату

Рис. 1.2. Види функціональних моделей резильєнтності підприємств
(побудовано автором на основі джерела [64])

Отже, функціональні моделі резильєнтності підприємств демонструють, що забезпечення стійкого функціонування суб'єктів господарювання потребує інтегрованого поєднання їх різноманітних компонентів. При цьому взаємодія цих компонентів формує собою багаторівневу систему адаптації підприємств до впливу дестабілізуючих чинників, у межах якої фінансова стійкість і конкурентоспроможність поєднуються з гнучкістю управління, розвитком кадрового потенціалу та модернізацією технологічної бази. Водночас структурна інтеграція зазначених складових створює передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. На нашу думку такий підхід дозволяє розглядати резильєнтність як комплексну управлінську характеристику, котра визначає собою здатність господарської системи підприємства до адаптації, трансформації та збереження функціональної ефективності за зміни умов господарювання.

Проте якщо вести мову про резильєнтність як про загальну систему організаційної стійкості підприємства, то вона зазвичай розглядається у трьох основних концептах, а саме:

- стійкість як результат господарської діяльності;
- стійкість як процес господарської діяльності;
- функціональні можливості стійкості.

При цьому основна увага традиційно приділяється резильєнтності як результату господарської діяльності. Зокрема, Д. Ф. Хорн зазначає, що «резильєнтність – це коли організації добре працюють під час кризи або відновлюються після перерв» [100]. Втім такий підхід визначає основним фактором стійкості достатність ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, виробничих тощо) і мало акцентується на соціально-економічних факторах стійкості.

Натомість, якщо розглядати стійкість як процес господарської діяльності, то розуміння резильєнтності значно ускладнюється, оскільки збільшується число типів і кількість аналізованих етапів процесу. Отже, процесний підхід більш якісно пояснює дану категорію через складність окремих процесів господарської

діяльності, що її формують. Так, на думку М. К. Ліннелюке «резильєнтність підприємства – це стійкість до впливу та відновлення і його здатність поглинати вплив та відновлюватися після виникнення екстремальних негативних впливів» [107]. Таким чином, процесний підхід дозволяє розглядати резильєнтність підприємства як динамічну характеристику, що формується у межах безперервної взаємодії адаптаційних, відновлювальних та трансформаційних процесів.

Якщо ж вести мову про концепт резильєнтності як функціональної можливості стійкості, то на думку С. Сомерса, він полягає «у розгляді здатності підприємства підтримувати безперервність функціонування та адаптуватися до дестабілізуючих впливів через активізацію внутрішніх ресурсів, управлінських механізмів і адаптаційних процесів» [117, с. 13].

На наш погляд таке трактування резильєнтності не ототожнюється зі статичним станом стабільності, а розглядається як динамічна функціональна спроможність господарської системи підприємства забезпечувати відновлення, трансформацію та збереження результативності його господарської діяльності. Таким чином сутність резильєнтності проявляється через гнучкість управління, швидкість реагування на зміни, координацію внутрішніх підсистем та здатність мінімізувати втрати в умовах невизначеності. За таких умов резильєнтність дійсно виступає функціональною основою довгострокової стійкості підприємства.

Однак, дана концепція має і ряд суперечностей, оскільки функціональні можливості підприємств не формуються самі по собі, а залежать від ефективності управління та результатів господарської діяльності. Тобто, резильєнтність не є статичною у певний момент часу, а потребує попереднього часу на формування її умов, котрі і визначають стійкість. І ці умови залежать від попередніх результатів діяльності. Так, на думку Дж. Кендра «організації досягають стійкості завдяки підготовці, враховуючи, що підготовка не стосується конкретної події, а допомагає розвивати можливості та функції, необхідні для боротьби з будь-якою неочікуваною подією» [101].

Отже, приходимо до висновку, що домінуючим поглядам на резильєнтність підприємств у даний час є концепція організаційної стійкості, яка є функціональним результатом розвитку як операційних, так і стратегічних можливостей підприємства. При цьому необхідно зазначити, що «організаційна стійкість – це не статична характеристика, а латентний, залежний від шляху набір можливостей, які організації розвивають, долаючи неочікувані події» [112].

Натомість українські дослідники зазвичай не виділяють резильєнтність, як специфічну форму організаційної стійкості, а зосереджуються на механізмі її забезпечення, часто орієнтуючись на систему стратегічного управління підприємствами. Зокрема, Т. В. Гринько зазначає, що «Важливу роль в організаційно-економічному механізмі забезпечення економічної стійкості відіграє стратегічне управління. Формування стратегічних напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства повинно здійснюватися на основі вибору варіантів використання обмежених ресурсів, які в довготривалій перспективі сприятимуть скороченню втрат підприємства, зростанню його спроможності компенсувати негативні впливи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, реалізації стратегії стійкого розвитку» [15, с. 34].

Також варто зазначити, що поняття стійкості у вітчизняних дослідженнях зазвичай концептуалізується у якості розуміння її не як організаційного аспекту діяльності підприємства, а більш широко – у визначенні загальної економічної стійкості. Зокрема, М. В. Кравченко [32, с. 57], Ж. Д. Крисько [34, с. 402], О. М. Гончарова [13, с. 90] та інші характеризують її як «здатність підприємства підтримувати певний рівень економічних параметрів, які забезпечують його рентабельне функціонування і стабільний розвиток, а також дають змогу приймати рівноважний стан після припинення дії збурень зовнішнього і внутрішнього середовища» [34, с. 402].

Більш конкретно у даному випадку зазначає Е. М. Лібанова, яка стверджує, що «розбудова резильєнтної економіки має на меті протистояння глибоким довготривалим і цілеспрямованим шокам» [40, с. 18]. Така постановка проблеми

на наш погляд є більш актуальною, оскільки охоплює питання забезпечення стійкості суб'єктів господарювання в усій економічній системі.

Як бачимо, питання резильєнтності як функціональної характеристики стійкості підприємства не розглядаються, а основна увага зосереджена на питаннях загальної економічної стійкості, яка може бути виміряна та оцінена за допомогою аналітичних показників та коефіцієнтів. Втім такий підхід хоча і має право на існування, не відображає якісних характеристик стійкості суб'єкта господарювання та обмежує соціально-економічний, екологічний та інші аспекти стійкості. Тому концепція резильєнтності як організаційної стійкості є більш доречною для застосування у сучасних умовах, які потребують комплексного охоплення факторів стійкості підприємств.

Однак, щоб комплексно охопити поняття резильєнтності підприємства як його організаційної стійкості, потрібно зрозуміти сутність процесу стійкості, оскільки оцінюванню підлягатиме динаміка стану стійкості. При цьому процес стійкості являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних та управлінських дій, спрямованих на забезпечення здатності соціально-економічної системи підприємства підтримувати його функціональну цілісність та відновлювати господарську результативність в умовах впливу негативних факторів. Зазначимо, що на відміну від розуміння стійкості як статичного стану рівноваги, процесний підхід орієнтується на безперервність змін та трансформацій, що відбуваються у межах господарської системи підприємства.

Такий процес потребує поетапної структуризації стійкості на засадах послідовності його етапів. При цьому потрібно враховувати, що резильєнтні організації можуть реагувати у процесі свого відновлення формувати стратегію превентивних дій у бізнес-середовищі (рис. 1.3).

З рисунку бачимо, що початкова стадія процесу стійкості орієнтована на завчасне виявлення потенційних дестабілізуючих факторів та формування готовності господарської системи до їх можливого прояву. Подальший розвиток процесу передбачає активне реагування на критичні ситуації шляхом реалізації комплексу управлінських і організаційних заходів, спрямованих на мінімізацію

негативних наслідків порушень функціонування. Водночас завершальний етап характеризується трансформаційними змінами, накопиченням досвіду та формуванням нових адаптаційних механізмів, які забезпечують підвищення здатності системи до функціонування в умовах невизначеності. Відповідно, можна виділити три взаємопов'язані стадії процесу стійкості, інтеграція яких формує цілісне розуміння резильєнтності (стійкості) як багаторівневої динамічної характеристики підприємства.

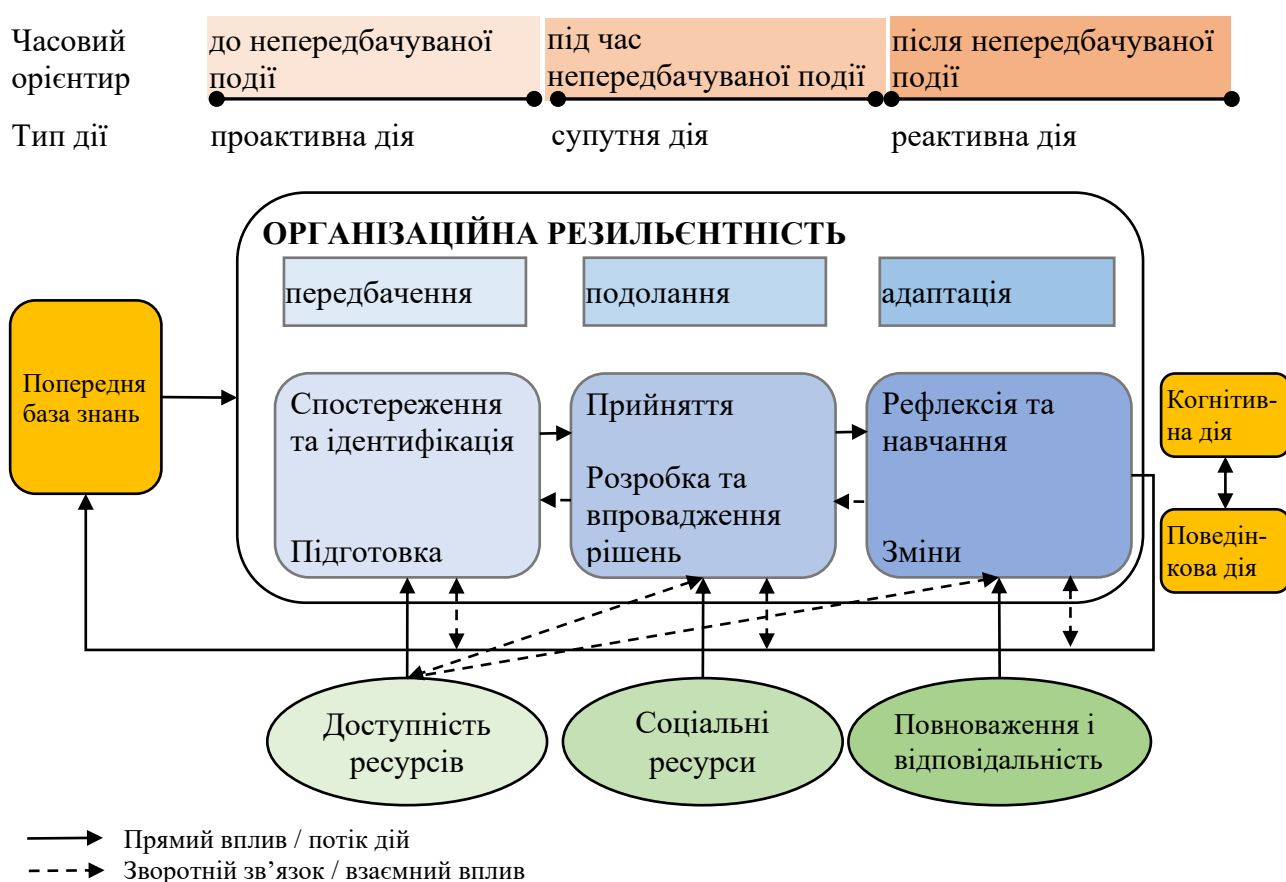


Рис. 1.3. Концептуалізація організаційної стійкості підприємства на основі можливостей (вдосконалено автором на основі [90, с. 224])

Таким чином, виходячи з результатів проведеного аналізу теоретичних підходів до трактування резильєнтності (стійкості) підприємств можна запропонувати власне визначення даної економічної категорії.

Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємства являє собою інтегровану функціональну здатність господарської системи забезпечувати

безперервність, адаптацію, відновлення та трансформацію економічної діяльності в умовах дестабілізуючих впливів шляхом мобілізації ресурсних, організаційно-управлінських, соціально-трудових і технологічних можливостей з метою збереження довгострокової результативності та функціональної цілісності підприємства.

Запропоноване визначення базується на трактуванні резильєнтності (стійкості) не як статичного стану стабільності, а як багаторівневої динамічної характеристики підприємства, що формується у процесі взаємодії його внутрішніх підсистем, які приймають участь у господарській діяльності. Водночас необхідно врахувати і концепцію організаційної стійкості, відповідно до якої резильєнтність буде проявлятися через здатність підприємства здійснювати структурну трансформацію та накопичувати адаптаційний потенціал. Відповідно, це дозволяє нам розглядати резильєнтність як комплексну управлінську категорію, яка поєднує у собі гнучкість управління та здатність підприємств до стратегічного оновлення в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Загалом бачимо, що системна складність та багатовимірність резильєнтності (стійкості) підприємств обумовлює формування значної кількості наукових підходів до трактування її сутності. При цьому усі ці підходи відрізняються за своїм методологічним підґрунтям, функціональним змістом та рівнем охоплення процесів господарської діяльності. При цьому більш сучасні дослідження резильєнтності орієнтуються на інтеграцію ресурсних, організаційних та поведінкових характеристик функціонування підприємств. Саме тому систематизація наявних підходів дозволяє більш комплексно визначити зміст даної економічної категорії та виявити ключові напрями формування організаційної резильєнтності стійкості суб'єктів господарювання (табл. 1.1).

Таким чином, проведена систематизація наукових підходів до трактування резильєнтності підприємств свідчить про відсутність універсального розуміння даної категорії, що обумовлюється її багаторівневим характером.

Таблиця 1.1. Систематизація наукових підходів до трактування сутності
резильєнтності (стійкості) підприємств

Теоретичний підхід до трактування	Сутність підходу	Ключова характеристика резильєнтності	Дослідники
Ресурсно-адаптаційний підхід	Резильєнтність розглядається як здатність підприємства формувати та трансформувати власну ресурсну базу відповідно до змін зовнішнього середовища. Ключовим при цьому є наявність ресурсів та ефективність їх стратегічного використання, що забезпечує підтримання конкурентних переваг та стійкості господарської діяльності.	Визначальною характеристикою резильєнтності є адаптивність ресурсної системи підприємства та підтримання результативності функціонування навіть за умов структурної невизначеності бізнес-середовища.	Дж. Барні [84], Л. Маллак [109], Д. Тіс [120]
Відновлювально-стабілізаційний підхід	Резильєнтність трактується як здатність господарської системи підтримувати функціональну цілісність та відновлювати ефективність діяльності після негативних зовнішніх впливів. Основна увага приділяється процесам повернення підприємства до стабільного режиму функціонування.	Ключовою ознакою резильєнтності виступає здатність підприємства до відновлення, збереження стабільності основних бізнес-процесів та забезпечення безперервності господарської діяльності в умовах кризових зрушень.	Д. Ходжсон [98], К. Холлінг [99], Дж. Хорн [100], М. Ліннелюке [107]
Організаційно-управлінський підхід	Резильєнтність визначається як результат розвитку організаційної стійкості та здатності підприємства формувати ефективні механізми адаптації до змін бізнес-середовища. Резильєнтність пов'язується із якістю системи управління та здатністю підприємства до структурної трансформації.	Основною характеристикою резильєнтності є організаційна адаптивність, яка проявляється через гнучкість системи управління, здатність до управлінського навчання та забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.	І. Брітченко [87], Дж. Кендра [101], С. Ленгнік-Голл [106], Д. Робб [115], С. Сомерс [117]
Соціально-економічний підхід	Резильєнтність підприємства розглядається через інтеграцію соціально-трудових, поведінкових та управлінських механізмів, які забезпечують їх здатність підтримувати стійкість у кризових умовах. Особливого значення набувають психологічна адаптивність персоналу та розвиток людського капіталу.	Визначальною характеристикою резильєнтності виступає здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування через ефективне використання людського капіталу та підтримання високого рівня психологічної.	Т. Гринько [15], М. Дзямулич [19; 91], М. Хвесик [73], С. Страпчук [118; 119],

Водночас більшість сучасних концепцій орієнтуються на необхідність забезпечення здатності підприємства підтримувати свою функціональну цілісність та відновлювати результативність діяльності в умовах невизначеності.

Отже, організаційна стійкість формує базове середовище для виникнення та розвитку детермінантів забезпечення соціально-економічної резильєнтності, оскільки саме вона визначає здатність господарської системи підтримувати ефективність управлінських рішень та безперервність функціонування підприємств в умовах дестабілізуючих впливів.

Тому можна стверджувати, що організаційна стійкість на основі своїх детермінант формує цілісну основу для довгострокового забезпечення стабільності та результативності господарської діяльності підприємства. Як зазначає С. Сомерс «детермінанти резильєнтності створюють основу для ефективного реагування на критичні ситуації та, таким чином, реалізованої стійкості» [117].

Сучасні дослідження факторів впливу на організаційну стійкість підприємства полягають у визначенні міжрівневих характеристик організаційної стійкості суб'єктів господарювання. Зокрема, К. Вакілзаде та А. Хаасе розподіляють фактори впливу на організаційну стійкість за трьома рівнями: «поверхневим, середнім та глибоким, щоб чіткіше відобразити характеристики факторів впливу на організаційну стійкість» [121]. Однак більшість дослідників вважають, що ключовим фактором резильєнтності організації є наявність достатніх ресурсів для забезпечення її ефективної діяльності. [94, 105, 113]. На нашу думку такий підхід є найбільш обґрунтованим з економічної точки зору, оскільки саме ресурсна забезпеченість підприємства є важливою для формування його організаційної стійкості.

Якщо вести мову про окремі детермінанти резильєнтності, то найбільш важливими з них є фінансові ресурси, які мають надзвичайне значення для адаптації підприємств до зміни умов. Як зазначає Р. Пал, «фінансові ресурси можуть служити буфером або амортизатором і таким чином стримувати негативні наслідки кризи, а обмеження ресурсів послаблюють стійкість малих і

середніх підприємств в умовах економічної кризи» [113]. Однак, якщо визначати детермінанти резильєнтності в контексті моделі організаційної стійкості, то необхідно усі види ресурсів викласти саме через систему їх організаційного розпорядження, де вони будуть поєднуватися у окремі групи (рис. 1.4).

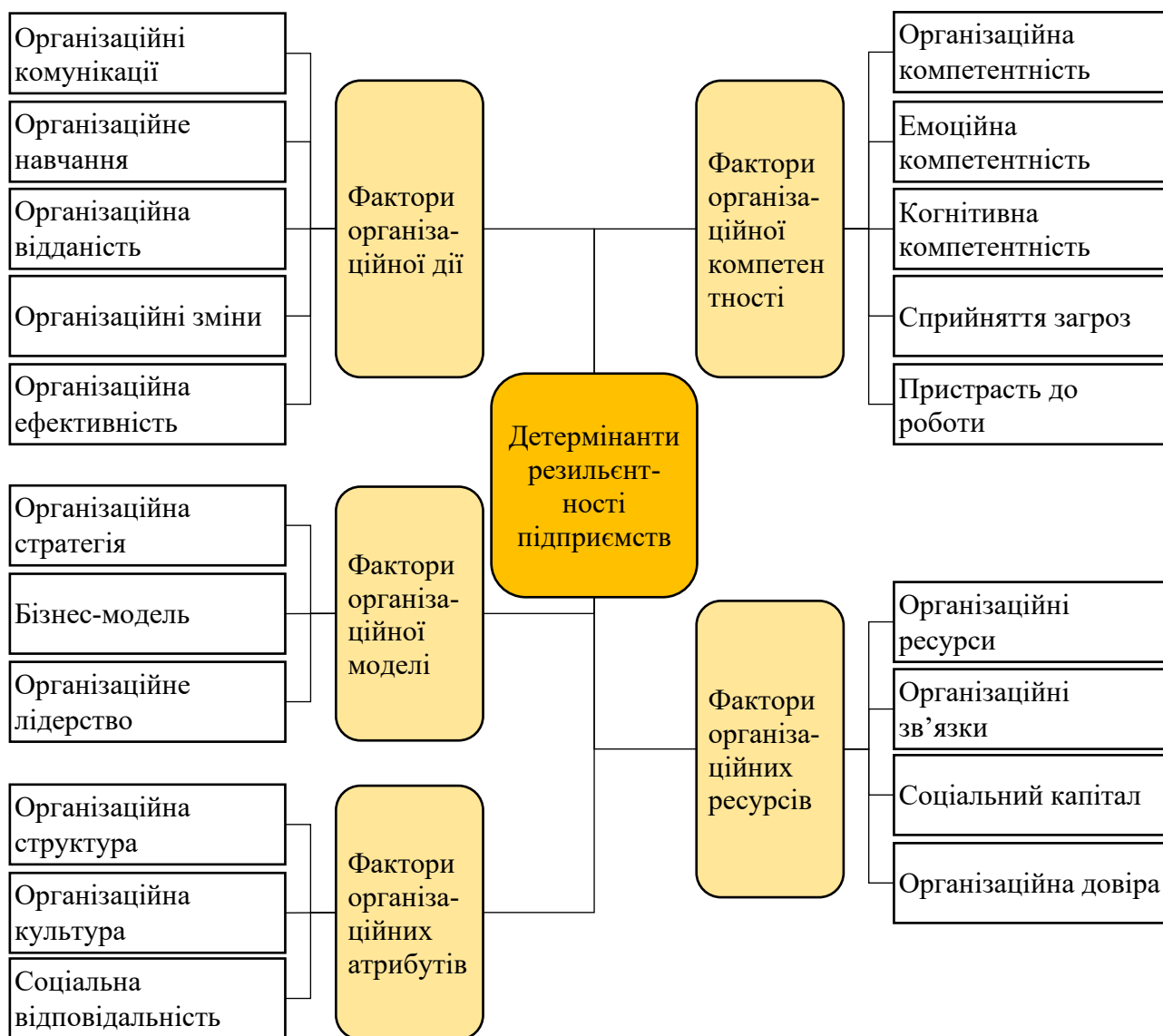


Рис. 1.4. Система факторів, що впливають на організаційну стійкість підприємства (вдосконалено автором на основі [108])

Як бачимо, система факторів, що впливають на організаційну стійкість відображає собою багаторівневий характер формування резильєнтності як інтегрованої управлінської характеристики господарської системи підприємства. При цьому необхідно відзначити, що взаємодія факторів організаційної дії,

моделі, компетентності, ресурсів та атрибутів забезпечує формування комплексного адаптаційного потенціалу підприємства, здатного підтримувати його функціональну цілісність у нестабільному середовищі. Водночас усі зазначені складові резильєнтності не функціонують ізольовано, а перебувають у стані постійної взаємозалежності, що посилює системний ефект організаційної стійкості. Саме тому інтеграція усіх детермінантів сприяє забезпеченню довгострокової резильєнтності підприємства.

Якщо ж вести мову про конкретні способи вимірювання детермінантів резильєнтності, то необхідно відзначити, що оскільки організаційна стійкість розуміється як багатовимірна система, то оцінка окремих її факторів завжди буде залежати від складності бізнес-процесів та організаційної структури окремого підприємства. Зокрема, Ч. Вонг зазначає, що «вивчення зв'язку та оцінювання детермінантів резильєнтності емпірично залежить від специфікації моделі вимірювання, що має важливі наслідки для емпіричного вивчення організаційної стійкості» [123]. Відповідно, практична оцінка окремих факторів резильєнтності стосується, перш за все, їх змісту та сутності, оскільки саме ці аспекти є найбільш релевантними з точки зору організаційної стійкості.

Таким чином приходимо до висновку, що детермінанти резильєнтності підприємства необхідно розглядати не як сукупність ізольованих факторів впливу, а як інтегровану систему характеристик, які формують адаптаційну спроможність суб'єкта господарювання. При цьому ефективність забезпечення організаційної стійкості визначається функціональним рівнем координації внутрішніх процесів та швидкістю трансформації системи управління відповідно до змін бізнес-середовища. Саме тому резильєнтність підприємства в такому контексті набуває ознак динамічної стратегічної характеристики, орієнтованої на забезпечення довгострокової стабільності та функціональної результативності господарської діяльності суб'єкта господарювання.

1.2. Детермінанти та моделі забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств

Повномасштабна війна в Україні стала масштабною негативною екстерналією (шоком), що призвела до суттєвого зниження рівня економічної активності суб'єктів господарювання, що в кінцевому підсумку призвело до зниження ключових макроекономічних показників. Слід також врахувати, що перед повномасштабною війною економіка України ледве оговталася від іншого глобального – пандемії коронавірусу, яка розпочалася у 2020 році. Перед цим у 2014 році розпочалася гібридна війна з боку країни-агресора. Тобто фактично вказані шоки мали кумулятивну негативну дію на розвиток національної економіки, зокрема обсяги діяльності суб'єктів господарювання. Тому дуже важливо виділити ключові детермінанти, які протягом цього періоду мали вплив на соціально-економічну резильєнтність (стійкість) суб'єктів господарювання, що дозволить вчасно попередити можливу негативну зміну індикаторів у майбутньому, впровадивши антикризові заходи.

Сучасні проблеми забезпечення соціально-економічної резильєнтності суб'єктів господарювання в Україні формуються під суттєвим впливом згальної нестабільності економічного середовища, пов'язаної із військовими ризиками, руйнуванням логістичних зв'язків та високої волатильності усієї ринкової кон'юнктури. Тому наразі для українських підприємств характерною є їх надмірна залежність від короткострокових фінансових механізмів підтримки господарської діяльності. Додатковими дестабілізаційними чинниками в умовах війни виступають також високі витрати, нестача кваліфікованого персоналу внаслідок міграційних процесів, енергетична нестабільність і загальна складність довгострокового прогнозування господарської діяльності.

Крім того, суттєвою проблемою у даний час залишається недостатня державна підтримка забезпечення стійкості бізнесу та посилення фіскального навантаження. Більшість існуючих механізмів допомоги орієнтовані переважно на компенсаційний її характер, а не на формування довгострокових можливостей

розвитку підприємств. Як наслідок – суб'єкти господарювання концентруються на короткостроковому виживанні, що обмежує потенціал модернізації виробництва, а також стримує їх загальний інноваційний розвиток на засадах стратегічної трансформації бізнес-моделей. Варто зазначити, що особливо вразливими при цьому є підприємства аграрного сектору, транспортної сфери, малого та середнього бізнесу, діяльність яких залежить від стабільності інфраструктури та доступу до фінансових ресурсів.

В той же час зарубіжний досвід свідчить, що забезпечення соціально-економічної резильєнтності базується на поєднанні інституційної підтримки та гнучкого стратегічного управління розвитком підприємств. До прикладу, у Німеччині значна увага приділяється механізмам страхування виробничих ризиків, підтримці енергоефективної модернізації та стимулюванню коопераційних моделей бізнесу [108]. А для Швеції характерною є інтеграція соціальної відповідальності, трудової безпеки та регіональної економічної збалансованості у систему стратегічного управління підприємствами.

Загалом у даний час існує необхідність адаптації зарубіжного досвіду до українських умов. При цьому вона потребує формування комплексної моделі забезпечення соціально-економічної резильєнтності, орієнтованої на диверсифікацію джерел фінансування та загальне зміцнення інституційної взаємодії між державою, бізнесом і регіональними економічними структурами. Завданням такої адаптації та впровадження принципів резильєнтності є формування умови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зниження їх чутливості до зовнішніх шоків та формування принципово нової стійкої архітектури економічного розвитку.

Однак зазначимо, що практична імплементація досвіду забезпечення резильєнтності підприємства передбачає не механічне копіювання окремих антикризових рішень, а адаптацію ефективних управлінських механізмів до специфіки господарської діяльності та рівня організаційної стійкості суб'єкта господарювання. Насамперед це стосується впровадження систем раннього виявлення ризиків та створення внутрішніх механізмів швидкого реагування на

дестабілізаційні впливи. Практична цінність такого підходу полягає у можливості трансформації резильєнтності з суто теоретичної категорії у дієвий інструмент забезпечення довгострокової стійкості та безперервності функціонування підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

З позицій господарської практики функціонування українських суб'єктів господарювання в умовах повномасштабної війни, яка зі сторони країни-агресора ведеться без дотримання будь-яких воєнних, гуманітарних чи широким використанням сучасних військових технологій резильєнтність потрібно розуміти як здатність підприємств адекватно реагувати на різкі зовнішні негативні впливи (локальні та глобальні), або шоківі ситуації, потрясіння, що дозволяє їм зберігати відносну внутрішню стабільність та ринкову позицію без суттєвого відхилення від передбачуваних (планових) індикаторів.

Відповідно, важливо виділити основні детермінанти, які визначають ступінь резильєнтності підприємств в умовах негативних впливів. При цьому їх доцільне розділити на зовнішні (переважно залежать від дій, активності зовнішнього середовища бізнесу) та внутрішні (переважно залежать від дій чи активності самих суб'єктів господарювання) детермінанти (рис. 1.5).

До зовнішніх детермінант забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в Україні пропонується віднести:

1) військова підтримка України з боку демократичних країн в період війни та повоєнного відновлення, яка дозволяє давати гідну відсіч агресору, зменшуючи військові ризики, а також зберігати життя військових та мирного населення, захищати від руйнування об'єкти інфраструктури тощо;

2) економічна підтримка України та окремих сфер бізнесу і населення в період війни та повоєнного відновлення, яка дозволяє сформувати додаткові економічні стимули для відновлення економічної активності бізнесу та купівельної спроможності населення;

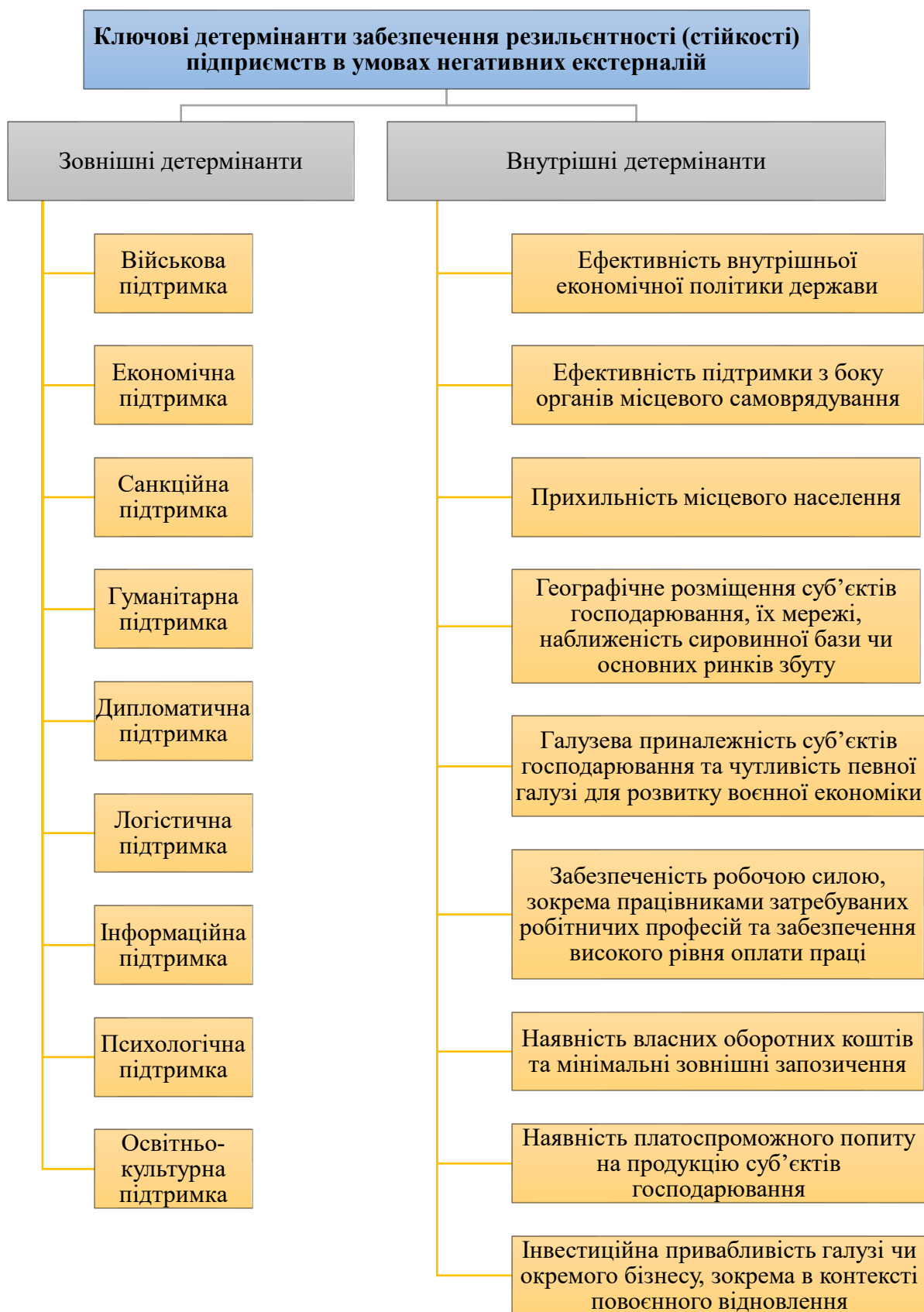


Рис. 1.5. Групування ключових детермінант забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій (побудовано автором)

3) санкційна підтримка шляхом накладення економічних санкцій чи обмежень на країну-агресора та країн, які надають їй всіляку допомогу, яка спрямована на створення додаткових бар'єрів для розвитку їх економіки, зокрема для підтримки агресивних (воєнних) дій;

4) гуманітарна підтримка українських біженців та внутрішньо переміщених громадян, яка допомагає зберегти людський капітал нації, надавати належний соціальних захист цим категоріям населення для подальшого їх повернення у місця постійного проживання;

5) дипломатична підтримка шляхом входження до коаліцій для підтримки мирних ініціатив України (Рада безпеки ООН, зерновий коридор, саміти НАТО, Рамштайн, світові економічні форуми тощо), що дозволяє формувати потужне міжнародне лоббі для захисту національних інтересів;

6) логістична підтримка шляхом створення нових та розширення існуючих транспортних коридорів для спрощення доставки військових і гуманітарних вантажів, що дозволяє підвищити стійкість економіки та покращити матеріально-технічне забезпечення військових підрозділів;

7) інформаційна підтримка шляхом чесного й неупередженого висвітлення реальних подій та їх наслідків, заборона діяльності ЗМІ країни-агресора, що дозволяє запобігти її фейковим агітаційним та провокаційним інформаційним акціям зомбування населення України й демократичних країн;

8) психологічна підтримка українців в складний воєнний час через волонтерський рух, громадські організації, міжнародні інституції тощо задля збереження ментального здоров'я, підтримання психологічної стійкості в умовах перманентних загроз життю;

9) освітньо-культурна підтримка шляхом сприяння українським учням і студентам, педагогам, науковцям, спортсменам, культурним діячам тощо, що дозволяє не тільки забезпечити надання мінімально необхідних освітніх й культурних послуг, а й сприяти розвитку сучасних напрямів науки, зокрема для підвищення обороноздатності України.

З іншого боку, серед внутрішніх детермінант забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в Україні доцільно виділити:

1) ефективність внутрішньої економічної політики держави щодо захисту та підтримки суб'єктів господарювання в період війни, що наразі супроводжується наданням ряду економічних стимулів, зокрема пільгового кредитування, надання грантів на розвиток бізнесу на військових та їх сімей, підтримка інвалідів та внутрішньо переміщених осіб тощо;

2) ефективність підтримки з боку органів місцевого самоврядування, що може вимірюватися як наданням додаткових економічних та неекономічних стимулів для розвитку місцевого бізнесу, залученням додаткових інвесторів, зокрема іноземних, так і створенням сприятливих умов для діяльності релокованого бізнесу із постраждалих регіонів України;

3) прихильність місцевого населення в зонах активних бойових дій та наближених територіях, що нерідко виступає ключовим фактором для власників бізнесу, щоб зберегли робочі місця, незважаючи на усі ризики втрати майна та банкрутства, а також потребує додаткових заходів розвитку соціальної відповідальності для населення відповідних територіальних громад;

4) географічне розміщення суб'єктів господарювання, їх мережі, наближеність сировинної бази чи основних ринків збуту до зон активних бойових дій або потенційно небезпечних регіонів, що створює додаткові військові ризики та потребує податкових заходів для забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни, а також сприяння з боку відповідних територіальних громад;

5) галузева приналежність суб'єктів господарювання та чутливість певної галузі для розвитку воєнної економіки та забезпечення воєнного спротиву, що, у випадку стратегічного значення бізнесу для безпеки та обороноздатності країни чи окремого регіону, потребує сприяння залученню додаткових інвестицій та економічного стимулювання;

6) забезпеченість робочою силою, зокрема працівниками затребуваних робітничих професій та забезпечення високого рівня оплати праці, що потребує

додаткового сприяння з боку держави для збереження робочої сили (зокрема «бронювання» працівників), а також підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки кадрів через систему закладів вищої освіти та держані служби сприяння працевлаштуванню;

7) наявність власних оборотних коштів та мінімальні зовнішні запозичення, що в умовах війни є великим викликом для більшості суб'єктів господарювання, враховуючи загальне зменшення економічної активності та зниження реальних доходів населення, що обмежує споживчий попит і призводить до зменшення оборотності оборотних коштів, а як наслідок виникає потреба в запозиченнях;

8) наявність платоспроможного попиту на продукцію суб'єктів господарювання є також важливим фактором забезпечення їх стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення, адже значна частина населення країни мігрувала за кордон або в інші регіони країни, суттєво змінивши традиційні осередки формування попиту на продукцію, товари та послуги, що потребує системних рішень на рівні держави, спрямованих на створення належних умов для повернення цих громадян у місця постійного проживання;

9) інвестиційна привабливість галузі чи окремого бізнесу, зокрема в контексті повоєнного відновлення – в період війни про формування інвестиційної привабливості в цьому контексті можна говорити переважно для суб'єктів господарювання з менш постраждалих регіонів Західної і Центральної частини України, а в період повоєнного відновлення це стане актуальнішим і для решти регіонів нашої країни.

Розглянутий перелік детермінант не можна вважати вичерпним, адже сучасна війна порушує стійкість не тільки соціально-економічної системи, а й екологічної та інформаційно-мережевої. Але це потребує додаткових досліджень, враховуючи специфіку цих систем, зокрема елементів і процесів, які забезпечують їх функціонування.

Таким чином приходимо до висновку, що вирішення проблеми забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в умовах війни та повоєнного відновлення має ключове значення для відбудови національної

економіки та її подальшої інтеграції до економіки ЄС. Складність її вирішення пов'язується із тривалою війною та її значними негативними наслідками для усіх сфер життєдіяльності нашої країни.

Значною мірою вітчизняні суб'єкти господарювання протягом першого року повномасштабної війни загалом продемонстрували високий рівень абсорбаційної та адаптивної спроможності у воєнних умовах. Надалі в контекстні положень Концепції 3-D стійкості важливо, щоб вони для забезпечення резильєнтності також мали можливість забезпечити трансформаційну спроможність, що дозволить їм диверсифікувати види діяльності, навіть освоїти нові напрямки та ринки збуту.

Таким чином, забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств в умовах негативних екстерналій потребує формування комплексної системи управління, орієнтованої на підтримання їх функціональної стійкості та безперервності господарської діяльності. При цьому визначального значення набуває як наявність ресурсного потенціалу, так і здатність підприємства ефективно координувати внутрішні процеси та трансформувати організаційні механізми відповідно до змін зовнішнього середовища [20]. У практичному аспекті це передбачає розвиток систем ризик-менеджменту та підвищення гнучкості управлінських структур на засадах впровадження адаптивних моделей прийняття рішень.

Водночас важливу роль у забезпеченні резильєнтності відіграють соціально-трудова та організаційні детермінанти, зокрема рівень професійної адаптивності персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій, корпоративна довіра тощо. На нашу думку саме інтеграція економічних, управлінських і поведінкових механізмів в єдину модель дозволяє мінімізувати наслідки негативних екстерналій та забезпечити збереження стабільності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі (рис 1.6).

Отже, забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств передбачає, що формування стійкості суб'єктів господарювання потребує

комплексної інтеграції їх адаптаційного потенціалу, управлінських механізмів та інструментів протидії дестабілізуючим впливам.



Рис. 1.6. Модель забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств на основі ключових детермінант забезпечення стійкості (систематизовано автором на основі [20; 108; 127])

Водночас ключові детермінанти резильєнтності не функціонують ізольовано, а перебувають у стані постійної взаємодії, формуючи собою цілісну систему підтримання функціональної ефективності підприємства. Тому особливого значення у такій моделі набувають організаційна стійкість та гнучкість управління. Загалом же реалізація наведених механізмів забезпечує створення передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку підприємства в умовах нестабільності.

В практичному аспекті врахування міжнародного досвіду забезпечення резильєнтності підприємств доцільно здійснювати переважно на рівні окремих суб'єктів господарювання, а не через узагальнення національних моделей

розвитку, оскільки резильєнтність формується під впливом специфіки внутрішнього середовища підприємства та особливостей управлінських процесів. Це обумовлюється тим, що «складність сучасного бізнесу, зумовлена величезною кількістю фізичних та інформаційних транзакцій, що здійснюються для гарантування того, що товари виробляються відповідно до специфікацій споживачів та у відповідній кількості для своєчасної та економічно ефективної доставки в потрібне місце, зробила галузі промисловості більш чутливими до деструктивних подій» [110]. Тому навіть у межах однієї країни підприємства можуть суттєво відрізнятися за рівнем адаптивності та швидкості реагування на кризові явища, що впливає на їх здатність до трансформації бізнес-процесів. У зв'язку з цим універсалізація національних моделей не дозволяє належно врахувати галузеві, технологічні та поведінкові характеристики функціонування конкретного підприємства.

Крім того, практичний досвід окремих компаній дає можливість оцінити ефективність реальних управлінських рішень у кризових умовах, а також визначити дієві механізми забезпечення організаційної стійкості та безперервності діяльності. Відповідно, імплементація принципів резильєнтності повинна базуватися на адаптації успішних корпоративних механізмів до особливостей функціонування конкретного суб'єкта господарювання в Україні.

На нашу думку пріоритетним для дослідження повинен бути досвід високотехнологічних компаній, які працюють в умовах нестабільних ринків та регулятивних коливань. Зокрема, у даному аспекті доцільно відзначити досвід визначення регулюючих змінних організаційної стійкості китайської корпорації Huawei (табл. 1.2).

Наведена система регулюючих змінних свідчить про те, що резильєнтність Huawei формується не через окремі антикризові рішення, а у межах цілої комплексної моделі стратегічного управління підприємством. При цьому ключовий акцент робиться на інтеграції механізмів прогнозування, координації наявних ресурсів та організаційного навчання, що дозволяє компанії

підтримувати високий рівень адаптивності в умовах нестабільного глобального ринку.

Таблиця 1.2. Регулюючі змінні резильєнтності компанії Huawei

Концептуальна основа	Регулюючі змінні
Моніторинг	Усвідомлення кризових ситуацій
	Механізм самокритичної оцінки
	Підрозділи та механізми управління ризиками
Реагування	Рівень узгодженості між розподілом вигод і створенням цінності
	Організаційна структура та процеси
	Фінансова надлишковість ресурсів
	Ресурсна надлишковість
	Стійкість ланцюгів постачання
	Можливості ключових технологій
Прогнозування	Стратегічне прогнозування
	Прогнозування ризиків
Навчання	Навчання на основі кризових подій
	Механізми та мотивація навчання

Примітка. Побудовано автором на основі [128].

Важливою особливістю даної моделі є поєднання управлінської гнучкості із технологічною самодостатністю та внутрішньою організаційною узгодженістю. Саме така системна інтеграція різних елементів управління забезпечує здатність підприємства не лише мінімізувати наслідки кризових явищ, але і трансформувати зовнішні ризики та загрози у фактори довгострокового розвитку.

В сучасних умовах для формування резильєнтності підприємств часто використовуються цифрові та програмні рішення, які дозволяють на засадах автоматизації формувати специфічну швидкодіючу управлінську модель. Зокрема, такі підходи базуються на спеціалізованому програмному забезпеченні для побудови моделей структурних рівнянь шляхом моделювання структурних рівнянь методом часткових найменших квадратів (PLS-SEM). На практиці воно

Наразі досить поширеною для формування резильєнтності є модель SEM, яка використовує алгоритм узгоджених часткових найменших квадратів (PLS) у програмному забезпеченні SmartPLS версії 3.0 [114]. Варто зазначити, що застосування такої моделі є варіативним. Так, іноді вона трансформується на

основі використання узгодженого алгоритму моделювання структурних рівнянь (PLSc) для покращення розуміння структурних зв'язків [88; 89]. Загальна сутність моделі SmartPLS полягає у тому, що дослідник формує систему прихованих конструкцій, які безпосередньо не вимірюються, але описуються через набір індикаторів. Наприклад, резильєнтність підприємства може оцінюватися через фінансову стійкість, адаптивність управління, організаційну гнучкість, кадровий потенціал тощо.

Серед конкретних моделей, які базуються на алгоритмах PLSc і використовуються в аналізі моделювання структурних рівнянь для оцінки складних зв'язків між змінними, варто відзначити модель Ю. Георгеску. Його підхід базується на моделі PLSc, в якій елементи (спостережувані, екзогенні змінні) є характеристиками, що формують латентні змінні (ендогенні) моделі. Як зазначає автор, «латентними змінними моделі резильєнтності PLSc є підбір та відбір працівників, навчання працівників, управління ефективністю, робоче середовище, операційна діяльність та операційні можливості» [95]. Тобто, мова ведеться про забезпечення резильєнтності через вирішення проблем, пов'язаних з відсутніми даними або ненормальними розподілами у сфері управління персоналом підприємств (рис. 1.7).

Представлена модель, побудована на основі програмного забезпечення SmartPLS версії 3.0 і відображає взаємозв'язок між складовими управлінням персоналу, організаційною культурою та організаційною резильєнтністю підприємства. Модель демонструє, що ключовими чинниками формування резильєнтності виступають підбір і відбір персоналу, навчання працівників, управління результативністю діяльності та якість робочого середовища [93]. При цьому організаційна культура виконує функцію проміжного адаптаційного механізму, через який організація управління впливає на рівень резильєнтності підприємства.

Результати моделювання свідчать, що найбільш суттєвий вплив на формування організаційної культури має система навчання персоналу, в той час

як найбільший прямий ефект на організаційну резильєнтність забезпечує робоче середовище та організаційна культура.

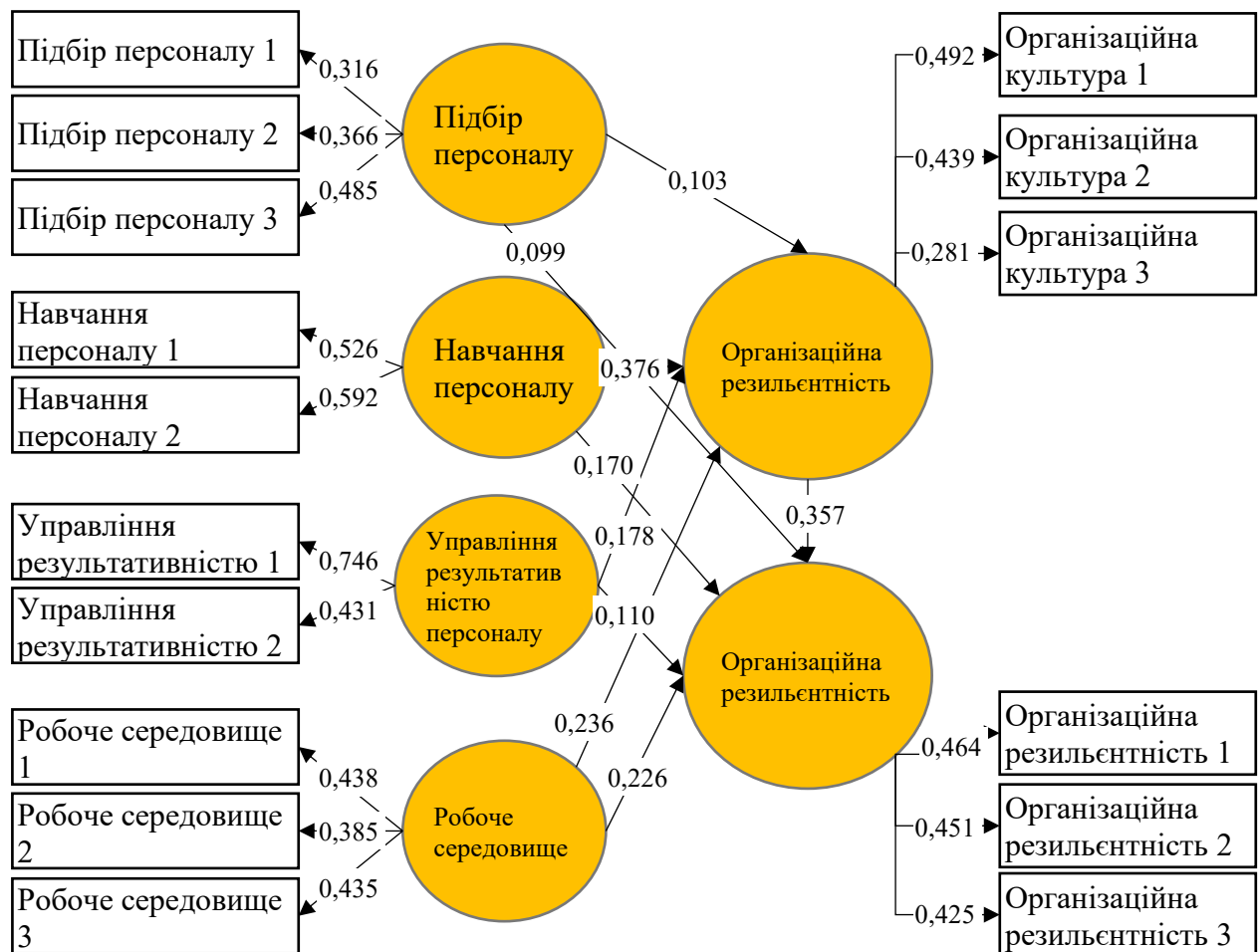


Рис. 1.7. Модель PLSc забезпечення резильєнтності підприємства на основі SmartPLS версії 3.0 (джерело: [95])

Це підтверджує думку, що резильєнтність підприємства формується не лише через ресурсне забезпечення, але й через поведінкові, соціально-трудові та управлінські механізми, що і дозволяє трактувати її саме як соціально-економічну. Загалом модель Георгеску підтверджує високу ефективність інтеграції управління персоналом та організаційної культури у систему забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

В умовах загальної економічної нестабільності набувають популярності моделі резильєнтності, що базуються на відновленні організаційної стійкості

підприємств після збоїв як економічного, так і технологічного та організаційного характеру. Основна ідея, що закладається у такі системи резильєнтності, базується на «побудові стійкої організації та можливості її готовності та відновлення» [92]. Таким чином, передбачається, що резильєнтність у таких системах визначально є орієнтованою на здатність до ефективного відновлення, Як головну реакцію на збої.

Прикладом такого підходу є модель Р. Санчіс, Л. Канетта та Р. Попера (рис. 1.8), які в її основу закладають, що після того, як деструктивна подія відбулася, організації достатньо зареєструвати всю інформацію, пов'язану з цим збоєм.

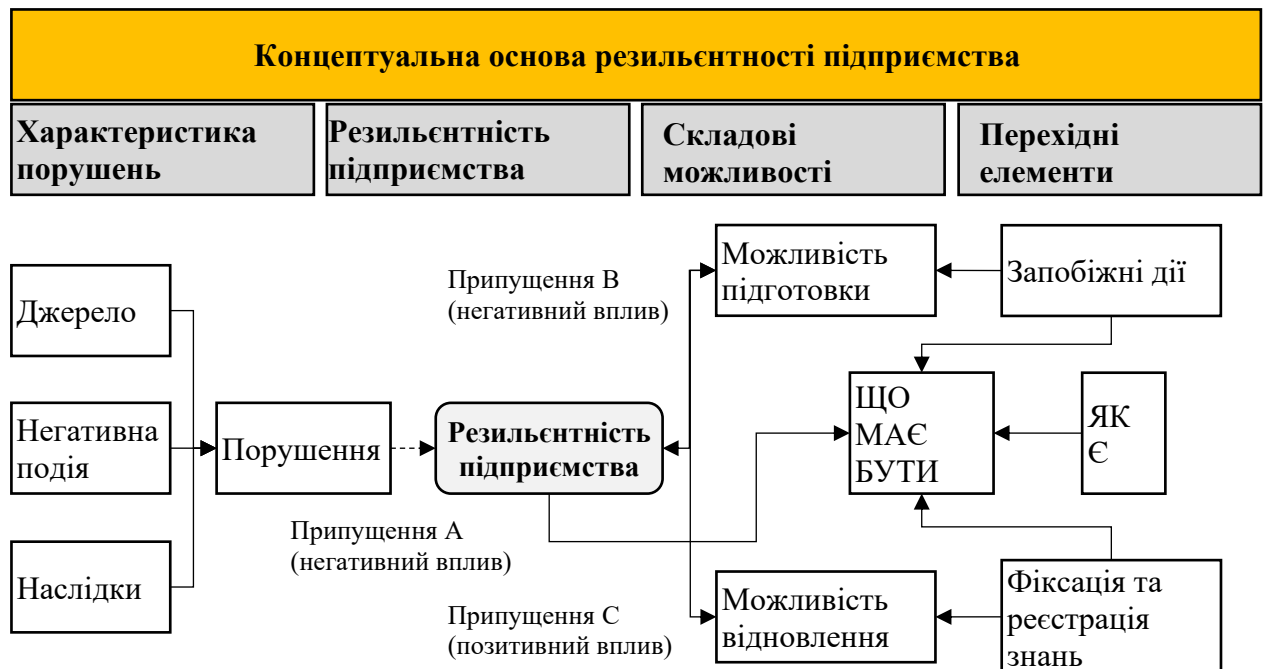


Рис. 1.8. Концептуальна еталонна система резильєнтності підприємства (відновлення після збоїв) (джерело: [116])

Таким чином, дії з реєстрації знань можуть надавати цінну інформацію для швидшого та ефективнішого відновлення. Відповідно, концептуальна структура моделі резильєнтності складається з трьох основних елементів:

- збої;
- складові можливості резильєнтності підприємства (готовність та відновлення);

– перехідні елементи (превентивні дії та дії з реєстрації знань).

Така модель дозволяє забезпечити перехід від поточного стану компанії (ЯК Є) до майбутнього (ЩО МАЄ БУТИ) – на цьому і базується концептуальна довідкова основа резильєнтності.

Дана концептуальна система резильєнтності є ефективною завдяки поєднанню превентивних, адаптаційних та відновлювальних механізмів управління. Це дозволяє забезпечувати безперервність функціонування суб'єкта господарювання в умовах дестабілізуючих впливів. Втім, її особливістю є орієнтація не лише на реагування після виникнення кризових ситуацій, а на формування механізмів підготовки, накопичення знань та прогнозування потенційних порушень. На нашу думку саме це забезпечує підвищення гнучкості управління та здатності підприємства мінімізувати операційні втрати.

На практиці найчастіше подібні системи застосовуються на високотехнологічних, виробничих, логістичних, фінансових та енергетичних підприємствах, діяльність яких характеризується високою залежністю від стабільності бізнес-процесів і зовнішнього середовища [122]. Також особливої актуальності такі моделі набувають для міжнародних корпорацій, підприємств із розгалуженими ланцюгами постачання та компаній, що функціонують в умовах кризової або воєнної нестабільності. І тому досвід застосування таких систем на даний час є вкрай актуальним для українських підприємств.

Також варто звернути увагу на підхід, згідно з яким «розгляд сприйняття організаційної стійкості як детермінанти розвитку інноваційних підприємств сфери послуг слід починати з поділу на сфери, де можна спостерігати первинні ефекти формування стійкості» [126]. Така модель передбачає розгляд трьох наступних сфер: процес і продукт, фінансова, та ринкова. Цей поділ базується на тому, що він розкриває основні класи ефектів, пов'язаних з розвитком інноваційних підприємств сфери послуг, і зосереджується на перспективі інноваційної діяльності та фінансового потенціалу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Основні напрямки формування резильєнтності та впливу на розвиток підприємств

Сфера	Базові ефекти резильєнтності
Бізнес-процеси та продукція	Зменшення кількості помилок працівників.
	Збільшення кількості розроблених інновацій, нових рішень, продуктів і послуг.
	Зростання обсягів реалізації продукції та послуг.
	Скорочення часу, необхідного для планування та підготовки бізнес-процесів.
	Скорочення часу розроблення інновацій, нових рішень, продуктів і послуг.
Фінансова сфера	Ефективне та заплановане виконання бюджетних показників підприємства.
	Підвищення рівня фінансової ліквідності підприємства.
	Зменшення сукупних витрат підприємств
	Збільшення прибутку.
Ринкова сфера	Підвищення рівня спеціалізації діяльності на ринку.
	Збільшення частки ринку компанії.
	Збільшення кількості клієнтів.

Джерело: [126].

Такий підхід до формування резильєнтності передбачає, що забезпечення стійкості підприємства має комплексний характер і охоплює собою взаємопов'язані процесні, фінансові та ринкові аспекти функціонування суб'єкта господарювання. На наш погляд її основна ефективність полягає у створенні передумов для підвищення адаптивності системи управління та посилення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Водночас резильєнтність у такій моделі розглядається не лише як інструмент подолання кризових ситуацій, але і як фактор довгострокового розвитку. Саме це забезпечує здатність підприємства до трансформації та підтримання результативності своєї господарської діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, на основі дослідженого досвіду формування підходів щодо забезпечення резильєнтності підприємств можна запропонувати власну

універсальну модель здатності до відновлення та стратегічної трансформації господарської системи суб'єкта господарювання (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Інтегрована модель забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств (розроблено автором)

Запропонована інтегрована модель забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання базується на тому, що стійкість підприємства формується внаслідок безперервної взаємодії організаційних, ресурсних, інформаційно-аналітичних та фінансово-управлінських механізмів. Особливістю моделі є її орієнтація на формування довгострокового адаптаційного потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє суб'єктам господарювання забезпечувати стабільність свого функціонування в умовах високої невизначеності бізнес-середовища. При цьому резильєнтність розглядається як динамічна характеристика господарської системи, яка підтримується через постійний

моніторинг ризиків, координацію управлінських рішень та узгодження внутрішніх бізнес-процесів із поточними змінами ринкового середовища. Також зазначимо, що модель має комплексний характер, оскільки інтеграція усіх її складових створює передумови для трансформації системи управління відповідно до стратегічних потреб розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином приходимо до висновку, що у сучасних умовах господарювання резильєнтність трансформується із вузького розуміння організаційної стійкості у комплексну систему відновлення та стратегічного оновлення суб'єктів господарювання. Практика свідчить, що резильєнтність формується під впливом багаторівневих детермінантів, серед яких визначальне значення мають організаційна стійкість та здатність підприємства до трансформації його бізнес-процесів у більш надійні та ефективні. Наявність різних підходів та моделей щодо формування резильєнтності підприємств свідчить про можливість вибору найбільш дієвих з них в конкретних умовах функціонування окремих підприємств. Разом з тим, на нашу думку найбільш релевантним для сучасних умов є такий підхід до формування резильєнтності, який розглядає її як специфічну функціональну характеристику господарської системи підприємства, яка орієнтується на системне підтримання безперервності його ефективного функціонування в умовах дестабілізуючих впливів зовнішнього бізнес-середовища.

1.3. Методичні засади оцінки резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій

В сучасному глобальному економічному середовищі на діяльність суб'єктів господарювання впливають багато зовнішніх факторів, які нерідко є негативно спрямованими та порушують стабільність функціонування частини або усіх підсистем певного бізнесу. Показовими прикладами таких глобальних негативних впливів протягом останніх років 5 років стали пандемія COVID-19 та

повномасштабна війна в Україні. Незважаючи на різні причини та глобальні наслідки цих екзогенних негативних впливів, вони призводили до зниження економічної активності бізнесу, безробіття, втрат людського капіталу, економічних обмежень тощо. Як наслідок і суб'єкти господарювання різного масштабу зменшили можливості генерування нових доданих вартостей, що також зробило значний негативний внесок у зменшення ВВП країн та глобальної економічної кризи загалом.

Тому надалі задля уникнення або локалізації негативних екстерналій суб'єкти господарювання мають звернути увагу на забезпечення власної резильєнтності або стійкості як з економічних, так і з соціальних позицій. В контексті тривалої війни в Україні детальне дослідження даної проблематики є особливо важливим не тільки для українського, а й для європейського та американського бізнесу.

Оцінювання рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) на рівні суб'єктів господарювання, зокрема підприємств, особливо в умовах постійних негативних екстерналій є доволі складним завданням. Адже дуже складно виділити один чи кілька показників, які б з різних сторін забезпечили оцінку соціально-економічної резильєнтності (стійкості). Враховуючи те, що з позицій наявності офіційних статичних даних найбільше показників для аналізу та оцінки взаємозв'язків можна отримати зі статистики підприємств, тому саме показники офіційної статистики підприємств, які оприлюднюються Держстатом України на основі щорічних вибірових статистичних обстежень, стали базою для подальшого дослідження у цьому контексті.

Традиційно вважається, що найбільш інформативними та порівнюваними є відносні показники ефективності діяльності підприємств, основними з яких є показники рентабельності. З іншого боку, ступінь прояву негативних екстерналій на економіку країни можна прослідкувати на основі зміни показника ВВП України.

З початку війни в Україні, тобто фактично з 2014 року підприємства країни працюють в умовах перманентного впливу негативних екстерналій. Додатковий

негативний вплив мав місце також в період активної фази пандемії COVID-19 у 2020 році. Тоді як найбільший деструктивний негативний вплив на економічну діяльність підприємств в Україні мала збройна агресія росії починаючи з 24.02.2022р. Враховуючи це, виникає необхідність у детальнішій оцінці зміни показників соціально-економічної резильєнтності підприємств у вказані періоди, щоб вивчити їх здатність до своєчасного реагування та адаптації до негативних екстерналій.

Проблематика аналізу та оцінки соціально-економічної резильєнтності актуалізувалася вже в останні роки, особливо після початку повномасштабної війни в Україні. Наразі можна виділити ряд дослідників, які активно займаються науковими дослідженнями у даній сфері: з позицій теорії оцінки – Амоша О. І., Череватський Д. Ю. та Баш В. О. [1], Близнюк В. [4], Волошина О. [8], Гладун О. [11], Іванюк У. [26], Калашнікова Т. [29], Лігоненко Л. О. та Андрійчук В.А. [41], Полінкевич О. М. [49; 50; 51; 52; 53; 54], Хаустова В. Є., Решетняк О. І. та Зінченко В. А. [72], Хвесик М. А. [74; 75; 76; 77; 78]; аналізу та оцінки на національному рівні – Гесць, В., Бурлай Т. та Близнюк В. [9], Герега О. В. [10], Кизим М. О. [30]; на регіональному рівні – Білинська М. [86], Кузьмак О. М. [36; 103; 104], Солдак М. О. [67]; на рівні суб'єктів господарювання – Бубенець, І. Г., Чміль Г. Л. та Олініченко К. С. [5], Беліменко О. [2], Савицька Н. Л. та Пахуча Е. В. [62], Яворська О. О. [83] та ін. В той же час немає системний досліджень, які б оцінювали особливості зміни соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій до та після початку війни в Україні.

Поряд з вивченням впливу основних факторів на основі показники, які характеризують соціально-економічну резильєнтність (стійкість) суб'єктів господарювання важливо також безпосередньо провести оцінку здатності суб'єктів господарювання її забезпечувати. Враховуючи, що за містом резильєнтність (стійкість) розуміється як здатність передбачати, протистояти, адаптуватися та відновлюватися від негативних екстерналій (шоків) для її оцінки доцільно зосередитися на детальнішому вивченні динаміки ключових

показників, які характеризують її рівень в період дії шоку та у періоди адаптації та відновлення.

Як правило, в період шоку відбувається зниження ключових показників діяльності суб'єктів господарювання, надалі відбувається процес адаптації, під час якого зниження показника припиняється і спостерігається певне зростання. Після цього, як правило, відбувається відновлення, тобто зростання показника до рівня, який був у році до початку цього шоку. Відповідно, надалі, у році перевищення значення показника порівняно з базовим роком перед початком шоку, можна вважати негативну дію шоку загалом завершеною.

Для кількісної та якісної оцінки цих процесів доцільно ввести коефіцієнт резильєнтності (стійкості), який розраховуватиметься для років від початку і до завершення шоку або до року перед настанням нового шоку, порівнюючи значення показника оцінки із його значенням у році перед роком початком дії шоку (тобто базовим роком) на основі формули:

$$Kp(c) = \frac{\Pi_{ш}}{\Pi_{баз}}, \quad (1.1)$$

де $\Pi_{ш}$ – значення показника у роки дії шоку до року його перевищення над значенням базового року (перед шоком), або до року перед настанням нового шоку;

$\Pi_{баз}$ – значення показника у році перед роком дії шоку або у базовому році.

В даному випадку значення цього коефіцієнта за певним показником, яке характеризуватиме відповідний стан резильєнтності (стійкості) суб'єкта господарювання доцільно прийняти як 1,0. Тобто стійкістю вважатиметься збереження або досягнення у роки дії шоку значення показника, яке дорівнює або перевищує значення у році перед початком шоку. Процес реагування суб'єктів господарювання на негативні екстерналиї (шоки) для забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) можна у загальному вигляді представити на рисунку 1.10.

У випадку настання нового шоку (умовно Шок 2), відправною точкою для розрахунку цього коефіцієнта стане уже рік перед його початком. Але може виявитися, що показник у році перед Шоком 2 ще не досягнув межі відновлення від Шоку 1 (тобто значення 1,0). Тобто маємо по-суті накладання впливу Шоку 2 на невідновлений Шок 2.

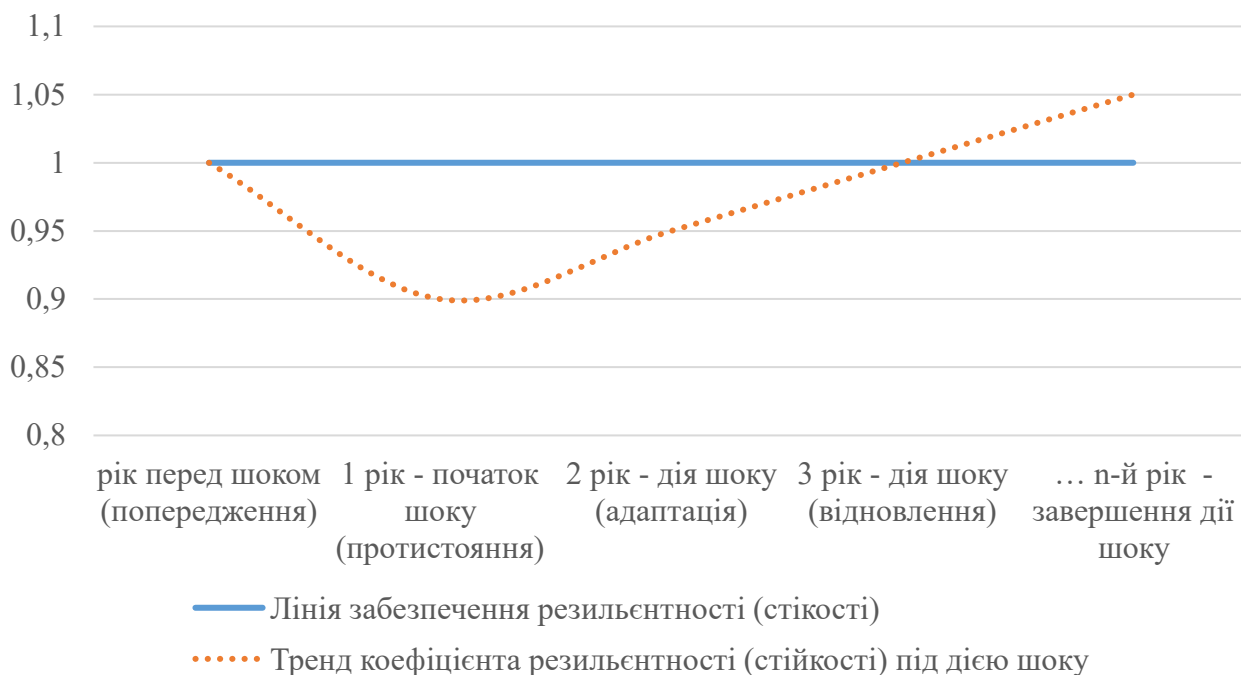


Рис. 1.10. Умовна ілюстрація процесу реагування суб'єктів господарювання на негативні екстерналії (шоки) для забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стікості) на основі аналізу тренду коефіцієнта резильєнтності (стікості) (авторська розробка)

У такому випадку лінія забезпечення резильєнтності (стікості) зміститься униз, тобто умовна планка по-суті знизиться. Але якщо значення показника у певному році після Шоку 2 перевищить значення, яке було перед настанням Шоку 1, то можна вважати, що суб'єкти, що суб'єкти господарювання відновилися від обох цих шоків.

Також згідно теоретичного розуміння змісту поняття соціально-економічної резильєнтності (стікості) важливо також поводити якісну оцінку здатності суб'єктів господарювання її забезпечувати на певних етапах дії зовнішніх екстерналій (шоків) на основі таких типів або критеріїв:

– здатність протистояти – потрібно забезпечити відразу у році його настання, вважаємо за допустиме, що ключовий показник діяльності суб’єктів господарювання може знизитися на 5-10% від базового у році перед настанням шоку;

– здатність протистояти і адаптовуватися – може забезпечуватися як у першому, так і наступному році з настанням шоку, а значення ключового показника діяльності суб’єкта господарювання може бути меншим на 5% або навіть дещо більшим від базового у році перед настанням шоку;

– здатність протистояти, адаптовуватися, швидко відновлюватися – може забезпечуватися у наступному році дії шоку та передбачає, що значення ключового показника діяльності суб’єкта господарювання може бути рівним або більшим на 5% і більше від базового у році перед настанням шоку.

Залежно від року дії шоку та значень коефіцієнта доцільно також проставляти якісну оцінку здатності забезпечення резильєнтності (стійкості) за певним показником залежно від визначених вище критеріїв – висока; середня, низька. Детальніше запропонований розподіл критеріїв та якісних оцінок представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Критерії та якісні оцінки здатності забезпечення резильєнтності (стійкості) суб’єкта господарювання за певним показником

Критерій (тип) здатності до резильєнтності (стійкості)	Якісна оцінка здатності до резильєнтності (стійкості)	Роки періоду дії негативної екстерналії (шоку) та межі зміни значення коефіцієнта резильєнтності (стійкості)		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік і наступні
Протистояти	низька	менше 0,9		
	середня	0,90 - 0,95		
	висока	0,95 і більше		
Протистояти і адаптовуватися	низька	менше 0,9	0,90 - 0,95	
	середня	0,90 - 0,95	0,95 - 1,0	
	висока	0,95 і більше	1,0 і більше	
Протистояти, адаптовуватися, швидко відновлюватися	низька	менше 0,95	менше 1,0	менше 1,0
	середня	0,95 - 1,0	1,0 - 1,05	1,0 - 1,05
	висока	1,0 і більше	1,05 і більше	1,05 і більше

Примітка. Розроблено автором.

Надалі, виходячи з наявної офіційної статистичної інформації про діяльність суб'єктів господарювання, на основі розробленого методичного підходу доцільно провести оцінку здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) в умовах дії ряду негативних екстерналій (шоків) протягом періоду 2010-2024 рр.:

- Шок 1 – регіональний (гібридна війна) – початок у 2014 році;
- Шок 2 – глобальний (пандемія коронавірусу COVID-19) – початок у 2020 році;
- Шок 3 – глобальний (повномасштабна війна) – початок у 2022 році.

Серед ключових наявних в офіційній статистиці суб'єктів господарювання показників, які доцільно взяти для оцінки рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості), виділено такі: обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у порівнянних цінах на початок 2010 року (характеризує здатність забезпечувати резильєнтність (стійкість) обсягів економічної діяльності); кількість зайнятих працівників суб'єктів господарювання (характеризує здатність забезпечувати резильєнтність (стійкість) робочих місць); витрати на оплату праці у розрахунку на 1 найманого працівника суб'єктів господарювання у порівнянних цінах на початок 2013 року (характеризує здатність забезпечувати резильєнтність (стійкість) оплати праці найманих працівників).

В той же час, очевидно, що оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в умовах негативних екстерналій (шоків) є комплексним завданням, вирішення якого вимагає використання системи якісних та кількісних індикаторів. Вважаємо, що така оцінка має базуватися на врахуванні інтересів власників підприємств (проявляються у збільшенні продуктивності та прибутковості бізнесу), працівників (проявляються у збільшенні рівня витрат на персонал, забезпеченні повної зайнятості) та держави (як головного регулятора, для якого важливо збільшувати податкові надходження, забезпечувати належний соціальний захист працюючих, стимулювати розвиток бізнесу).

Також важливо не надавати перевагу інтересам жодної зі сторін, адже навпаки їх інтереси мають бути збалансованими, а порушення цього балансу можна розглядати як підставу для зниження здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості), особливо в умовах негативних екстерналій. Відповідно важливо, щоб для забезпечення збалансованості оцінок система показників також була збалансованою за їх кількістю по кожному критерію, а також забезпечувала оцінку якісних факторів, тобто доцільно використовувати переважно відносні, а не абсолютні показники (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Критерії та показники інтегральної оцінки здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) на основі збалансування інтересів їх власників, працівників і держави

Критерії	Показники
Резильєнтність (стійкість) з позицій власників	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у порівняних цінах на 1 найманого працівника, тис. грн.
	Чистий прибуток (збиток) у порівняних на 1 найманого працівника, тис. грн.
	Рівень рентабельності усієї діяльності, %
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %
	Коефіцієнт фінансової стійкості
Резильєнтність (стійкість) з позицій держави	Витрати на соціальні заходи у порівняних цінах на 1 зайнятого працівника, тис. грн.
	Підприємства, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств
	Умовне податкове навантаження з податку на прибуток та витрат на соціальні заходи, %
	Частка доданої вартості в обсязі виробленої продукції (товарів, робіт, послуг), %
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %
Резильєнтність (стійкість) з позицій працівників	Витрати на оплату праці у порівняних цінах на 1 зайнятого працівника, тис. грн.
	Питома вага витрат на персонал у витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %
	Коефіцієнт співвідношення середньомісячних витрат на оплату праці та мінімальної заробітної плати станом на кінець року, %
	Рівень повноти використання найманих працівників, %
	Кількість відпрацьованих годин в середньому 1 найманим працівником, людино-годин

Примітка. Побудовано автором.

Враховуючи вказані ключові характеристики, виділено три критерії (резильєнтність (стійкість) з позицій власників, резильєнтність (стійкість) з позицій держави, резильєнтність (стійкість) з позицій працівників), для кожного з яких відібрано по п'ять ключових показників, які відображають вплив якісних факторів та у сукупності дозволяють провести інтегральну оцінку здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) на основі збалансування інтересів їх власників, працівників і держави.

Усі відібрані показники відносяться до стимуляторів, тобто позитивним зрушенням вважається зростання їх значень.

Процес інтегральної оцінки здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) доцільно здійснювати за кількома етапами (рис. 1.11):

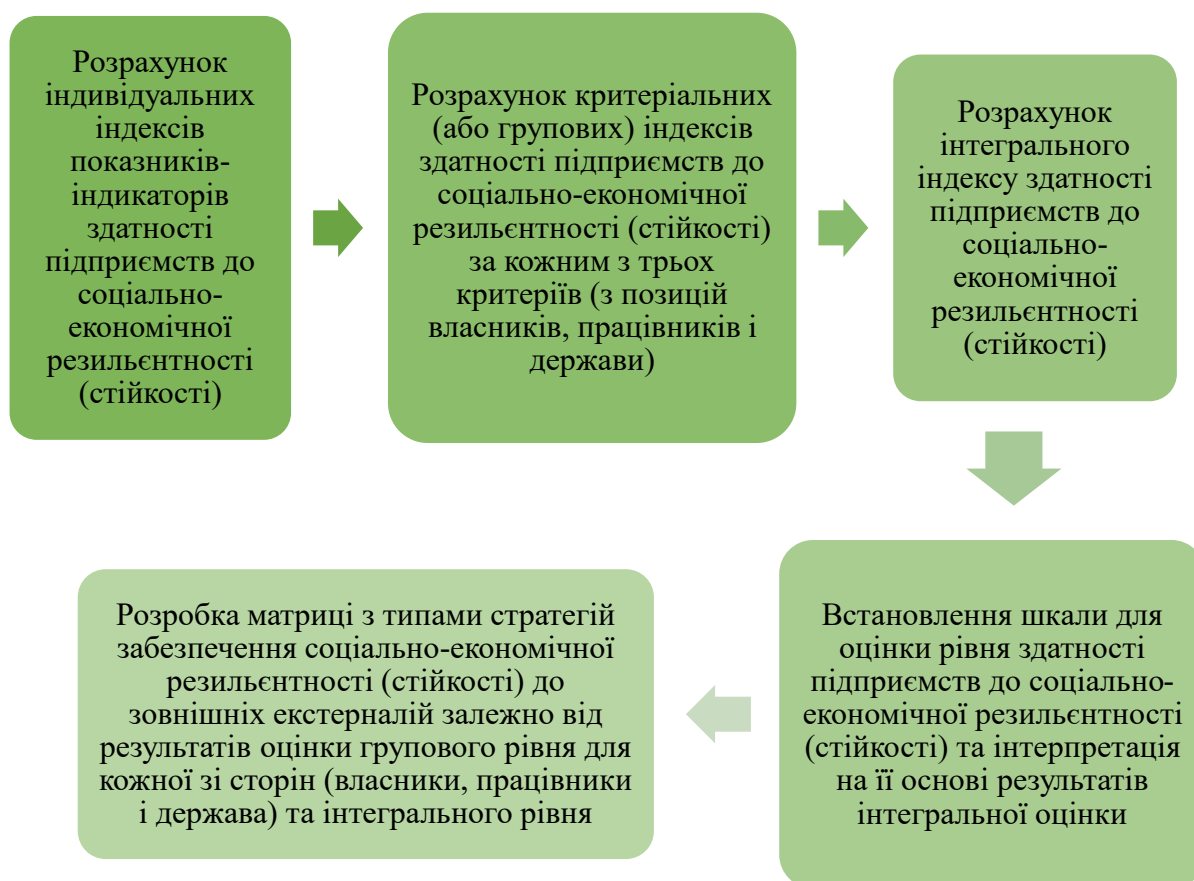


Рис. 1.11. Етапи процесу інтегральної оцінки здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) (побудовано автором)

1. Розрахунок індивідуальних індексів показників-індикаторів здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) (Y_{ij}) за кожним критерієм за кожен рік оцінки з метою переходу до безрозмірних величин і для забезпечення порівнюваності значень індикаторів. Для цього пропонується використати широко застосовувану формулу, яка передбачає для показників-стимуляторів обчислення індексу на основі порівняння значення показника з мінімальним та співвіднесення його до розмаху варіації (різниці між максимальним і мінімальним значеннями показників), а для дестимуляторів – у чисельнику брати різницю між максимальним та поточним значенням показника:

$$Y_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{j \min}}{X_{j \max} - X_{j \min}}, \quad (1.2)$$

$$Y_{ij} = \frac{X_{j \max} - X_{ij}}{X_{j \max} - X_{j \min}}, \quad (1.3)$$

де X_{ij} – значення i -го показника в j -му році;

$X_{j \min}$ – мінімальне значення i -го показника серед j -х років;

$X_{j \max}$ – максимальне значення i -го показника серед j -х років;

i – кількість показників, яка змінюється від 1 до 15;

j – кількість років протягом періоду 2012-2024 рр., яка змінюється від 1 до 13.

Використання цих формул дозволить отримати розподіл значень індивідуальних індексів ключових показників оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств протягом періоду 2012-2023 рр. у межах від 0 до 1, що відповідатимуть мініимальному та максимальному їх рівням.

2. Розрахунок критеріальних (або групових) індексів здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) за кожним з трьох критеріїв (з позицій власників, працівників і держави) як середня арифметична значень п'яти індивідуальних індексів, які відносяться до відповідного критерію (групи) окремо для кожного року з періоду 2012-2024 рр.

3. Розрахунок інтегрального індексу здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) як середня арифметична значень критеріальних індексів (з позицій власників, працівників і держави) окремо для кожного року з періоду 2012-2024 рр. Оскільки інтереси усіх трьох сторін (власники, працівники і держава) мають бути збалансовані, то в даному випадку не потрібно вводити окремі ваги для кожного із виділених критеріальних індексів, а використовувати просту середню арифметичну для обчислення інтегрального рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств.

4. Встановлення шкали для оцінки рівня здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) та інтерпретація на її основі результатів інтегральної оцінки. В даному випадку для забезпечення доступності якісної інтерпретації результатів інтегральної оцінки пропонується використати рівномірну шкалу з трьома однаковими інтервалами залежно від зміни значень індивідуальних, критеріальних (групових) та інтегральних індексів, а також проводити візуальну інтерпретацію на основі використання різних кольорів фону клітинок у таблиці результатів оцінки:

0,000 – 0,333 – низький рівень (червоний фон клітинок таблиці результатів);

0,334 – 0,666 – середній рівень (білий фон клітинок таблиці результатів);

0,667 – 1,000 – високий рівень (зелений фон клітинок таблиці результатів).

5. Розробка матриці з типами стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій залежно від результатів оцінки групового рівня для кожної зі сторін (власники, працівники і держава) та інтегрального рівня на основі збалансування їх інтересів (табл. 1.6).

Відповідно, суб'єктами розробки та обґрунтування вказаних стратегій будуть зацікавлені сторони:

– з позицій власників – спілки (об'єднання) роботодавців національного, регіонального і галузевого рівнів, адміністрації підприємств;

– з позицій працівників – профспілки (об'єднання) працівників національного, регіонального і галузевого рівнів, профспілки підприємств;

– з позицій держави – органи державної виконавчої влади національного, регіонального і галузевого рівнів, а також органи місцевого самоврядування, які покликані здійснювати державну, регіональну і локальну політику у сфері розвитку підприємств та суб'єктів малого підприємництва.

Таблиця 1.6. Матриця вибору типу стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі збалансування інтересів їх власників, працівників і держави

Критерії	Тип стратегії залежно від значення критеріального (групового) індексу		
	Низький (0,000-0,333)	Середній (0,334-0,666)	Високий (0,667-1,000)
Резильєнтність (стійкість) з позицій власників	Стратегія оптимізації витрат та підвищення продуктивності	Стратегія підвищення рентабельності та фінансової стійкості	Стратегія підтримання економічної активності та прибутковості
Резильєнтність (стійкість) з позицій працівників	Стратегія забезпечення достойної оплати праці працівників	Стратегія забезпечення повної зайнятості працівників	Стратегія підвищення ролі працівників у розвитку підприємств
Резильєнтність (стійкість) з позицій держави	Стратегія оптимізації податкового навантаження та збалансування соціальних витрат	Стратегія стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю	Стратегія стимулювання соціальної відповідальності бізнесу та інвестицій у персонал

Примітка. Побудовано автором.

Детальніший опис змісту стратегії за кожним типом доцільно проводити окремо, залежно від поточної ситуації та ступеня впливу негативної екстерналії (шоку), враховуючи перспективи відновлення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) за рахунок зростання ключових індикаторів діяльності підприємств за відповідними критеріями до рівня не нижчого, ніж до настання негативних змін внаслідок шоку.

За основу для вибору стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств рекомендовано обирати результати інтегральної оцінки за останні 2-3 роки дії негативної екстерналії (шоку).

При обґрунтуванні конкретних заходів стратегій в умовах дії негативної екстерналії (шоку) доцільно також враховувати на якій стадії процесу реагування перебуває країна та відповідно суб'єкти господарювання:

- стадія протистояння шоку – доцільно зосередити основну увагу на розробці заходів з економії ресурсів, оптимізації витрат, використання внутрішніх резервів, збереження зайнятості та соціального захисту робочої сили, але не за рахунок обмежень рівня оплати праці і конституційних прав і свобод працівників підприємств;

- стадія адаптації до шоку – доцільно звернути увагу на розробці переважно заходів економічного стимулювання зростання власного виробництва на основі внутрішніх ресурсів, підвищення рівня заробітної плати і соціальних виплат, але у межах зростання реальних обсягів економічної активності, щоб не спровокувати зростання інфляції;

- стадія відновлення від шоку – доцільно зосередити увагу на розробці точкових заходів підтримки та економічного стимулювання розвитку тих сфер діяльності та регіонів, які не відновили обсяги діяльності до рівня, який був перед початком шоку, а також стимулювання бізнесу до впровадження сучасних енергоефективних та екобезпечних технологій і цифрових рішень, програм соціальної відповідальності.

Розроблені таким чином базові положення стратегій на національному рівні можуть надалі використовуватися для розробки відповідних стратегій і програм на нижчих рівнях системи державного управління, а також взяті за основу окремими підприємствами, установами і організаціями для розробки власних стратегічних документів, покликаних забезпечити соціально-економічну резильєнтність (стійкість) в умовах негативних екстерналій.

Висновки до першого розділу

1. Проведений теоретичний аналіз дозволяє констатувати, що соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств формується як складна багаторівнева категорія, що відображає здатність господарських систем

функціонувати в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Визначено, що її зміст доцільно трактувати не як статичний стан рівноваги, а як динамічний процес, який поєднує протидію дестабілізуючим впливам, адаптацію до змін і подальше відновлення із можливістю структурної трансформації.

2. Узагальнення наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування резильєнтності, що обумовлено її міждисциплінарним характером та багатоаспектністю проявів. При цьому найбільш поширеними є ресурсно-адаптаційний, відновлювальний, організаційно-управлінський та соціально-економічний підходи, які в сукупності розкривають її як інтегровану характеристику діяльності підприємства.

3. Обґрунтовано, що визначальною ознакою резильєнтності виступає організаційна стійкість, яка забезпечується ефективним поєднанням ресурсного потенціалу, управлінських механізмів і людського капіталу. Встановлено, що саме взаємодія цих компонентів формує адаптаційний потенціал підприємства та визначає його здатність до довгострокового функціонування. Запропоновано соціально-економічну резильєнтність (стійкість) підприємств розглядати як інтегровану управлінську характеристику, що відображає спроможність підприємства підтримувати безперервність діяльності, забезпечувати гнучкість реагування та здійснювати структурне оновлення в умовах дестабілізуючих впливів.

4. Розроблено підхід до групування ключових зовнішніх та внутрішніх детермінат забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання. Ключовими зовнішніми детермінантами пропонується вважати різноманітні напрямки підтримки нашої держави з боку зарубіжних держав, міжнародних організацій, громадськості: військова, економічна, санкційна, гуманітарна, дипломатична, логістична, інформаційна, психологічна та освітньо-культурна.

5. До ключових внутрішніх (залежних від ефективності діяльності держави та самого бізнесу) детермінант запропоновано віднести: ефективність внутрішньої економічної політики держави щодо захисту та підтримки суб'єктів

господарювання в період війни, ефективність підтримки з боку органів місцевого самоврядування, прихильність місцевого населення в зонах активних бойових дій та наближених територіях, географічне розміщення суб'єктів господарювання, їх мережі, наближеність сировинної бази чи основних ринків збуту до зон активних бойових дій або потенційно небезпечних регіонів, галузева приналежність суб'єктів господарювання та чутливість певної галузі для розвитку воєнної економіки та забезпечення воєнного спротиву, забезпеченість робочою силою, зокрема працівниками затребуваних робітничих професій та забезпечення високого рівня оплати праці, наявність власних оборотних коштів та мінімальні зовнішні запозичення, наявність платоспроможного попиту на продукцію суб'єктів господарювання, інвестиційна привабливість галузі чи окремого бізнесу, зокрема в контексті повоєнного відновлення.

6. Доведено, що сучасні виклики, зумовлені війною та іншими шоками, посилюють необхідність переходу від реактивних до проактивних моделей управління, орієнтованих на попередження ризиків, швидке реагування та накопичення адаптаційного досвіду. Аналіз існуючих моделей засвідчив їх варіативність, однак спільною рисою є інтеграція процесів моніторингу, прогнозування, навчання та відновлення.

7. Обґрунтовано, що найбільш ефективним є комплексний підхід, за якого резильєнтність розглядається як результат системної взаємодії ресурсних, організаційно-управлінських і соціально-трудова складових. Такий підхід створює передумови для не лише подолання криз, а й забезпечення стратегічної трансформації підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

8. Узагальнення методичних підходів до оцінки соціально-економічної резильєнтності підприємств дозволяє стверджувати, що її вимірювання потребує використання комплексної системи кількісних і якісних індикаторів, здатних відобразити багатовимірний характер цього явища. Встановлено, що просте використання окремих показників є недостатнім, тому доцільним є застосування

інтегрального підходу, який базується на поєднанні критеріїв ефективності діяльності, соціально-трудових параметрів та макроекономічних індикаторів.

9. Обґрунтовано доцільність застосування коефіцієнта резильєнтності як інструменту оцінювання динаміки ключових показників у періоди дії шоків впливів, що дозволяє ідентифікувати стадії протистояння, адаптації та відновлення. Такий підхід забезпечує можливість не лише кількісного виміру, а й якісної інтерпретації рівня стійкості підприємств.

10. Доведено, що оцінка має здійснюватися з урахуванням балансу інтересів основних стейкхолдерів – власників, працівників і держави, що визначає вибір відповідних груп показників та методику інтегрування результатів. Використання нормалізації індикаторів і розрахунку групових та інтегрального індексів забезпечує порівнюваність даних і дозволяє сформувати узагальнену характеристику рівня резильєнтності. Запропонований методичний підхід створює основу для обґрунтування управлінських рішень і вибору стратегій функціонування підприємств у нестабільному середовищі, орієнтуючи їх на підвищення адаптивності та довгострокової стійкості.

Одержані результати, які висвітлені в розділі 1, опубліковано в наукових працях автора [55; 56; 57; 58].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз динаміки основних показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання

З початку війни в Україні, тобто фактично з 2014 року підприємства країни працюють в умовах перманентного впливу негативних екстерналій. Додатковий негативний вплив мав місце також в період активної фази пандемії COVID-19 у 2020 році. Тоді як найбільший деструктивний негативний вплив на економічну діяльність підприємств в Україні мала збройна агресія росії починаючи з 24.02.2022р. Враховуючи це, виникає необхідність у детальнішій оцінці зміни показників соціально-економічної резильєнтності підприємств у вказані періоди, щоб вивчити їх здатність до своєчасного реагування та адаптації до негативних екстерналій.

Проблематика аналізу та оцінки соціально-економічної резильєнтності актуалізувалася вже в останні роки, особливо після початку повномасштабної війни в Україні. Наразі можна виділити ряд дослідників, які активно займаються науковими дослідженнями у даній сфері: з позицій теорії Амоша О. І. та ін. [1], Волошина О. [8], Заяць В. [23], Іванюк У. [26], Книш І. В. [31], Кузьмак О. І. [35], Лезух І. [39], Лігоненко Л. О. та ін. [41], Романюк С. [61], Хаустова В. Є. та ін. [72] Хвесик М. А. [102]; на національному рівні Геєць В.М. та ін. [9] Саух С. Є. [63], Череватський Д. Ю. [80]; на регіональному рівні Солдак М. О. [67], Дзямулич М. І. [91]; на рівні суб'єктів господарювання Бубенець І. Г. [5], Беліменко О. [2], Савицька Н. Л. [62], Соломніков І. В. [68] та ін. В той же час немає системних досліджень, які б оцінювали особливості зміни соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій до та після початку війни в Україні.

Тому доцільно вивчити динаміку основних показників економічної діяльності суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників економічної діяльності суб'єктів господарювання в Україні
за 2010-2023 роки

Показники	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсол. приріст за період, +, -	Темп приросту за період, %
Кількість суб'єктів господарювання, тис. одиниць	2184	1702	1600	1722	1932	1974	1866	1805	1840	1942	1974	1956	1733	1913	-271	-12,4
Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	477	372	351	378	450	462	437	425	435	462	473	473	...	...	-	-0,8
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	10773	10165	9958	9729	8797	8180	8108	8141	8533	9018	8932	8936	7502	7422	-3351	-31,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб	8846	8758	8620	8279	7100	6438	6462	6576	6960	7291	7254	7249	5985	5735	-3111	-35,2
Питома вага підприємств у кількості найманих працівників, %	88,6	88,1	87,9	88,0	87,2	89,8	88,4	86,9	84,3	85,6	86,7	86,8	89,1	86,7	-1,9	-2,2
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд. грн	3597	4202	4460	4334	4460	5557	6727	8312	9967	10524	11062	14990	11120	13575	9978	277,4
Питома вага підприємств в обсязі реалізації продукції (товарів, послуг), %	93,6	95,0	94,2	93,4	93,5	92,8	92,7	92,7	92,4	91,6	90,8	90,8	99,2	99,1	5,5	5,9
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у цінах на початок 2010 року, млрд. грн	3288	3557	3752	3658	3357	2813	2990	3229	3492	3417	3497	4332	2673	2891	-397	-12,1
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у цінах на початок 2010 року на 1 зайнятого працівника, тис.грн./особу	305,2	349,9	376,8	375,9	381,6	343,9	368,7	396,7	409,2	378,9	391,5	484,7	356,3	389,5	84	27,6

Примітка. Теплова карта характеризує – чим більший показник, тим насиченішим є відтінок зеленого кольору.

Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Загалом видно, що кількість суб'єктів господарювання протягом аналізованого періоду поступово зменшувалася, хоча мінімального значення цей показник набув не з початком повномасштабної війни у 2022 році, а у 2012 році (1600 тис. од.). Як позитив можна відмітити певне зростання цього показника у 2023 році до 1913 тис. суб'єктів. Але загалом за період цей показник знизився на 271 тис. одиниць, або 12,4%. В той же час детальніший аналіз даного показника у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення показав, що він до початку повномасштабної війни характеризувався певною стабільністю, знов же набувши мінімального значення у 2012 році (351 тис. од.), а період пандемії коронавірусу навіть збільшувався. Це свідчить про збереження економічної активності бізнесу навіть в періоди негативних зовнішніх екстерналій.

Детальніший аналіз зміни кількості зайнятих та кількості найманих працівників свідчить про наявність тенденції до зниження цих показників протягом усього період. Особливо різкі негативні зміни відбулися з початком повномасштабної війни, а загалом за 2014-2023 рр. ці показники знизилися відповідно на 31,1% та 35,2%. Також протягом цього періоду зменшувалася і питома вага підприємств у кількості найманих працівників з 88,6% до 86,7%, що говорить про певний «відтік» кадрів у сферу малого бізнесу.

Подальший аналіз зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у діючих цінах свідчить про значне зростання цього показника, але через кумулятивний вплив інфляції цей показник не можна вважати репрезентативним. Тому розраховано і взято до уваги показник обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у цінах на початок 2010 року, зміна якого свідчить про суттєве зменшення доходів від реалізації, особливо у перші роки повномасштабної війни, а загалом за період на 397 млрд. грн., або 12,1%. Хоча, з іншого боку, протягом усього періоду відбувалося зростання частки підприємств в обсязі реалізації продукції (товарів, послуг), зокрема до максимальних понад 99% у 2022-2023 рр. через зменшення доходності малого бізнесу у період повномасштабної війни.

З метою вивчення рівня продуктивності праці працівників суб'єктів господарювання вивчено динаміку показника обсягу реалізації у цінах на початок 2010 року у розрахунку на 1 зайнятого працівника. Бачимо, що незважаючи на негативні зовнішні впливи саме у роки початку війни (2014 рік), активної фази пандемії коронавірусу (2020 рік) та початку повномасштабної війни (2022-2023 роки) суб'єкти господарювання збільшували проєктивність праці зайнятих працівників, таким чином компенсуючи втрату додаткової робочої сили, що свідчить про забезпечення стійкості (резильєнтності) до негативних зовнішніх впливів.

Надалі важливо вивчити тенденції зміни кількості суб'єктів господарювання за видами та розмірами – підприємства (малі, середні, великі) та фізичні особи-підприємці (рис. 2.1).

Кількість, тис.
одиниць

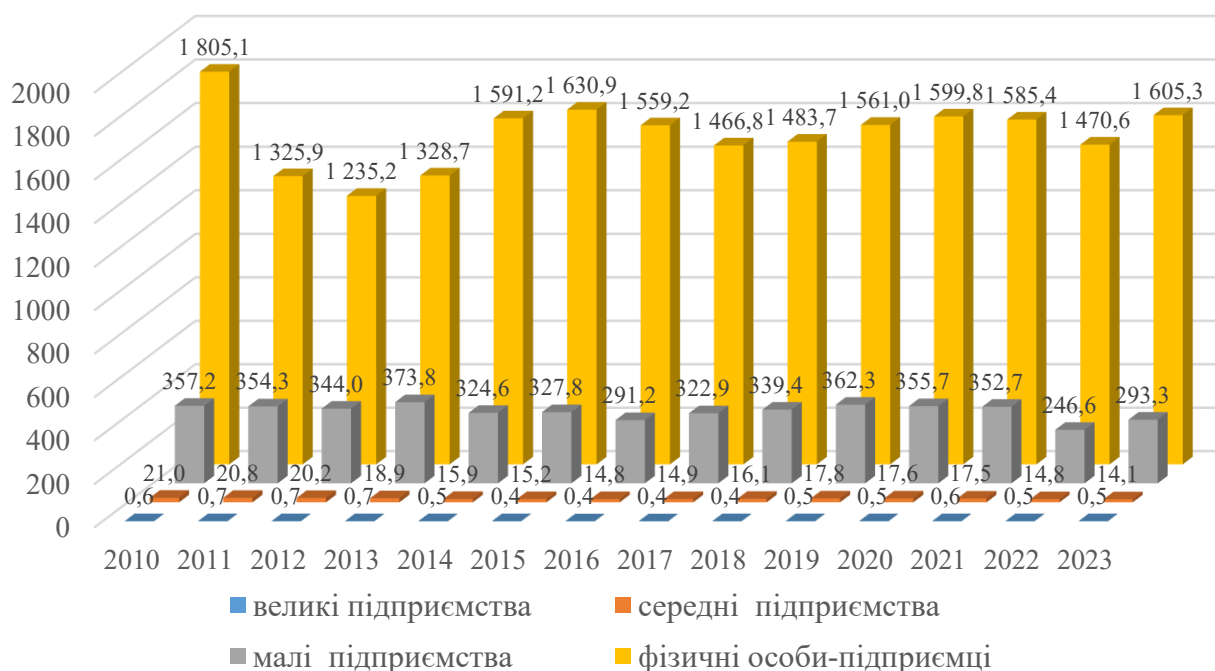


Рис. 2.1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання за видами та розмірами в Україні за 2010-2023 рр., тис. одиниць (побудовано автором на основі даних [16])

Відразу можна зауважити надто малу кількість великих і середніх підприємств, а також поступове її зниження особливо у періоди негативних екстерналій. Тоді як кількість була відносно стабільною, а різке її зменшення відбулося тільки з початком повномасштабної війни. В той же час, спостерігалися значні коливання кількості фізичних осіб-підприємців – від різкого зниження у 2012-2013 рр. (1235,2 тис. од.) до максимального зростання у 2016 році (1630,9 тис. од.). Навіть в період пандемії коронавірусу їх кількість мала тенденцію до незначного зростання і лише у перший рік повномасштабної війни цей показник різко знизився (до 1470,6 тис. од.), але у наступному році відновився навіть до рівня, вищого, ніж у 2021 році (1605,3 тис. од.). Це є свідченням високого рівня стійкості (резильєнтності) саме суб'єктів малого бізнесу в період негативних екстерналій.

Про важливість розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні свідчить і аналіз зміни структури за кількістю підприємств та їх розмірами в Україні за 2010-2023 рр. (рис. 2.2).

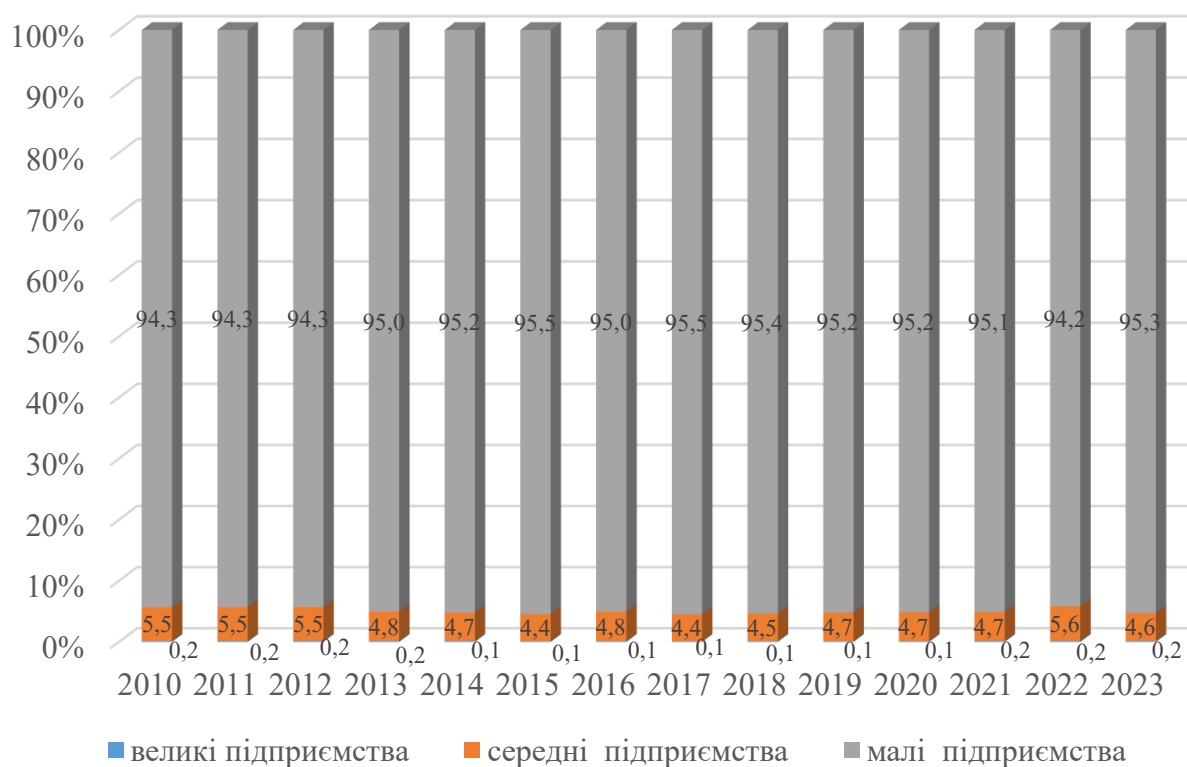


Рис. 2.2. Зміна структури за кількістю підприємств та їх розмірами в Україні за 2010-2023 рр. (побудовано автором на основі даних [16])

Адже питома вага малих підприємств протягом аналізованого періоду становила понад 94% і спостерігалось її зростання до понад 95% у роки негативних екстерналій, зокрема після 2013 року. Тоді як частка середніх підприємств відповідно коливалася у межах 4-5%, а частка великих підприємств залишалася мізерною – 1-2%.

Тому надалі виникає необхідність детальнішого аналізу динаміки кількості фізичних осіб-підприємців в Україні за розмірами – суб'єкти середнього, малого, у тому числі мікро-підприємництва (рис. 2.3).

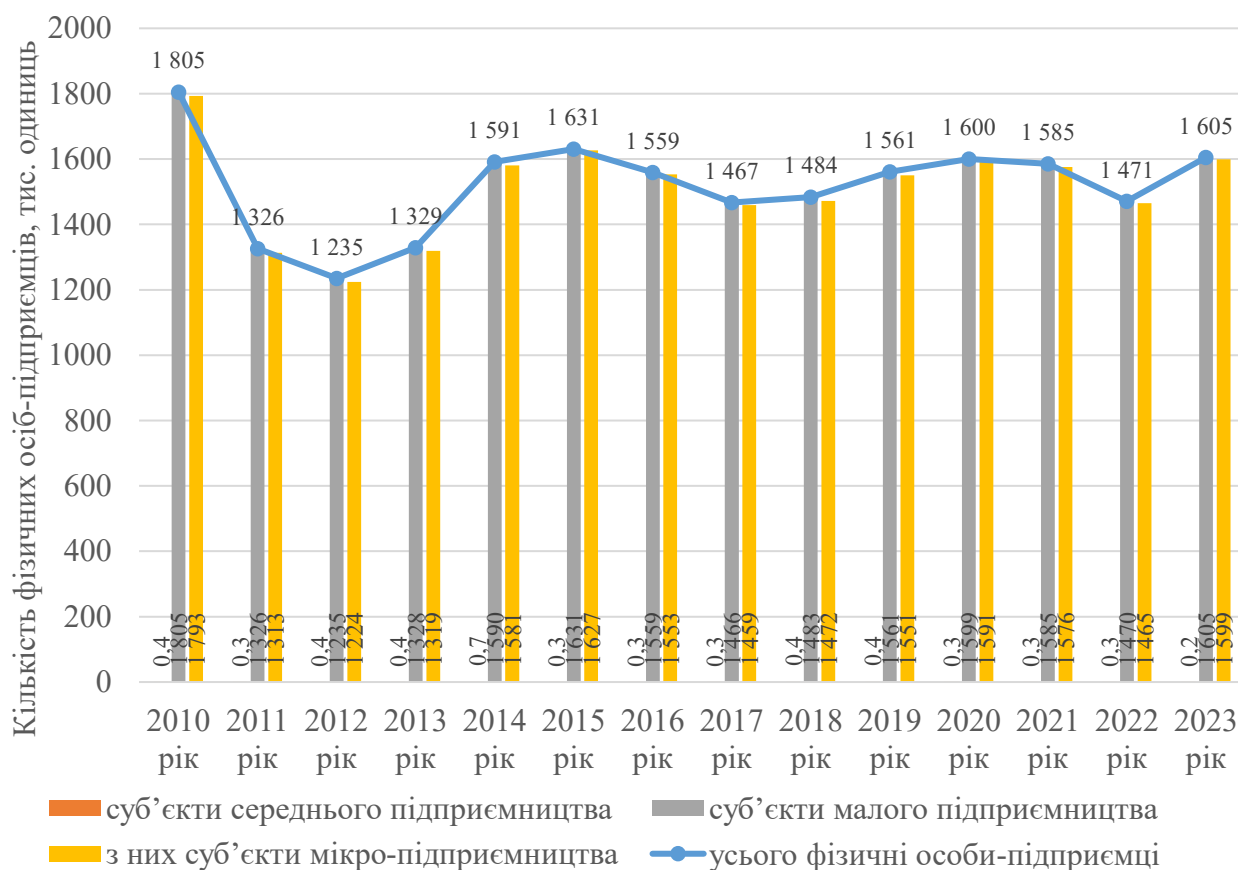


Рис. 2.3. Зміна кількості фізичних осіб-підприємців за розмірами в Україні за 2010-2023 рр. (побудовано автором на основі даних [16])

Як видно з рисунку, кількість суб'єктів середнього підприємництва протягом усього аналізованого періоду була мінімальною (0,2-0,7 тис. од.) і мала тенденцію до зменшення, зокрема у 2023 році досягнула мінімального рівня 0,2 тис. одиниць. Тоді як базу загальних тенденцій зміни фізичних осіб-підприємців становила зміна суб'єктів малого підприємництва і зокрема

суб'єктів мікро-підприємництва, які фактично становили основу цього показника. Тобто від коливань кількості суб'єктів мікро-підприємництва залежали зміни і загальної кількості фізичних осіб-підприємців в Україні. Спостерігаємо, що в періоди негативних екстерналій держава сприяла розвитку малого бізнесу, зокрема мікро-підприємництва, адже саме у періоди 2014-2015 рр. та 2019-2020 рр. спостерігалось зростання кількості цих суб'єктів господарювання. Тільки через найбільший негативний вплив повномасштабної війни у 2022 році цей кількість суб'єктів мікро-підприємництва знизилася, але вже у 2023 році знову зросла, навіть до рівня вищого, ніж у передвоєнному 2021 році. Це також свідчить про певну набуття ознак резильєнтності (стійкості) суб'єктами малого бізнесу в Україні в періоди негативних екстерналій.

На наступному етапі аналізу варто детальніше проаналізувати зміну кількості зайнятих працівників залежно від виду та розміру суб'єктів господарювання в Україні (табл. 2.2).

З таблиці видно, що на фоні загального зменшення кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання за період 2010-2023 рр. на 3350,9 тис. осіб, або 31,1%, основною причиною такої зміни стали значно більші темп зниження цього показника у підприємствах (відповідно, на 2905,9 тис. осіб, або 36,5%), тоді як по фізичних особах-підприємствах його зниження було порівняно меншим (відповідно, 445,0 тис. осіб, або 15,8%). Особливо звертає увагу стрімке скорочення кількості зайнятих працівників на великих підприємствах (відповідно, 1076,2 тис. осіб, або 44,8%) та на малих підприємствах (відповідно, 772,7 тис. осіб, або 35,7%). Менші негативні зміни були характерні щодо зайнятості на мікро-підприємствах, хоча рівень негативного відносного приросту залишався значним – 26,8%.

Серед фізичних осіб-підприємців навпаки протягом аналізованого періоду спостерігалися значні коливання кількості зайнятих працівників на суб'єктах середнього підприємництва – від мінімальних 20,5 тис. осіб у 2010 році до максимальних 69,9 тис. осіб у 2014 році, незважаючи на початок гібридної війни. Тоді як у період пандемії коронавірусу цей показник навпаки зменшився до 32,0

тис. осіб у 2021 році, а після початку повномасштабної війни знову знизився практично до мінімуму – 23,5 тис. осіб. Тоді як загалом за аналізований період навіть відбулося збільшення цього показника на 3,0 тис. осіб, або 14,6%.

Таблиця 2.2. Порівняння динаміки кількості зайнятих працівників залежно від виду та розміру суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 рр., тис. осіб

Рік	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		усього	великі	середні	малі	з них мікро-підприємства	усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікро-підприємства
2010	10772,7	7958,2	2400,3	3393,3	2164,6	832,6	2814,5	20,5	2794,0	2708,1
2011	10164,5	7793,1	2449,0	3252,6	2091,5	788,9	2371,4	20,9	2350,5	2241,5
2012	9957,6	7679,7	2484,2	3144,2	2051,3	788,2	2277,9	44,0	2233,9	2062,8
2013	9729,1	7406,5	2383,7	3012,1	2010,7	795,3	2322,6	42,1	2280,5	2119,8
2014	8796,7	6298,5	1915,1	2696,5	1686,9	723,5	2498,2	69,9	2428,3	2253,4
2015	8180,0	5889,7	1708,6	2604,7	1576,4	691,4	2290,3	28,0	2262,3	2187,2
2016	8108,3	5801,1	1586,6	2622,8	1591,7	642,7	2307,2	27,1	2280,1	2172,0
2017	8141,0	5812,9	1560,9	2593,1	1658,9	714,6	2328,1	30,7	2297,4	2160,2
2018	8532,5	5959,5	1574,3	2744,2	1641,0	704,3	2573,0	40,3	2532,7	2328,7
2019	9017,8	6407,5	1608,3	3052,6	1746,6	778,3	2610,3	37,1	2573,2	2390,7
2020	8931,9	6366,1	1574,6	3088,4	1703,1	721,7	2565,8	34,8	2531,0	2377,8
2021	8936,2	6391,7	1648,7	2967,8	1775,2	777,1	2544,5	32,0	2512,5	2350,3
2022	7502,4	5382,4	1369,9	2582,8	1429,7	583,6	2120,0	27,3	2092,7	1999,9
2023	7421,8	5052,3	1324,1	2336,3	1391,9	609,7	2369,5	23,5	2346,0	2235,2
Абсол. приріст за період, +, -	-3350,9	-2905,9	-1076,2	-1057,0	-772,7	-222,9	-445,0	3,0	-448,0	-472,9
Відносн. приріст за період, %	-31,1	-36,5	-44,8	-31,1	-35,7	-26,8	-15,8	14,6	-16,0	-17,5

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Значно більшою була кількість зайнятих працівників на суб'єктах малого підприємництва, зокрема суб'єктах мікро-підприємництва. При цьому, основу зайнятих за цією групою фізичних осіб-підприємців становила саме кількість

зайнятих на суб'єктах мікро-підприємництва. Спостерігається порівняно менші коливання цього показника, ніж по групі мікро-підприємств. Адже темп приросту кількості зайнятих у періоди негативних екстерналій були також меншими, а негативна зміна у 2022 році також порівняно меншою. Хоча загалом за аналізований період кількість зайнятих працівників на суб'єктах малого підприємництва знизилася на 448,0 тис. осіб, або 16,0%.

Отже, в періоди негативних екстерналій порівняно більшу стійкість щодо збереження зайнятості працівників проявляють фізичні особи-підприємці, а позитивні зміни цього показника були характерні тільки для групи суб'єктів середнього підприємництва.

Не менш важливо проаналізувати тенденції зміни показника продуктивності праці суб'єктів господарювання у порівняних цінах на основі розрахунку показника обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розрахунку на 1 найманого працівника (табл. 2.3).

Слід відмітити позитивну тенденцію до зростання продуктивності праці загалом на усіх суб'єктах господарювання – з 371,7 тис. грн./особу у 2010 році до 504,1 тис. грн./ особу у 2023 році, або на 132,4 тис. грн./ особу (35,6%). При цьому, у періоди негативних екстерналій у 2014 році та 2020 році також спостерігався приріст цього показника (відповідно до 472,8 та 482,1 тис. грн./ особу). Тоді як у 2022 році навпаки відбулося його зниження, але й наступне зростання у 2023 році (до 504,1 тис. грн./ особу), хоча й не вдалося перевершити максимальне значення, отримане у передвоєнному 2021 році (597,6 тис. грн./особу).

Подібні тенденції були характерними як для усіх підприємств, так і у тому числі для великих і середніх підприємств – позитивні темпи приросту продуктивності праці у цілому за аналізований становили, відповідно 46,8%, 44,5% та 45,2%. Слід відмітити також, що на малих підприємствах і у тому числі мікро-підприємствах, незважаючи на майже у два рази нижчу продуктивність праці, загалом було забезпечено значно вищі темпи її зростання, ніж у попередніх групах підприємств – відповідно, 70,6% та 59,6%.

Таблиця 2.3. Порівняння обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у цінах на початок 2010 року у розрахунку на 1 найманого працівника залежно від виду та розміру суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн./особу

Рік	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		усього	великі	середні	малі	з них мікро-підприємства	усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікро-підприємництва
2010	371,7	392,7	533,8	376,2	254,2	218,2	208,7	886,2	194,9	189,9
2011	406,1	438,0	613,7	418,5	255,7	212,1	171,0	458,8	165,2	165,6
2012	435,3	466,7	596,4	473,8	290,0	242,9	207,1	251,1	205,2	226,2
2013	441,8	469,1	608,0	466,1	299,0	248,3	241,4	420,5	233,5	257,6
2014	472,8	506,9	684,9	481,3	335,2	277,2	239,9	138,6	248,3	286,4
2015	436,9	452,0	608,3	421,7	323,5	264,8	305,1	285,3	306,0	323,5
2016	462,7	485,2	669,9	452,5	347,5	284,5	290,7	242,3	292,5	322,9
2017	491,1	524,0	729,2	494,2	368,5	309,2	272,6	236,9	273,9	307,2
2018	501,7	549,4	782,4	501,3	398,2	337,2	244,7	263,0	244,0	283,3
2019	468,6	501,4	733,1	443,7	377,3	317,5	273,7	230,4	275,2	316,2
2020	482,1	505,2	728,1	446,5	401,1	342,4	331,3	232,0	335,0	380,6
2021	597,6	625,6	901,0	574,7	444,6	365,9	413,7	289,8	417,9	482,0
2022	446,7	497,2	706,2	457,0	365,2	298,5	32,2	281,9	21,3	14,0
2023	504,1	576,5	771,5	546,2	433,5	348,2	33,0	385,2	22,0	14,8
Абсол. приріст за період, +, -	132,4	183,8	237,7	170,0	179,3	130,0	-175,6	-501,0	-172,9	-175,1
Відносн. приріст за період, %	35,6	46,8	44,5	45,2	70,6	59,6	-84,2	-56,5	-88,7	-92,2

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Натомість по групі фізичних осіб-підприємців за значенням показник продуктивності праці був майже у 2 рази меншим, і навпаки спостерігалось його значне зниження протягом аналізованого періоду – з 208,7 тис. грн./особу у 2010 році до 33,0 тис. грн./ особу у 2023 році, або на 175,6 тис. грн./ особу (тобто на 84,2%). Подібні негативні зміни також спостерігалися за усіма групами – по суб'єктах середнього підприємництва (-501,0 тис. грн./ особу, або -56,5%), суб'єктах малого підприємництва (-172,9 тис. грн./ особу, або -88,7%), у тому числі по суб'єктах мікро-підприємництва (-175,1 тис. грн./ особу, або -92,2%).

При цьому, серед усіх груп суб'єктів господарювання найменшою продуктивністю праці характеризувалися суб'єкти мікро-підприємництва, які мають менші можливості інвестувати у забезпечення автоматизації та інформатизації бізнес-процесів, щоб компенсувати зниження кількості зайнятих працівників за рахунок підвищення продуктивності праці.

Також важливе значення має проведення детальнішого аналізу зміни кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 рр., згруповані за спеціальними агрегаціями за групами провідних галузей господарського комплексу (рис 2.4).

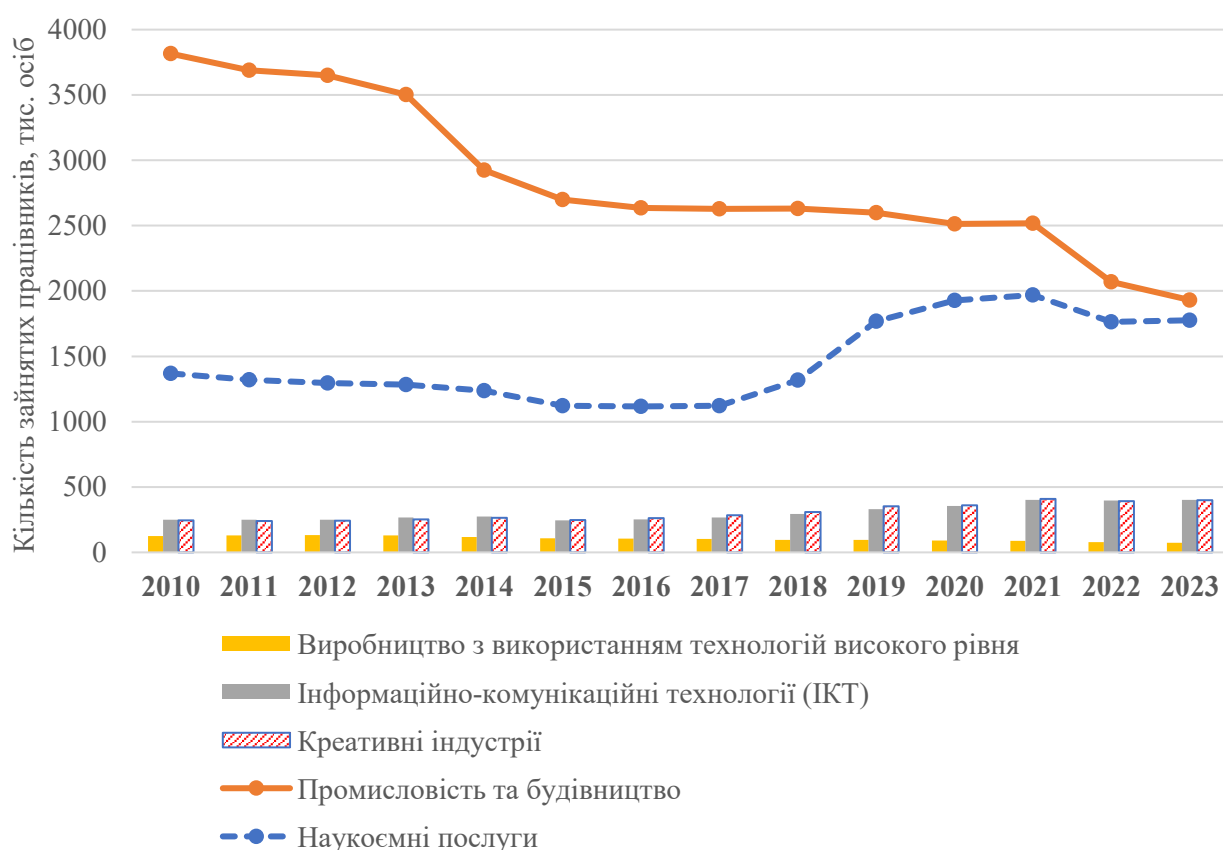


Рис. 2.4. Порівняння зміни кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 рр., згруповані за спеціальними агрегаціями, тис. осіб (розраховано та побудовано автором на основі даних [16])

Найбільшою за чисельністю зайнятих працівників протягом 2010-2023 рр. була сфера промисловості та будівництва, але через вплив негативних екстерналій цей показник у 2014 році стрімко знизився, подальше зниження у

2020 році внаслідок впливу пандемії коронавірусу було незначним, тоді як внаслідок повномасштабної війни у 2022-2023 рр. знову спостерігалось стрімке його зниження. Це пояснюється тим, що значна частка промислових виробництв в Україні зосереджена на Сході України, а під час гібридної війни та тимчасової окупації частини територій Донецької і Луганської областей відповідно в підконтролю нашої країни було виведено частину цього потенціалу, а в період повномасштабної війни площа окупації зростає, а також було зруйновано чимало пошкоджено частину важливих промислових підприємств.

В той же час, незважаючи на негативні екстерналиї, з 2018 року поступово збільшувалась кількість зайнятих працівників у сфері наукоємних послуг, хоча у 2022 році цей показник дещо зменшився, але надалі має ознаки відновлення зростання, що є позитивною тенденцією. Серед позитивних моментів можна також відзначити незначне поступове зростання кількості зайнятих працівників у сфері інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) та креативних індустрій, які за числовими значеннями були подібні. Тоді як негативним моментом стало зменшення зайнятих працівників на виробництвах з використанням технологій високого рівня, що певним чином пов'язується із зменшенням зайнятості у промисловості внаслідок гібридної та повномасштабної війни в Україні.

Паралельно вивчено тенденції зміни показника обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні у порівняннях, згрупованих за аналогічними спеціальними агрегаціями, крім сфери промисловості та будівництва (рис. 2.5).

Найбільшим обсяг реалізації в перерахунку на ціни на початок 2010 року характеризувалася сфера наукоємних послуг. При цьому, у цій сфері чітко видно вплив негативних екстерналиї у 2013-2015 рр. (перед початком і на початку гібридної війни), а також у 2022 році (початок повномасштабної війни), що певним чином пов'язується із частковими втратами промислового потенціалу нашої на Сході нашої країни. Натомість у сферах ІКТ та креативних індустрій збільшення обсягів реалізації було забезпечено до початку повномасштабної

війни, тоді як на виробництвах з використанням технологій високого рівня після початку гібридної війни цей показник поступово зменшувався.

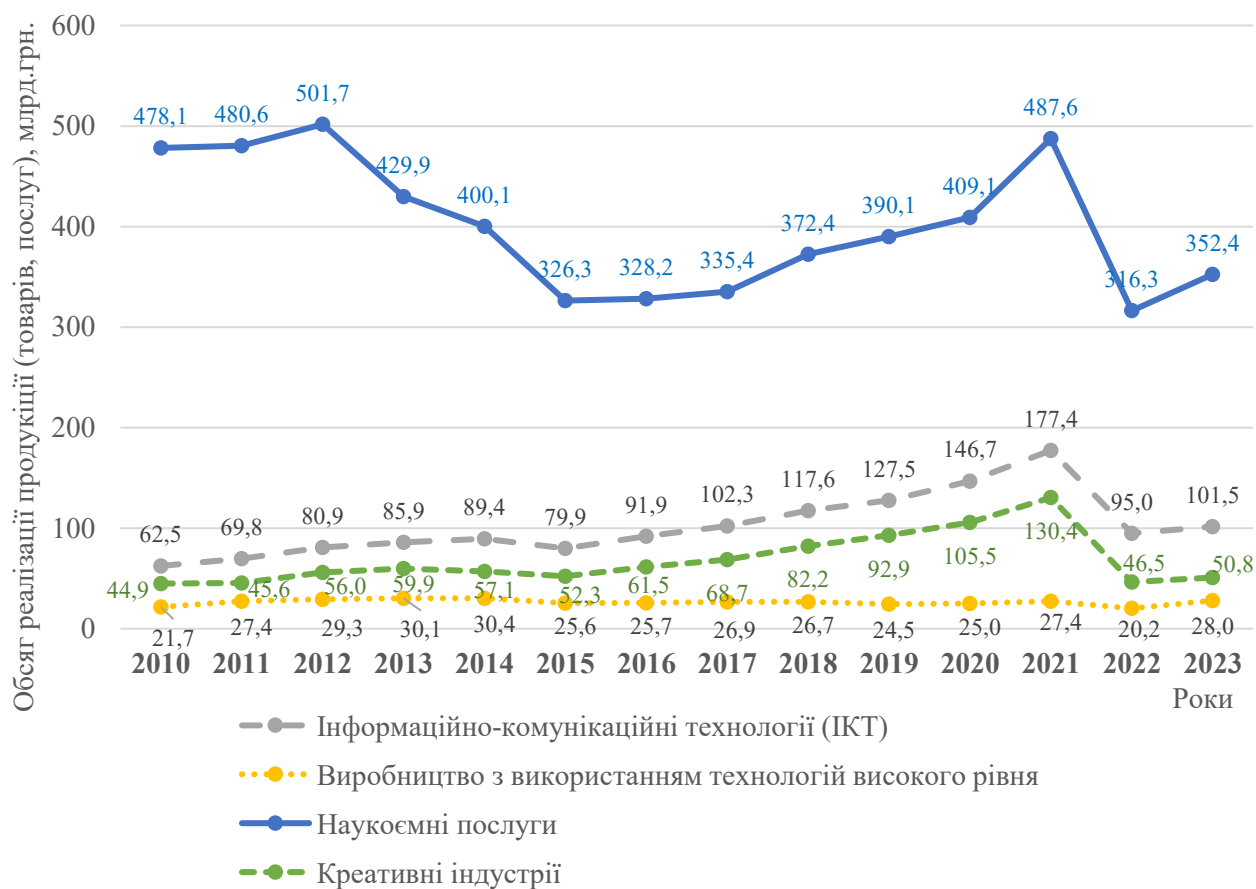


Рис. 2.5. Порівняння зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у цінах на початок 2010р. суб'єктів господарювання в Україні, згрупованих за спеціальними агрегаціями за 2010-2023 рр., млрд. грн. (розраховано та побудовано автором на основі даних [16])

Але з початком повномасштабної війни та збільшенням державної підтримання власних високо технологічних виробництв, зокрема у галузі ВПК, відбулося різке зростання обсягу реалізації у цій сфері, хоча його рівень залишається найменшим з поміж розглянутих сфер.

Надалі важливо детальніше проаналізувати та порівняти тенденції основних показників діяльності суб'єктів господарювання в Україні протягом аналізованого періоду, зокрема в умовах впливу негативних екстерналій (рис. 2.6).

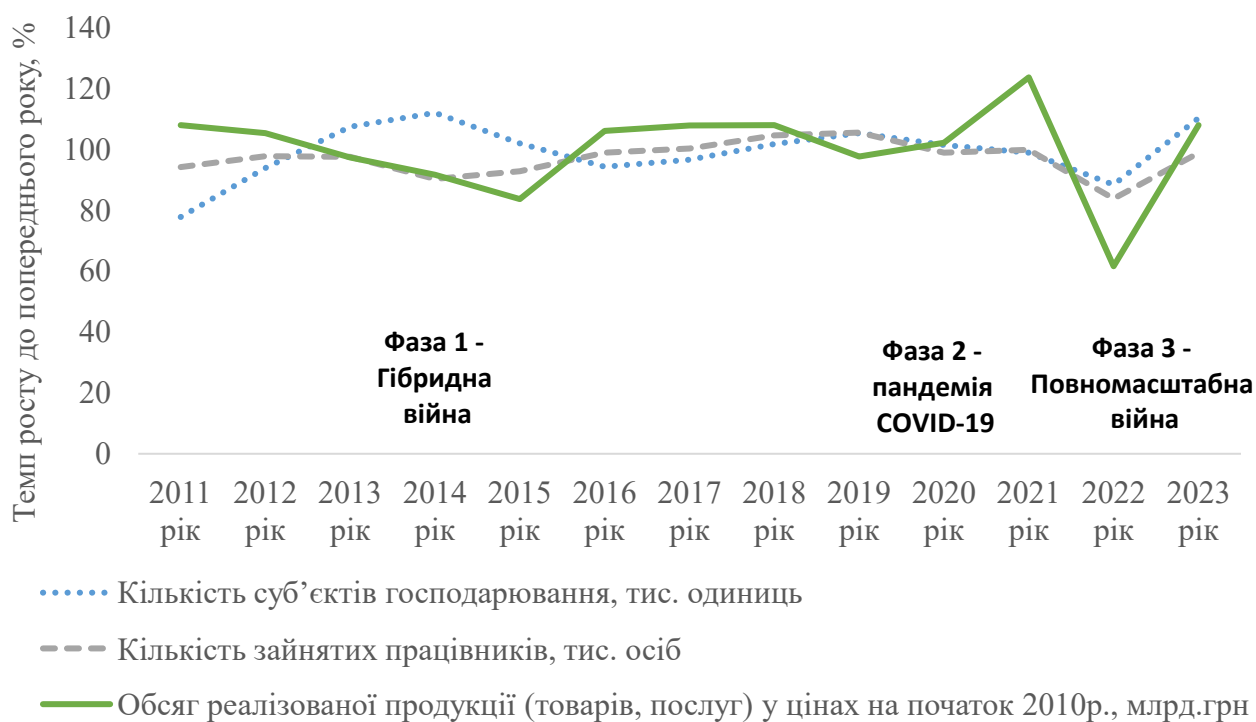


Рис. 2.6. Порівняння темпів росту основних показників діяльності суб'єктів господарювання в Україні за 2011-2023 рр. (розраховано та побудовано автором на основі даних [16])

Як бачимо, з початку Фази 1 (початку Гібридної війни) відчутні негативні зміни були характерні тільки для показників кількості зайнятих працівників та обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) у порівняних цінах, тоді як зменшення кількості суб'єктів господарювання спостерігалось з певним часовим лагом пізніше у 2015 році. Адже, суб'єкти господарювання мали певний запас фінансово-економічної міцності, щоб протистояти цій негативній екстерналії.

Аналізуючи зміну показників у період Фази 2 (Пандемії COVID-19), можна виділити зменшення тільки кількості суб'єктів господарювання та кількості зайнятих працівників, тоді як обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) навпаки мав тенденцію до незначного зростання. Це пояснюється тим, що бізнес до початку пандемії мав хороші стартові передумови для зростання, і навіть, дана негативна екстерналія загалом не зупинила загальне зростання обсягів реалізації, які в період адаптації до її наслідків уже в 2021 році продемонстрували значний ріст на фоні стабілізації інших розглянутих показників.

Але найглибша економічна криза була характерна для Фази 3 (Повномасштабна війна), що супроводжувалася різким зниженням усіх розглянутих основних показників діяльності суб'єктів господарювання, особливо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг).

Слід також врахувати, що із настанням кожної наступної фази негативний вплив екстерналій попередньої фази не припинявся, тобто, по-суті, відбувалася кумулятивна дії попередніх і поточної фаз, що очевидно тільки посилювало негативний ефект. Також слід відмітити, що інтенсивність та ступінь негативного впливу екстерналій з переходу від Фази 2 до Фази 3 збільшилася. Як певний позитив можна відзначити позитивну тенденцію до відновлення основних показників діяльності суб'єктів господарювання у 2023 році, зокрема показника кількості суб'єктів господарювання внаслідок початку реалізації державних програм стимулювання розвитку середнього і малого бізнесу в Україні.

В той же час, важливо вивчити наскільки вітчизняні суб'єкти господарювання здатні адаптуватися до негативних екстерналій національного, регіонального та глобального масштабів. Вважаємо, що експрес-оцінку ступеня резильєнтності (стійкості) з позицій адаптації до негативних екстерналій можна провести на основі порівняння і співставлення кумулятивних темпів росту обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів з темпами росту реального Валового внутрішнього продукту Світової економіки (характеризуватиме резильєнтність (стійкість) адаптацію до екстерналій глобального масштабу), економіки Європейського Союзу (адаптацію до екстерналій континентального масштабу) та економіки України (адаптацію до екстерналій національного масштабу).

Для оцінки ступеня адаптації суб'єктів господарювання до впливу негативних екстерналій на рисунку 2.7 на основі використання даних Світового банку [125] представлено порівняння кумулятивних темпів росту ВВП на рівні економік світу, ЄС та України з кумулятивними темпами росту обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання.

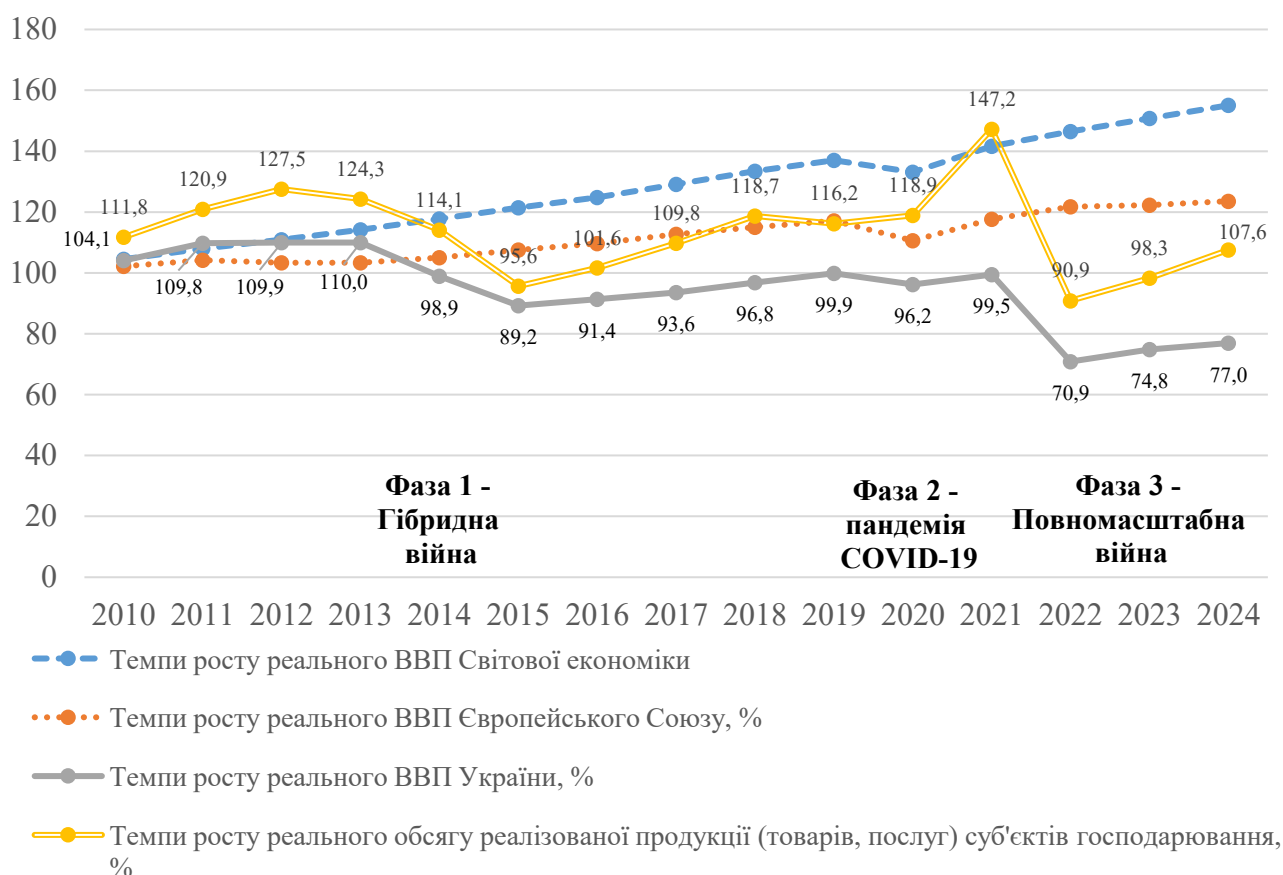


Рис. 2.7. Порівняння кумулятивних темпів росту реального ВВП у світовій економіці, Європейському Союзі та Україні з темпом росту реального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за 2010-2024 рр. (розраховано та побудовано автором на основі даних [125])

З рисунка видно, що до початку гібридної війни (2014 року) суб'єкти господарювання забезпечували порівняно вищі темпи росту реалізації, ніж темпи росту ВВП на рівнях світовому, ЄС та України. Але у 2015 році кумулятивний темп росту обсягу реалізації знизився до 95,6%, але дещо випереджав реальний темп росту ВВП України. Надалі тільки у 2021 році було досягнуто максимального значення цього показника (147,2%), що перевищив кумулятивні темпи росту економіки глобального, регіонального і національного рівнів. Але внаслідок негативних екстерналій через повномасштабну війну відбулося різке зниження темпу росту обсягу реалізації суб'єктів господарювання до мінімального рівня (90,9%) у 2022 році з незначними зростаннями у 2023-2024

рр., що не дозволило компенсувати втрати внаслідок війни порівняно з кумулятивними темпами розвитку економік світу та ЄС.

Вважаємо за доцільне для проведення експрес-оцінки рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до зовнішніх екстерналій глобального, континентального та національного масштабу розрахувати співвідношення кумулятивних темпів росту обсягів реалізації суб'єктів господарювання та кумулятивних темпів росту ВВП у світовій економіці, в ЄС та в Україні. Якщо цей показник переважатиме 1, то можна загалом припустити, що суб'єкти господарювання демонструють високий рівень резильєнтності (або стійкості), а якщо він буде меншим за 1, то навпаки – рівень резильєнтності низький. Результати розрахунку рівня резильєнтності (стійкості) представлено на рисунку 2.8.

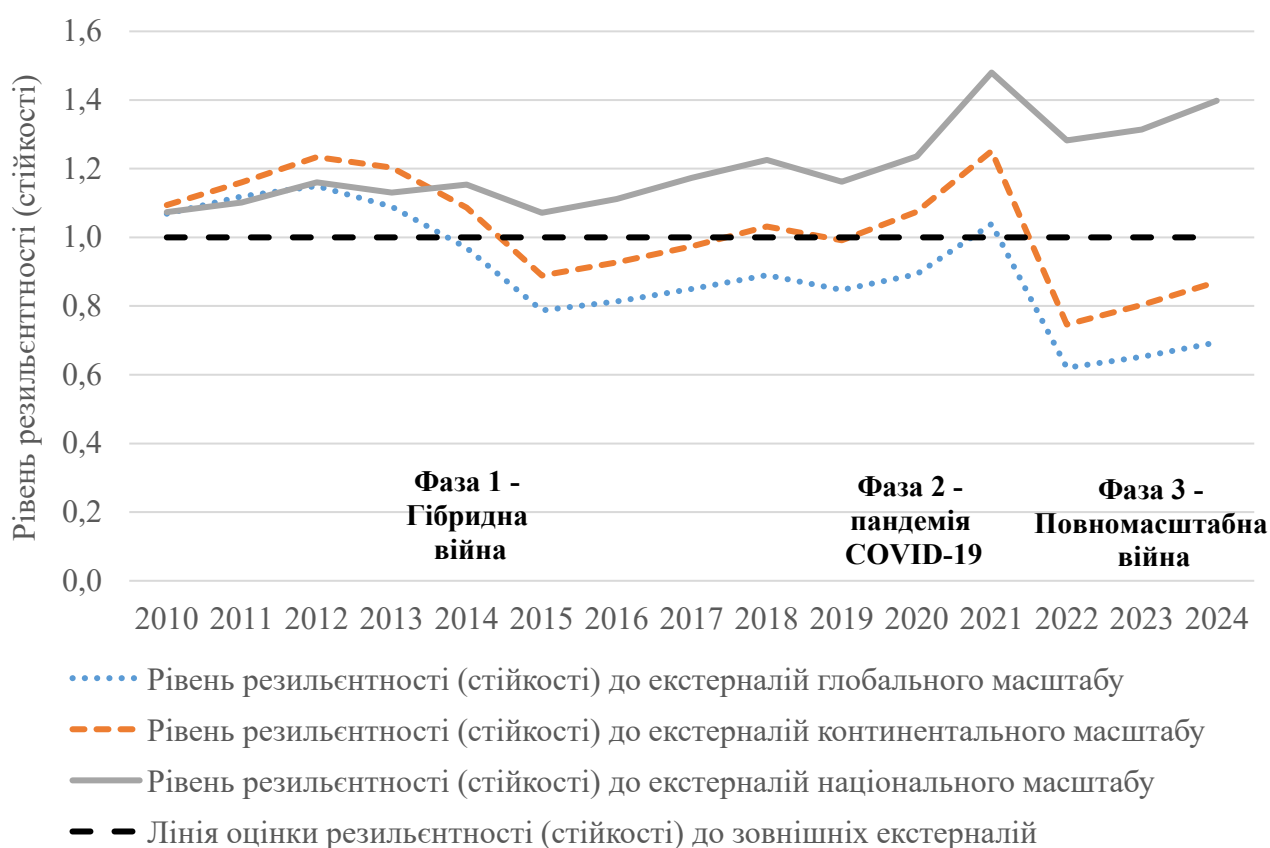


Рис. 2.8. Узагальнена оцінка зміни соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до зовнішніх екстерналій глобального, континентального та національного масштабу за 2010-2024 рр. (розраховано та побудовано автором на основі даних рис. 2.7)

Можемо також підтвердити попередні висновки, що суб'єкти господарювання є своєрідними драйверами економічного зростання в Україні, адже протягом усього періоду 2010-2024 рр. забезпечували високий рівень резильєнтності навіть на фоні попередньо згаданих негативних екстерналій у національній економіці. В той же час, стійкість до екстерналій глобального і континентального рівня суттєво знизилася у 2015 році, хоча після пандемії коронавірусу у 2021 році знову забезпечено високий рівень резильєнтності за усіма критеріями порівняння. Але у перші роки повномасштабної війни (2022-2024 рр.) суб'єкти господарювання демонстрували найнижчі рівні резильєнтності (стійкості) до екстерналій глобального і континентального рівня за увесь аналізований період, зберігаючи високий рівень стійкості до екстерналій національного масштабу.

Отже, проведений аналіз динаміки основних показників, які характеризують соціально-економічну резильєнтність (стійкість) суб'єктів господарювання до негативних екстерналій, свідчить, що ключовими факторами, які негативно вплинули стали – початок гібридної війни у 2014 році, пандемія коронавірусу – основна фаза у 2020 році, а найбільшою мірою повномасштабна війна починаючи з 2022 року.

2.2. Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання на мезорівні

Поряд з оцінкою соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання залежно від їх розмірів також доцільно детальніше вивчити відповідні тенденції зміни основних показників економічної діяльності за видами економічної діяльності та регіонами, тобто на мезо- рівні.

Відповідно, на першому етапі на основі даних таблиці Б.1 Додатку Б проведено аналіз динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках, тис. одиниць

Вид економічної діяльності	Міні-діаграма	Приріст за 2010-2023 рр.		Середньорічний приріст	
		абсол., +, -	відносн. ., %	абсол., +, -	відносн. ., %
Сільське, лісове та рибне господарство		-17,4	-21,6	-1,3	-0,6
Промисловість		-37,8	-24,9	-2,9	0,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		-0,4	-19,4	0,0	-0,8
Переробна промисловість		-39,1	-27,4	-3,0	-0,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря		2,3	175,0	0,2	7,0
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами		-0,6	-10,7	0,0	0,1
Будівництво		-24,6	-32,7	-1,9	0,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів		-482,8	-40,3	-37,1	-1,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність		-44,2	-30,3	-3,4	1,1
Тимчасове розміщування й організація харчування		17,3	34,5	1,3	3,1
Інформація та телекомунікації		250,8	448,1	19,3	11,5
Фінансова та страхова діяльність		-4,3	-30,1	-0,3	-0,2
Операції з нерухомим майном		36,2	71,9	2,8	0,4
Професійна, наукова та технічна діяльність		39,7	32,9	3,1	4,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування		-19,9	-27,4	-1,5	2,2
Освіта		14,5	133,6	1,1	9,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		19,9	109,0	1,5	6,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		4,3	36,0	0,3	4,1
Надання інших видів послуг		-22,5	-17,5	-1,7	2,5
Всього		-270,7	-12,4	-20,8	-0,1

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Зокрема використано інструменти аналітики і візуалізації даних редактора електронних таблиць MS Excel «Міні-діаграми – Стовпчаста» та «Умовне форматування – Кольорові шкали».

З таблиці видно, що основні негативні тенденції до зниження кількості суб'єктів господарювання спостерігалися у сферах «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (-40,3%), «Будівництво» (-32,7%), «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (-30,3%), «Фінансова та страхова діяльність» (-30,1%), «Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування» (-27,4%), пік яких припав на роки початку повномасштабної війни.

З іншого боку, спостерігалось і ряд позитивних тенденцій до зростання кількості суб'єктів господарювання за аналізований період у сферах «Інформація та телекомунікації» (у 5,5 разів), «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (у 2,8 разів), «Освіта» (у 2,3 рази), «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (у 2,1 рази), що було викликано як сучасними тенденціями тотальної цифровізації, розвитку неформальної освіти, так і наслідками пандемії коронавірусу та повномасштабної війни в нашій країні. Також звертає увагу поступове зниження кількості суб'єктів господарювання у галузях виробничої сфери – переробній промисловості (-27,4%) та сільському, лісовому та рибному господарстві (-21,6%), що частково може бути пов'язане з негативними екстерналіями повномасштабної війни, а як додатковий позитивний момент можна відзначити зростання активності бізнесу у сфері професійної, наукової та технічної діяльності (+32,9%), особливо під час повномасштабної війни.

Отже, спостерігаємо певні тенденції зменшення кількості суб'єктів господарювання у галузях виробничої сфери, торгівлі і транспорту, а натомість збільшення у сферах соціального обслуговування населення та ІКТ.

На наступному етапі також доцільно проаналізувати динаміку кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (табл. 2.5, яку побудовано на основі даних таблиці Б.2 Додатку Б).

Таблиця 2.5. Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках, тис. осіб

Вид економічної діяльності	Міні-діаграма	Приріст за 2010-2023 рр.		Середньорічний приріст	
		абсол., +, -	відносн., %	абсол., +, -	відносн. %,
Сільське, лісове та рибне господарство		-354,8	-43,7	-27,3	-4,0
Промисловість		-1 602,5	-48,7	-123,3	-4,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		-360,8	-71,1	-27,8	-8,5
Переробна промисловість		-1 027,8	-47,2	-79,1	-4,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря		-146,0	-33,8	-11,2	-2,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами		-67,9	-38,7	-5,2	-3,4
Будівництво		-282,2	-53,9	-21,7	-5,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів		-1 002,3	-33,9	-77,1	-2,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність		-418,9	-37,0	-32,2	-3,2
Тимчасове розміщення й організація харчування		-42,6	-17,1	-3,3	-1,3
Інформація та телекомунікації		144,4	50,8	11,1	3,0
Фінансова та страхова діяльність		-22,8	-25,1	-1,8	-2,0
Операції з нерухомим майном		-83,3	-30,4	-6,4	-2,6
Професійна, наукова та технічна діяльність		-94,6	-23,3	-7,3	-1,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування		-98,6	-29,2	-7,6	-2,4
Освіта		0,1	0,2	0,0	0,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		576,3	514,1	44,3	13,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		2,8	6,6	0,2	0,5
Надання інших видів послуг		-72,1	-34,8	-5,5	-3,0
Всього		-3 351,0	-31,1	-257,8	-2,6

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Як видно з даної таблиці, також спостерігається негативна тенденція до зниження кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання переважно у галузях виробничої сфери – сільському, лісовому та рибному господарстві (-43,7%), промисловості загалом (-48,7%), зокрема найбільше добувної промисловості та розробленні кар'єрів (-71,1%) та будівництві (-53,9%). Це певним чином пов'язується із порівняно нижчими рівнями оплати праці та переважанням робітничих вакансій у цих сферах. Також зниження зайнятості відбувалося і у сферах торгівлі (-33,9%) і транспорту (-37,0%), особливо в перерід повномасштабної війни. Адже значна частина промислово-виробничого та аграрного потенціалу України розміщена у тимчасово окупованих та охоплених війною Східному та Південному регіонах. Відповідно за абсолютним значенням найбільш відчутними такі негативні зміни стали у сферах промисловості, яка втратила 1602,5 тис. працівників, та торгівлі, де втрати становили 1002,3 тис. працівників.

В той же час, звертає увагу, що, враховуючи виклики пандемії коронавірусу та повномасштабної війни, на 576,3 тис. осіб, або у 6,1 рази збільшилася кількість зайнятих працівників у сфері «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги». Також в еру цифровізації забезпечується поступове переміщення зайнятості у сферу «Інформація та телекомунікації», де приріст становив 50,8%, або 144,4 тис. зайнятих працівників. Стабільною залишається зайнятість у сферах освіти, а також мистецтва, спорту, розваг та відпочинку.

Отже, протягом 2010-2023 рр. поряд із зменшенням кількості суб'єктів господарювання також зменшується і кількість зайнятих працівників загалом на 3351,0 тис. осіб, або 31,1%, що свідчить про загальне зменшення трудового потенціалу і потребує від бізнесу додаткової резильєнтності (стійкості) в умовах негативних екстерналій.

Надалі на основі даних таблиці Б.3 Додатку Б проведено аналіз тенденцій зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках у порівняних цінах на початок 2010 року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках у порівнянних цінах на початок 2010 року, млрд. грн.

Вид економічної діяльності	Міні-діаграма	Приріст за 2010-2023 рр.		Середньорічний приріст	
		абсол., +, -	відносна, %	абсол., +, -	відносна, %
Сільське, лісове та рибне господарство		72,0	76,0	6	4,1
Промисловість		-105,4	-9,8	-8	-0,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		-15,9	-13,0	-1	-1,0
Переробна промисловість		-208,6	-28,7	-16	-2,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря		126,5	61,9	10	3,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами		-7,5	-39,7	-1	-3,6
Будівництво		-16,4	-17,6	-1	-1,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів		-192,6	-13,6	-15	-1,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність		-10,4	-7,1	-1	-0,5
Тимчасове розміщування й організація харчування		-1,9	-12,6	0	-1,0
Інформація та телекомунікації		5,2	7,8	0	0,5
Фінансова та страхова діяльність		-115,9	-75,0	-9	-9,4
Операції з нерухомим майном		-2,6	-6,8	0	-0,5
Професійна, наукова та технічна діяльність		-66,3	-47,8	-5	-4,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування		0,0	0,0	0	0,0
Освіта		-0,1	-7,0	0	-0,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		32,6	466,0	3	13,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		10,8	351,2	1	11,4
Надання інших видів послуг		-5,9	-82,8	0	-11,8
Всього		-397,0	-12,1	-30,5	-1,1

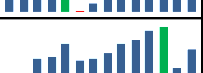
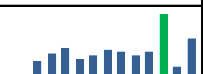
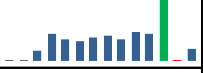
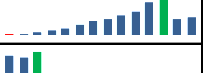
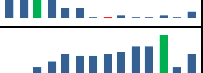
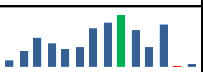
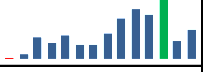
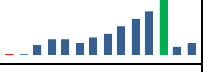
Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Динаміка цього показника суттєво відрізняється від попередніх, адже негативні тенденції до його зниження були, як правило, характерні для інших регіонів. Зокрема, найбільші відносні негативні прирости спостерігалися у сферах «Надання інших видів послуг» (-82,8%), «Фінансова та страхова діяльність» (-75,0%), «Професійна, наукова та технічна діяльність» (-47,8%), а серед галузей промисловості у сфері «Водопостачання; каналізація, поводження з відходами» (-39,7%). Тоді як за абсолютним значенням найбільший спад відбувся у сферах «Переробна промисловість» (-208,6 млрд. грн), «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (-192,6 млрд. грн.) та «Фінансова та страхова діяльність» (-115,9 млрд. грн.). Це головним чином пов'язано окупацією ряду населених і промислово розвинутих регіонів України внаслідок воєнних дій, що зменшило промисловий потенціал, обсяги торгівлі та надання послуг та фінансові обороти в економіці, особливо у перші роки повномасштабної війни.

З іншого боку, відбувся позитивний відносний приріст обсягів реалізації у ряді інших сфер – «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (у 5,6 рази, або на 32,6 млрд. грн.), «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (у 4,5 рази, або 10,8 млрд. грн.), «Сільське, лісове та рибне господарство» (+76,0%, або на 72,0 млрд. грн.) та «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (+61,9%, або на 126,5 млрд. грн.). Певним чином це пов'язується з наданням додаткової державної підтримки розвитку цих сфер, стабільна діяльність яких стала надзвичайно важливою саме в періоди негативних екстерналій, особливо в умовах повномасштабної війни в нашій країні, зокрема це стосується сфер охорони здоров'я, соціальної допомоги та енергетики. Але загалом за розглянутий період реальний обсяг реалізації все ж зменшився на 397,0 млрд. грн., або 12,1%.

В цьому контексті дуже важливо вивчити зміну продуктивності праці суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках у порівнянних цінах на початок 2010 року (табл. 2.6), використавши за основу дані таблиці Б.4 Додатку Б.

Таблиця 2.7. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках у порівнянних цінах на початок 2010 року у розрахунку на 1 найманого працівника, тис. грн./особу

Вид економічної діяльності	Міні-діаграма	Приріст за 2010-2023 рр.		Середньорічний приріст	
		абсол., +, -	відносн., %	абсол., +, -	відносн., %
Сільське, лісове та рибне господарство		269,2	210,0	21	8,4
Промисловість		264,4	78,3	20	4,2
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		485,7	201,2	37	8,2
Переробна промисловість		132,5	37,7	10	2,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря		687,3	145,1	53	6,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами		-0,6	-0,6	0	0,0
Будівництво		171,0	87,6	13	4,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів		174,0	22,6	13	1,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність		70,8	48,2	5	2,9
Тимчасове розміщування й організація харчування		19,0	25,9	1	1,7
Інформація та телекомунікації		265,3	95,1	20	4,9
Фінансова та страхова діяльність		-1 262,3	-66,4	-97	-7,5
Операції з нерухомим майном		120,2	75,6	9	4,1
Професійна, наукова та технічна діяльність		-15,8	-3,5	-1	-0,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування		37,9	39,9	3	2,4
Освіта		24,1	51,2	2	3,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		-11,5	-16,0	-1	-1,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		361,6	381,4	28	11,9
Надання інших видів послуг		-46,7	-54,0	-4	-5,4
Всього		132,4	35,6	10,2	0,5

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

На основі аналізу цієї таблиці можна виділити ряд негативних тенденцій у відносному та абсолютному вираженні у ряді видів економічної діяльності – «Фінансова та страхова діяльність» (-66,4%, або 1262,3 тис. грн./особу – через зменшення фінансових оборотів з початком війни), «Надання інших видів послуг» (-54,0%, або 46,7 тис. грн./особу – через зменшення економічної активності з початком повномасштабної війни). «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (-16,0%, або 11,5 тис. грн./особу – через збільшення кількості зайнятих не підкріплене зростанням обсягів послуг), «Професійна, наукова та технічна діяльність» (-3,5%, або 15,8 тис. грн./особу – через негативний вплив повномасштабної війни).

Натомість, слід відмітити, що в інших видах діяльності переважали позитивні тенденції до зростання продуктивності праці. Найбільші за відносним та абсолютним приростом – у сферах «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (у 4,8 рази, або на 351,6 тис. грн./особу – через оптимізацію чисельності зайнятих), «Сільське, лісове та рибне господарство» (у 3,1 рази, або на 269,3 тис. грн./особу – через приріст обсягів реалізації в умовах зниження чисельності зайнятих), «Добувна промисловість і розроблення кар'єрів» (у 3,0 рази, або на 485,7 тис. грн./особу – через переважання темпів зниження чисельності над темпами зниження обсягу реалізації), «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (у 2,5 рази, або на 687,3 тис. грн./особу – через зростання реалізації при зниженні зайнятості), «Інформація та телекомунікації» (+95,1%, або на 265,3 тис. грн./особу – через переважання росту реалізації над ростом зайнятості). Загалом за аналізований період досягнуто зростання продуктивності праці за усіма суб'єктами господарювання на 35,6%, хоча протягом перших років повномасштабної війни цей показник значно знизився порівняно із 2021 роком.

Також важливо вивчити структурні зрушення за видами економічної діяльності за показником реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за період 2010-2023 рр., використовуючи за основу дані таблиці Б.3 Додатку Б (рис. 2.9).

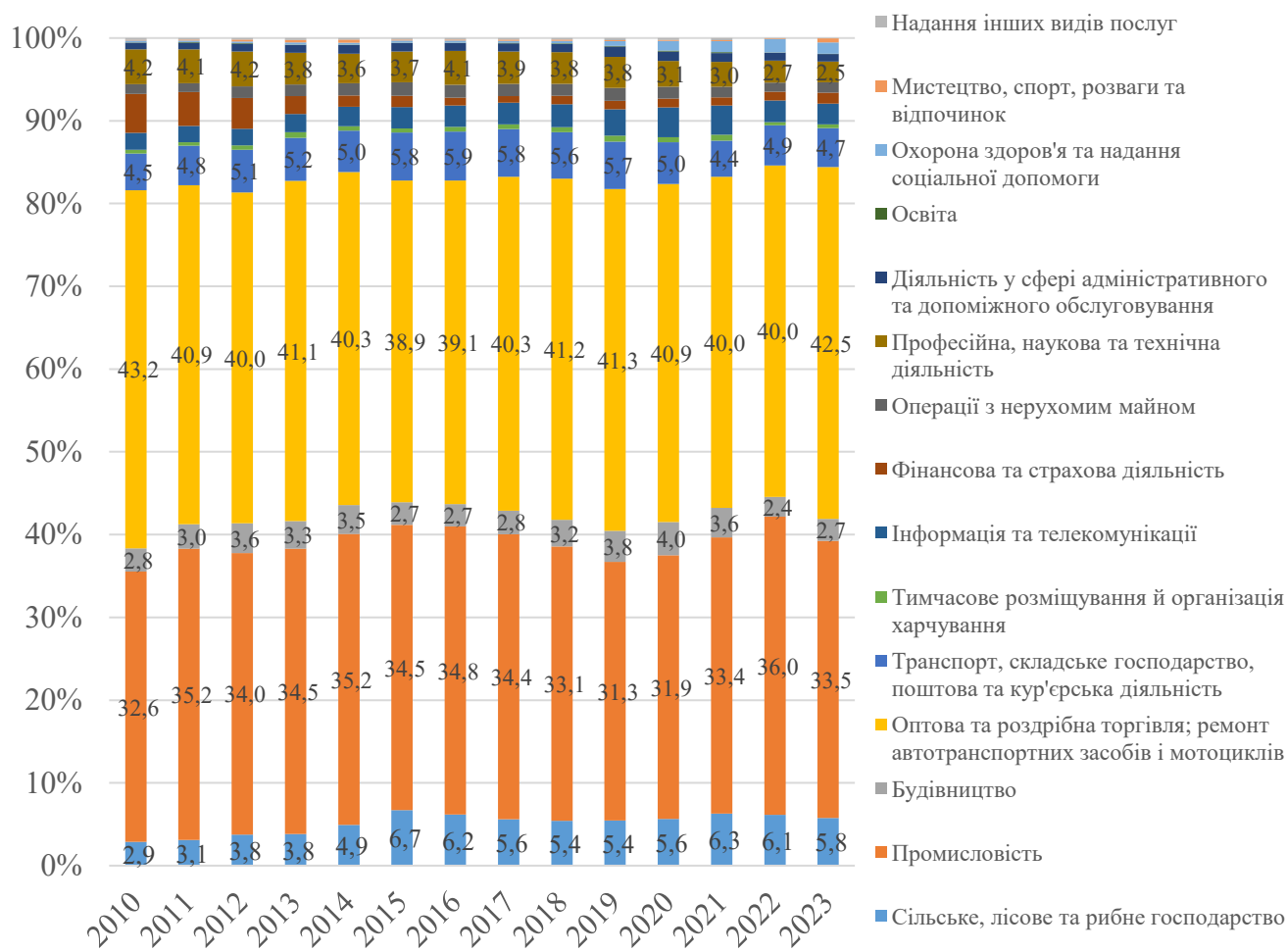


Рис. 2.9. Зміна структури реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні у 2010-2023 роках, % (побудовано автором на основі даних [16])

Протягом усього періоду понад 40% обсягу реалізації забезпечувала сфера «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», а понад 30% – сфера «Промисловість». В умовах негативних екстерналій поступово зростала частка сільського, лісового та рибного господарства (з 2,9% до 5,8%), а частка сфери «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» коливалася у межах 4-6%), тоді як серед негативних моментів спостерігалось зниження частки «Професійна, наукова та технічна діяльність» (з 4,2% до 2,5%). Частки сфер ІКТ та охорони здоров'я хоча й дещо збільшилися, але залишалися мінімальними на фоні загальних структурних зрушень в економічній діяльності суб'єктів господарювання. Звертає увагу те,

що в період повномасштабної війни на фоні зниження часток сільського господарства та промисловості і водночас зростання частки торгівлі можна припустити, що це відбувалося через переважання імпорту товарів і послуг над експортом, тоді як національна економіка навпаки потребує розвитку власних переробних виробництв і стимулювання експорту.

Також важливо вивчити, які економічні стимули мають наймані працівники для забезпечення зростання обсягів реалізації. Тому на наступному етапі на основі таблиці Б.5 Додатку Б було проаналізовано динаміку витрат на оплату праці у розрахунку на 1 найманого працівника суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у порівняних цінах на початок 2013 року (табл. 2.8).

Виявлено, що найбільші темпи приросту реальних витрат на оплату праці за 10 років забезпечили сфери «Інформація та телекомунікації» (у 2,2 рази, відповідно досягнуто найвищого рівня оплати праці серед видів діяльності), «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (+71,2%) та «Сільське, лісове та рибне господарство» (+54,8%), хоча за останніми двома видами діяльності за розміром цей показник залишається нижчим від загального середнього рівня, що свідчить про недостатність такого зростання.

З іншого боку, можна виділити і ряд видів діяльності, де допущено зниження реальних витрат на оплату праці найманих працівників – «Тимчасове розміщування й організація харчування» (-24,9%), «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (-18,1%) та «Надання інших видів послуг» (-14,3%), що відбулося через зменшення привабливості цих послуг в період повномасштабної війни. Також можна відмітити критичну ситуацію в питанні забезпечення достойної оплати праці у сферах освіти та будівництва, де вона залишається нижчою за загальну в економіці, а в реальному обчисленні навіть знизилася в роки повномасштабної війни. Тоді як, враховуючи поточні та майбутні потреби щодо забезпечення відбудови знищеної інфраструктури, саме належне матеріальне стимулювання найманих працівників цих видів діяльності матиме особливе значення.

Таблиця 2.8. Динаміка витрат на витрат на оплату праці у розрахунку на 1 найманого працівника суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках у порівняних цінах на початок 2013 року, млрд. грн.

Вид економічної діяльності	Міні-діаграма	Приріст за 2013-2023 рр.		Середньорічний приріст	
		абсол., +, -	відносн., %	абсол., +, -	відносн., %
Сільське, лісове та рибне господарство		14,2	54,8	1,5	4,4
Промисловість		8,8	20,3	1,0	2,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		5,7	9,3	0,8	1,2
Переробна промисловість		10,2	27,2	1,0	2,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря		10,6	19,9	1,2	1,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами		9,8	31,1	1,0	2,7
Будівництво		0,0	-0,1	-0,8	-2,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів		12,8	47,0	1,2	3,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність		6,0	15,1	0,9	1,9
Тимчасове розміщування й організація харчування		-5,0	-24,9	-0,4	-2,2
Інформація та телекомунікації		57,0	117,2	5,7	7,2
Фінансова та страхова діяльність		0,4	1,0	0,5	1,1
Операції з нерухомим майном		6,4	22,4	0,8	2,4
Професійна, наукова та технічна діяльність		10,7	22,0	1,1	1,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування		9,1	34,4	0,9	2,8
Освіта		-0,3	-1,2	0,0	0,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		17,2	71,2	1,9	5,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		-12,2	-18,1	-1,5	-2,1
Надання інших видів послуг		-2,5	-14,3	-0,2	-1,2
Всього		9,1	25,4	1,0	2,2

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Наступний етап аналізу передбачав детальніший порівняльний картографічний аналіз динаміки основних економічних показників діяльності суб'єктів господарювання в Україні за період 2010-2023 рр. з концентрацією особливої уваги на роки негативних екстерналій в межах вказаного періоду – 2014 р., 2020 р., 2022-2023 рр. Для цього використано можливості MS Excel, зокрема застосунку «3D-карта».

Насамперед проаналізовано зміну кількості діючих суб'єктів господарювання за регіонами України (рис. 2.10).

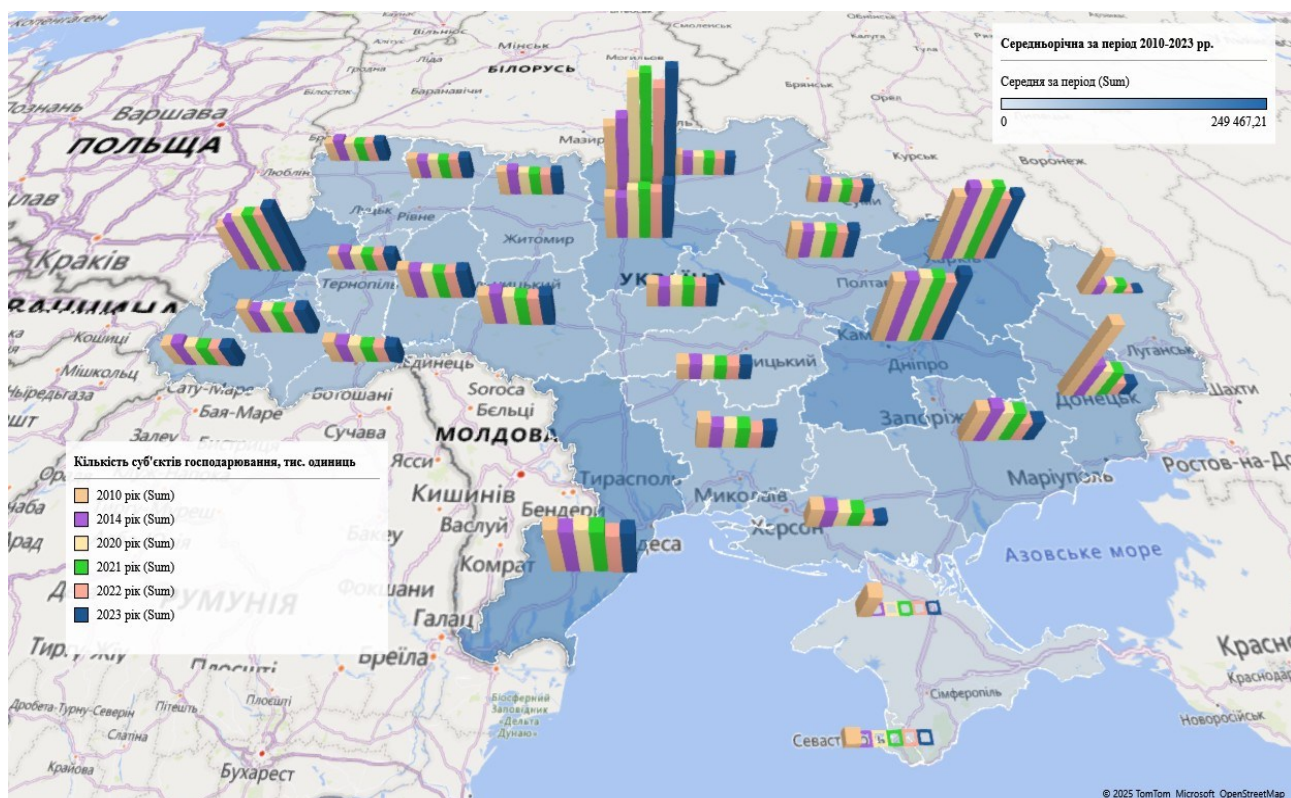


Рис. 2.10. 3D-карта порівняння зміни кількості діючих суб'єктів господарювання за регіонами України у роки негативних екстерналій протягом періоду 2010-2023 рр. (побудовано автором на основі даних [16])

Бачимо, що чітко прослідковується найбільша концентрація суб'єктів господарювання у великих містах та регіонах за чисельністю населення – м. Київ та Київська область, Харківська, Дніпропетровська, Львівська та Одеська області. Тоді як найменше суб'єктів господарювання зосереджувалося у Херсонській, Кіровоградській, Тернопільській, Рівненській. Сумській,

Чернігівській областях. Через повномасштабну війну зниження кількості спостерігається у Східних, Північних та Південних регіонах нашої країни, особливо де є окуповані агресором території, тоді як незначний ріст навпаки у Західних регіонах.

Надалі проведено порівняння тенденцій обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у порівняних цінах за регіонами України в період негативних екстерналій (рис. 2.11).

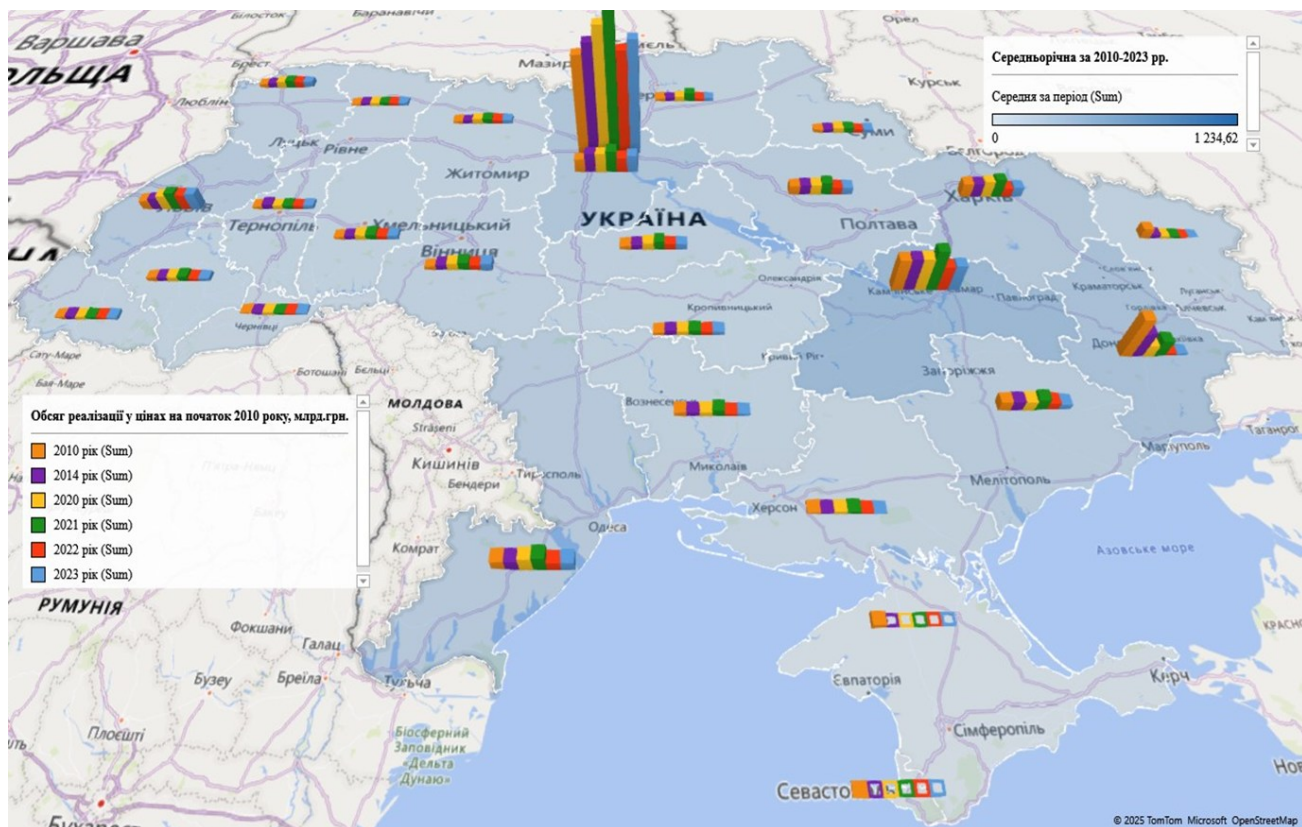


Рис. 2.11. 3D-карта порівняння зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за регіонами України у роки негативних екстерналій протягом періоду 2010-2023 рр. у порівняних цінах на початок 2010 року, млрд. грн. (побудовано автором на основі даних [16])

Чітко видно, що за абсолютним значенням обсягу реалізації найбільше значення протягом виділених років демонструвало м. Київ. Далі знову виділяються густонаселені Дніпропетровська, Київська, Харківська, Одеська і Львівська області, серед яких лише остання не допустила значного зниження цього показника в період повномасштабної війни. Воли забезпечили і найбільші

середні рівні за цим показником протягом усього аналізованого періоду. Тоді як знову ж регіони, які мають частину окупованих територій, різко знизили обсяги реалізації у перші роки повномасштабної війни – Донецька, Запорізька, Луганська, Херсонська області.

Не менш важливо вивчити та порівняти тенденції продуктивності праці найманих працівників суб'єктів господарювання у порівняних цінах у періоди негативних екстерналій (рис. 2.12).

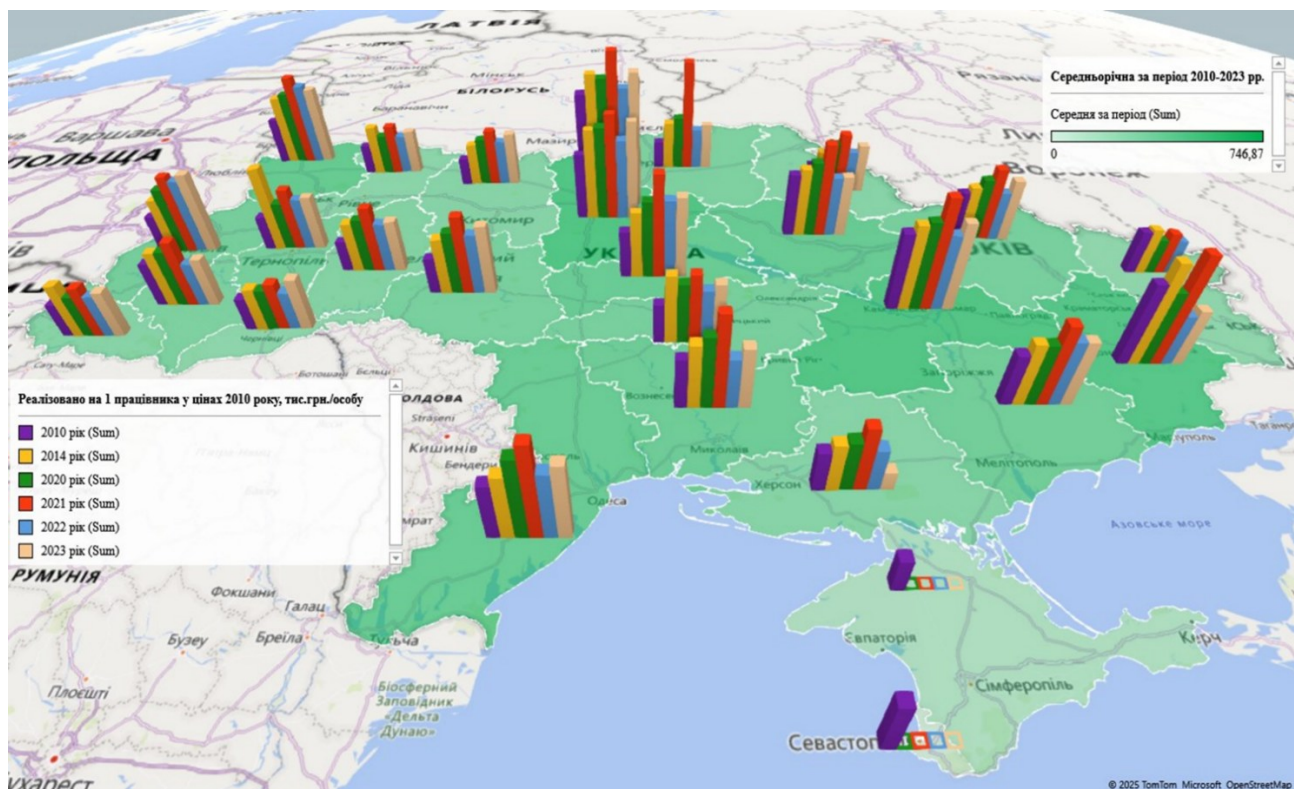


Рис. 2.12. 3D-карта порівняння зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у розрахунку на 1 найманого працівника за регіонами у роки негативних екстерналій протягом періоду 2010-2023 рр. у порівняних цінах на початок 2010 року, тис. грн./особу (побудовано автором на основі даних [16])

З картодіаграми видно, що продуктивність праці не відзначається значними коливанням у розрізі регіонів України, хоча серед лідерів також переважають густонаселені регіони. Разом з тим, високі рівні продуктивності праці заперечували й інші регіони, наприклад, Волинська, Черкаська, Вінницька

області. Натомість, недостатньо високим рівнем продуктивності праці характеризувалися менш охоплені війною регіони Західної України – Рівненська, Хмельницька, Чернівецька, Тернопільська області. Надто низькі рівні продуктивності праці в період війни демонстрували більш постраждалі від її наслідків Херсонська, Сумська та Чернігівська області.

На завершення проаналізовано тенденції витрат на оплату праці у розрахунку на 1 найманого працівника суб'єктів господарювання у порівнянних цінах у періоди негативних екстерналій (рис. 2.13).

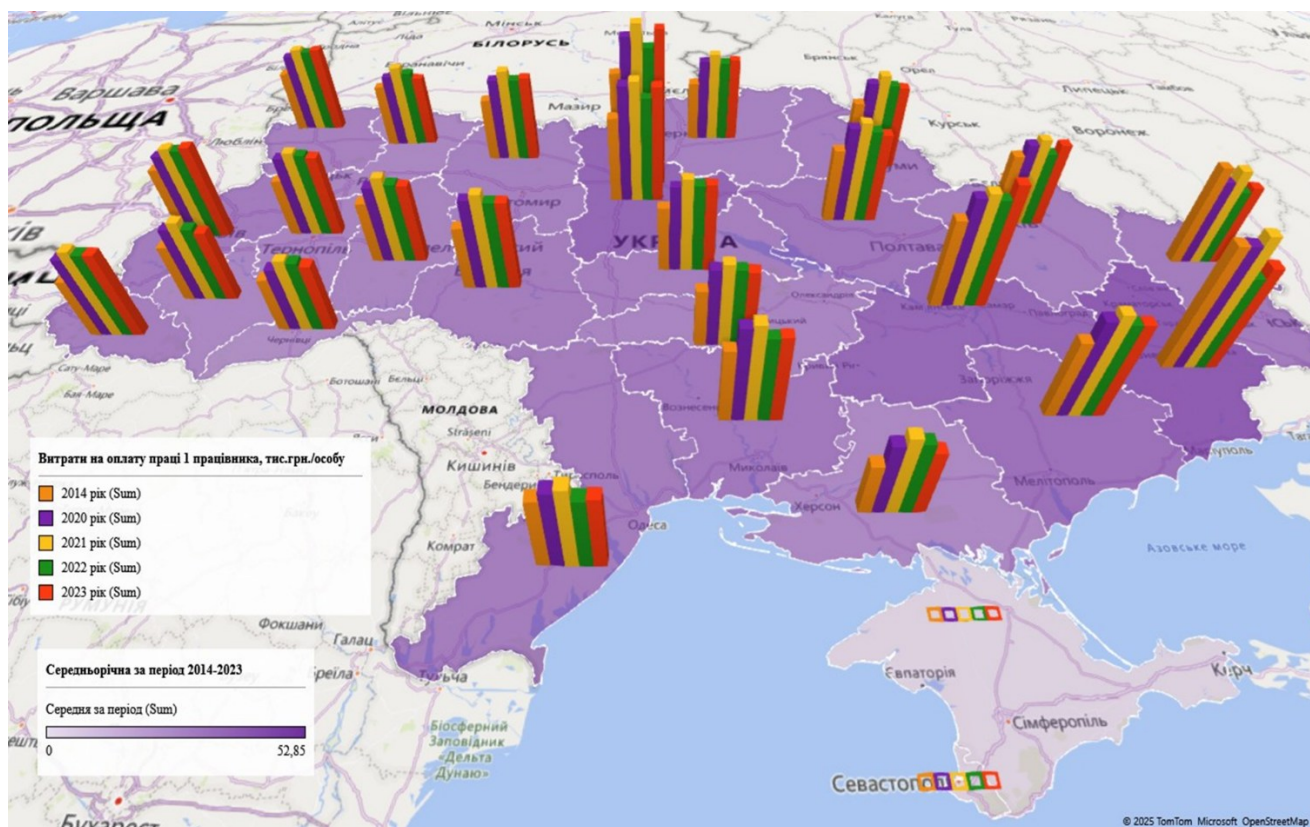


Рис. 2.13. 3D-карта порівняння зміни витрат на витрат на оплату праці у розрахунку на 1 найманого працівника суб'єктів господарювання за регіонами України у роки негативних екстерналій протягом періоду 2010-2023 рр. у порівнянних цінах на початок 2014 року, тис. грн./особу (побудовано автором на основі даних [16])

Бачимо, що порівняно з 2014 роком витрати на оплату праці зросли в усіх регіонах нашої країни, не враховуючи повністю окуповану АР Крим та м. Севастополь. В той же час, в період війни значне зниження реальних витрат на

оплату праці відбулося у прифронтових та охоплених війною регіонах – Херсонська, Запорізька, Полтавська, Сумська, Кіровоградська області. Тоді як найвищий рівень оплати праці протягом усіх років забезпечували м. Київ та Київська область, а також Харківська, Дніпропетровська, Запорізька області. При цьому, з них Дніпропетровська область навіть забезпечила зростання реальної оплати праці навіть в роки війни.

Отже, за регіональною ознакою порівняно вищі показники діяльності забезпечують регіони з високою чисельністю населення, де сконцентровано більше суб'єктів господарювання, які досягають порівняно вищі обсяги реалізації та продуктивності праці. Тоді як за рівнем реальної оплати праці не спостерігається різких міжрегіональних відмінностей.

2.3. Аналіз взаємозв'язків та багатокритеріальна оцінка рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств

Постає завдання проведення аналізу взаємозв'язків між показниками економічної діяльності суб'єктів господарювання та ключовими показниками соціально-економічного розвитку країни для оцінки їх впливу на соціально-економічну резильєнтність (стійкість) в умовах негативних екстерналій, основними серед яких, починаючи з 2010 року були: початок гібридної війни з боку росії – 2013-2014 рр.; пік пандемії коронавірусу – 2020 рік, початок повномасштабної війни з боку росії – з 2022 року.

Найперше для оцінки стійкості (резильєнтності) підприємств вважаємо за доцільне розглянути зміну рівня рентабельності усієї діяльності підприємств та порівняти її зі зміною темпів росту реального валового внутрішнього продукту України протягом до та після початку війни (рис. 2.14).

З рисунка видно, що протягом 2010-2013 рр. рівень рентабельності усієї діяльності підприємств в Україні мав позитивні значення на рівні 0,5-1,8%.

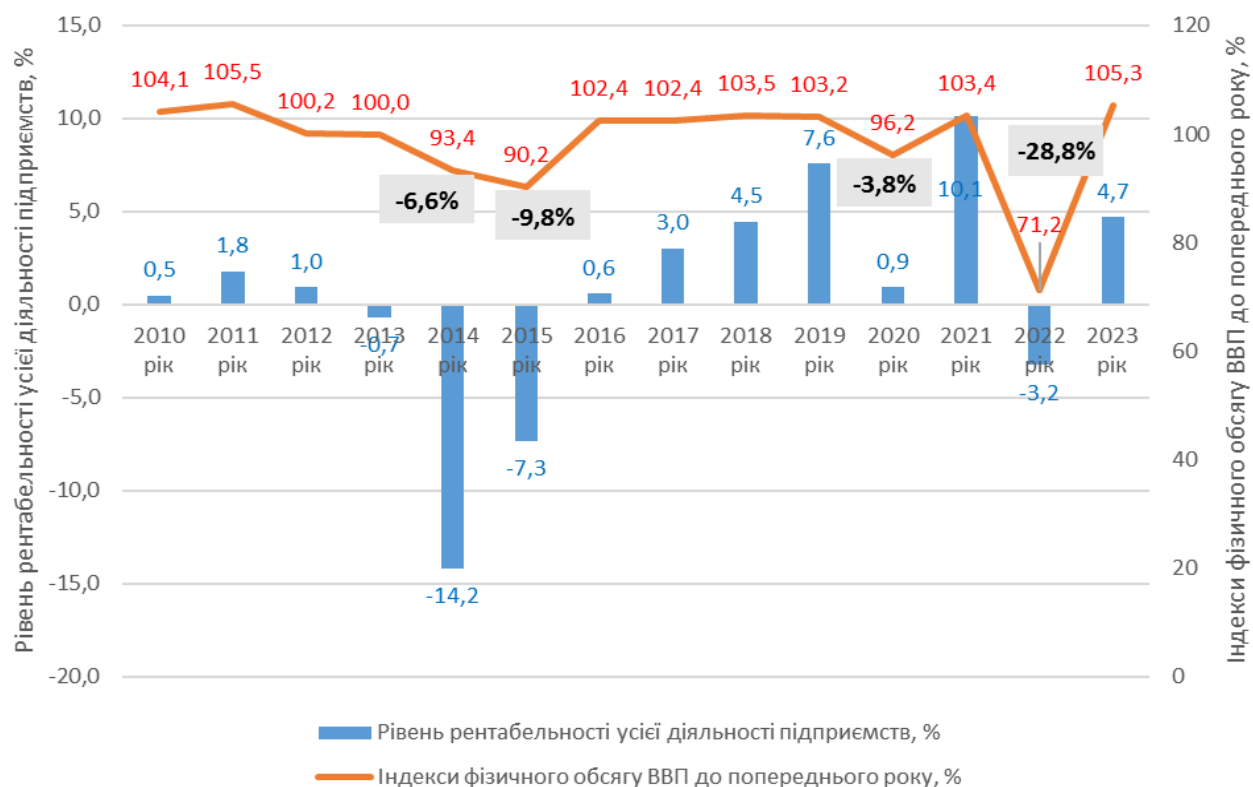


Рис. 2.14. Порівняльний аналіз зміни рівня рентабельності усієї діяльності підприємств та темпу росту реального валового внутрішнього продукту України протягом 2010-2023 років (побудовано автором за даними [16])

Негативне зниження даного показника вже спостерігалось у 2013 році (-0,7%), а у зв'язку з фактичним початком війни в Україні, що супроводжувалася анексією Криму та окупацією частини Донецької і Луганської областей, досягло максимуму у 2014 році (-14,2%) та дещо знизилось у 2015 році (до -7,3%). У наступних роках на фоні загального поступового зростання ВВП у 2016-2019 рр. відбувалося й забезпечення позитивних значень та зростання рівня рентабельності усієї діяльності, відповідно з 0,6% до 7,6%. Але з настанням негативного впливу пандемії COVID-19 в період її активної фази у 2020 році відбулося знову різке зниження рівня рентабельності до 0,9%, хоча ВВП у цьому році знизився на 3,8%.

Постковідне відновлення економіки супроводжувалося й різким зростання рівня рентабельності до максимального рівня 10,1% за увесь аналізований період. Натомість внаслідок повномасштабної війни знову відбувся різкий спад

рівня рентабельності до від'ємних 3,2%, тоді як економіка загалом знизилася на максимальні за аналізований період 28,8%. Наділі у 2023 році відбулася успішна адаптація підприємств до реалій роботи в умовах воєнного стану, що дозволило відновити позитивне значення рентабельності усієї діяльності до 4,7%.

Також серед показників, які відносяться до основних, які характеризують обсяги обороту бізнесу, відносять обсяг реалізації продукції (товарів, послуг), який з позицій оцінки соціально-економічної ефективності роботи підприємства доцільно аналізувати у розрахунку на 1 найманого працівника. Тобто, це по-суті, можна розглядати як узагальнений показник продуктивності бізнесу.

Для цілей порівняльної оцінки доцільно брати до уваги скориговані на рівень інфляції реальні обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) у цінах базового року, а також аналізувати темпи росту обсягу продукції та чисельності найманих працівників (рис. 2.15).

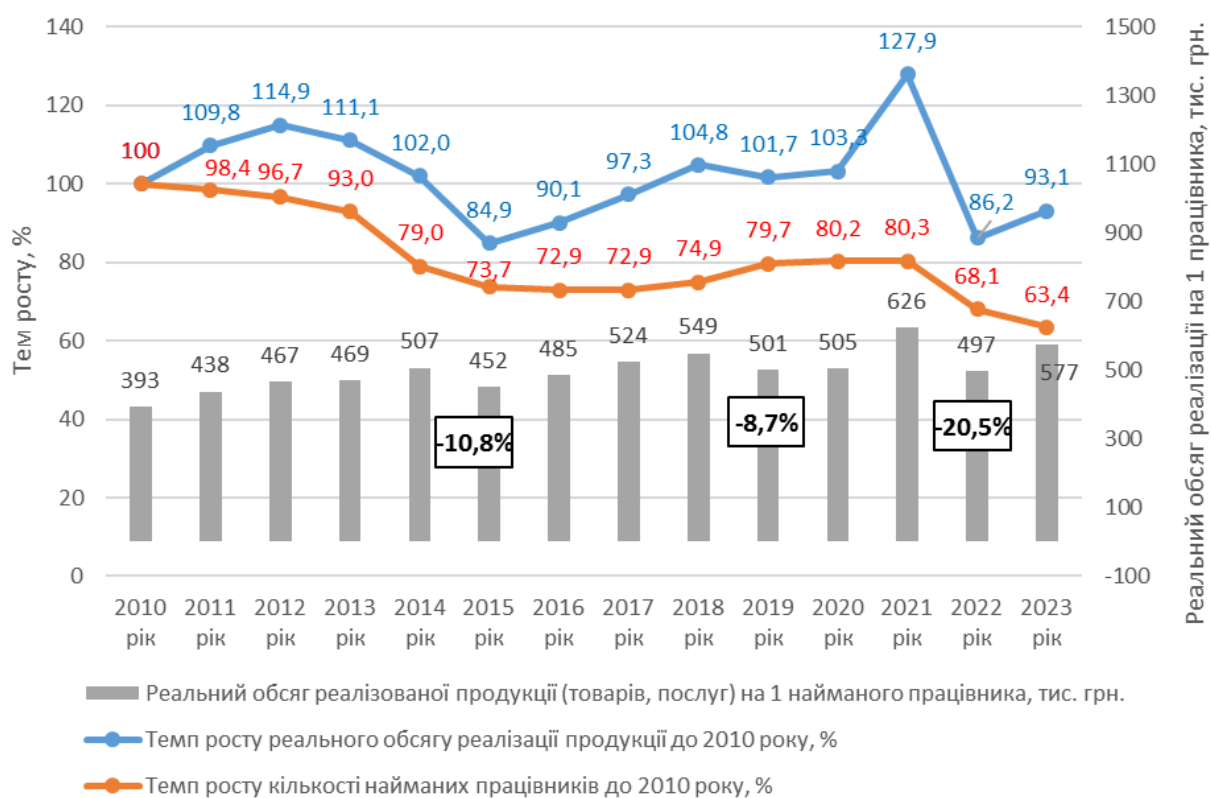


Рис. 2.15. Аналіз впливу зміни обсягів реалізації продукції та кількості найманих працівників на зміну середньої продуктивності підприємств в Україні протягом 2010-2023 років (побудовано автором за даними (побудовано автором за даними [16])

Як бачимо з рисунку показник продуктивності знижувався протягом трьох часових проміжків: у 2015 році на 10,8% внаслідок початку війни; у 2019 році на 8,7% перші негативні наслідки пандемії коронавірусу; у 2022 році на 20,5% внаслідок повномасштабного вторгнення агресора.

При цьому, детальніше дослідження показало, що на фоні практично щорічного зниження чисельності найманих працівників, зниження продуктивності спостерігалось в періоди різкого зниження загального обсягу реалізації під впливом негативних екстерналій.

Надалі важливо проаналізувати наскільки зміна витрат на оплату праці в середньому на 1 зайнятого працівника у порівняних цінах впливають на зміну частки витрат на персонал у витратах на виробництво підприємств в Україні (рис. 2.16).

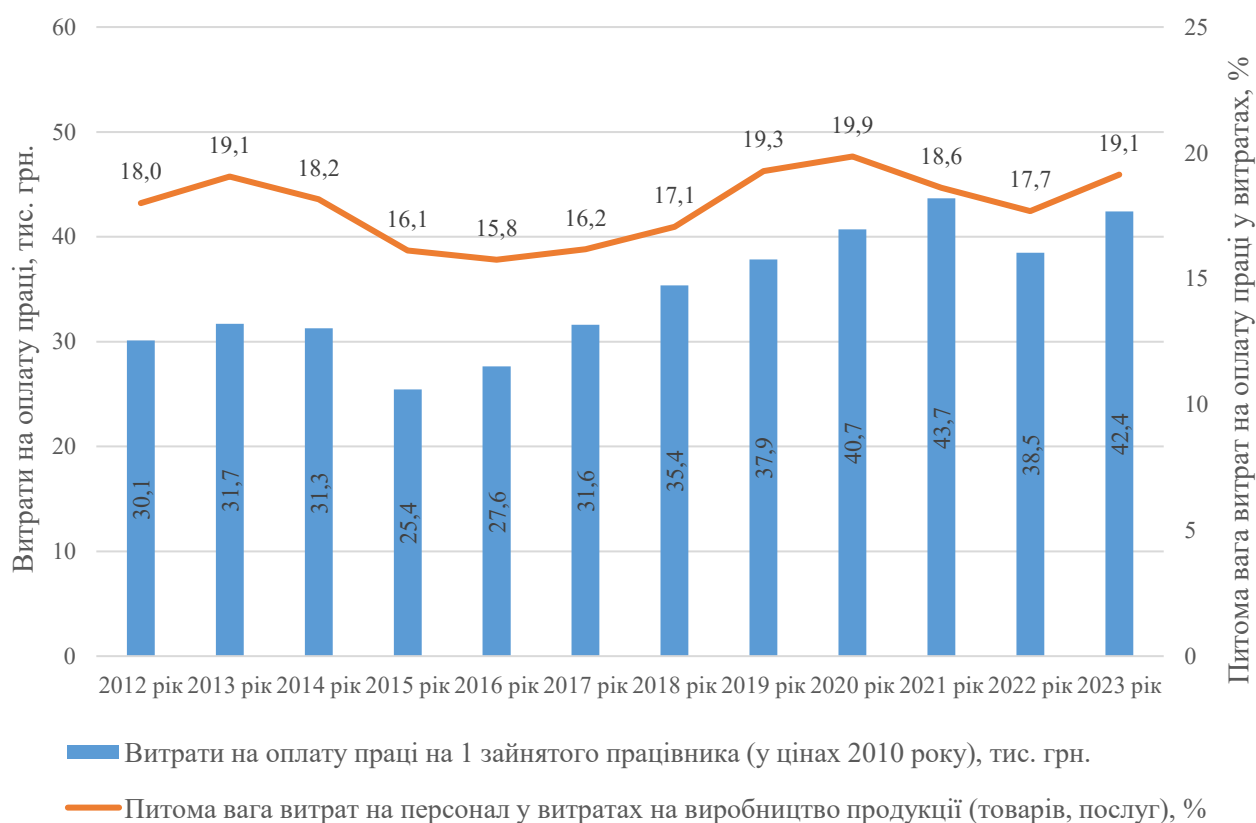


Рис. 2.16. Аналіз впливу зміни витрат на оплату праці на 1 зайнятого працівника (у цінах 2010 року) на зміну питомої ваги витрат на персонал у витратах на виробництво підприємств в Україні протягом 2012-2023 років (побудовано автором за даними [16])

З рисунка спостерігається певна закономірність, що роботодавці або власники бізнесу більш схильні до збільшення частки витрат на оплату праці у собівартості продукції для підвищення середнього рівня заробітної плати. Ніж до оптимізації чисельності персоналу для збереження рівня витратності діяльності.

Але в роки найбільшого прояву негативних екстерналій та економічного спаду спостерігалось зниження як середніх витрат на оплату праці, так і їх частки у витратах на виробництво, що свідчить про низький рівень резильєнтності (стійкості) підприємств у цій сфері.

Важливе значення для підтримання стійкості підприємств в Україні має вкладення додаткових капітальних інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Тому доцільно також провести оцінку впливу капітального інвестування у підприємства на зміну узагальнюючого показника рентабельності (рис. 2.17).

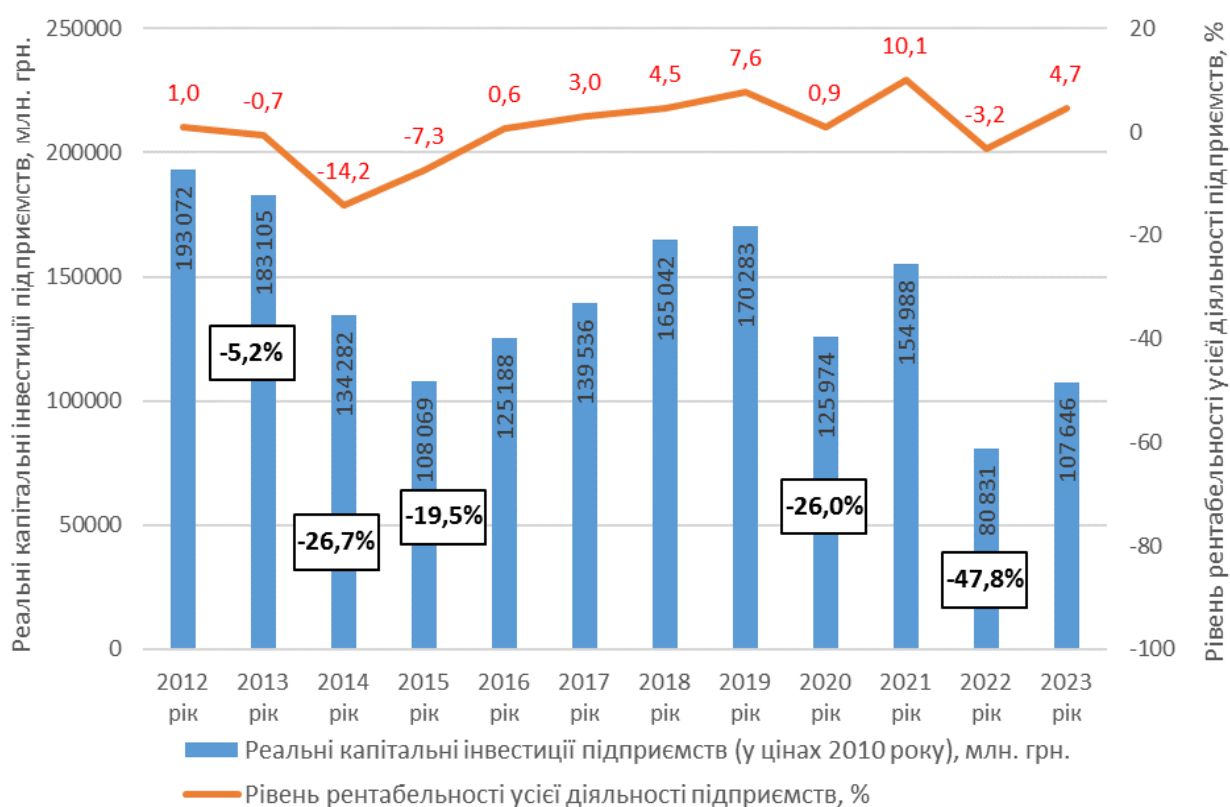


Рис. 2.17. Оцінка впливу зміни обсягу реальних капітальних інвестицій на рівень рентабельності діяльності підприємств в Україні протягом 2012-2023 років (побудовано автором за даними [16])

Порівняльний аналіз показує, що значне зниження у 2014-2015 рр. рівня рентабельності усієї діяльності відбувалася головним чином і внаслідок зниження сум реальних капітальних інвестицій через початок війни. Дана закономірність також підтвердилася у 2020 році в наступний період прояву негативних екстерналій внаслідок пандемії коронавірусу, коли капітальні інвестиції знизилися на 26,0%, а рівень рентабельності знизився до 0,9%. Натомість, з початком повномасштабної війни у 2022 році підприємства вже певним чином були адаптовані до негативних екстерналій, адже зниження сум капітальних інвестицій на найбільший за увесь аналізований період рівень 47,8% призвело до негативного зниження рентабельності усієї діяльності підприємств лише до 3,2%. Все це говорить про певний рівень адаптованості бізнесу до можливих негативних екстерналій.

Отже, за підсумками оцінки можна констатувати, що з позицій забезпечення ефективності бізнесу найбільший негативний вплив екстерналій на його стійкість спостерігався у 2014-2015 рр., коли відбулося найзначніше зниження показника рентабельності усієї діяльності. В період активної фази пандемії коронавірусу у 2020 році вітчизняний бізнес вже був більш стійкішим до такої негативної екстерналії, навіть загалом не допустив негативного рівня рентабельності. Тому надалі у 2022 році, коли реалізувався сценарій найбільшого негативного прояву екстерналій, зниження рівня рентабельності було не таким відчутним, як у 2014 році. Все це свідчить, що українські підприємства після прояву негативних екстерналій, зокрема після початку повномасштабної війни, демонструють зростання рівня стійкості (резильєнтності). Це свідчить про підвищення їх здатностей до адаптації та своєчасного реагування на різні типи негативних екстерналій, зокрема викликані повномасштабною війною.

Для вивчення ступеня важливості забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання на рівні країни важливо вивчити вплив одного з ключових економічних показників їх діяльності (Темп росту реального обсягу реалізації продукції, товарів, послуг) на зміну одного з

ключових макроекономічних показників розвитку країни (Індекс фізичного обсягу ВВП до попереднього року).

На основі узагальнення даних Держстату України [16] (табл. А1. Додатку А), використовуючи можливості редактора діаграм MS Excel та інструменту «Додати лінію тренду», побудовано двохфакторну кореляційно-регресійну модель у вигляді многочлена другого степеня, яка найкращим чином (виходячи з максимального значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,9384$) описує тісний взаємозв'язок між цими показниками (рис. 2.18).

Економічна інтерпретація цієї моделі показує, що при забезпеченні у наступному році темпу росту реального обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання 120% можна очікувати зростання й індексу фізичного обсягу ВВП, але на меншу величину – 103,9%.

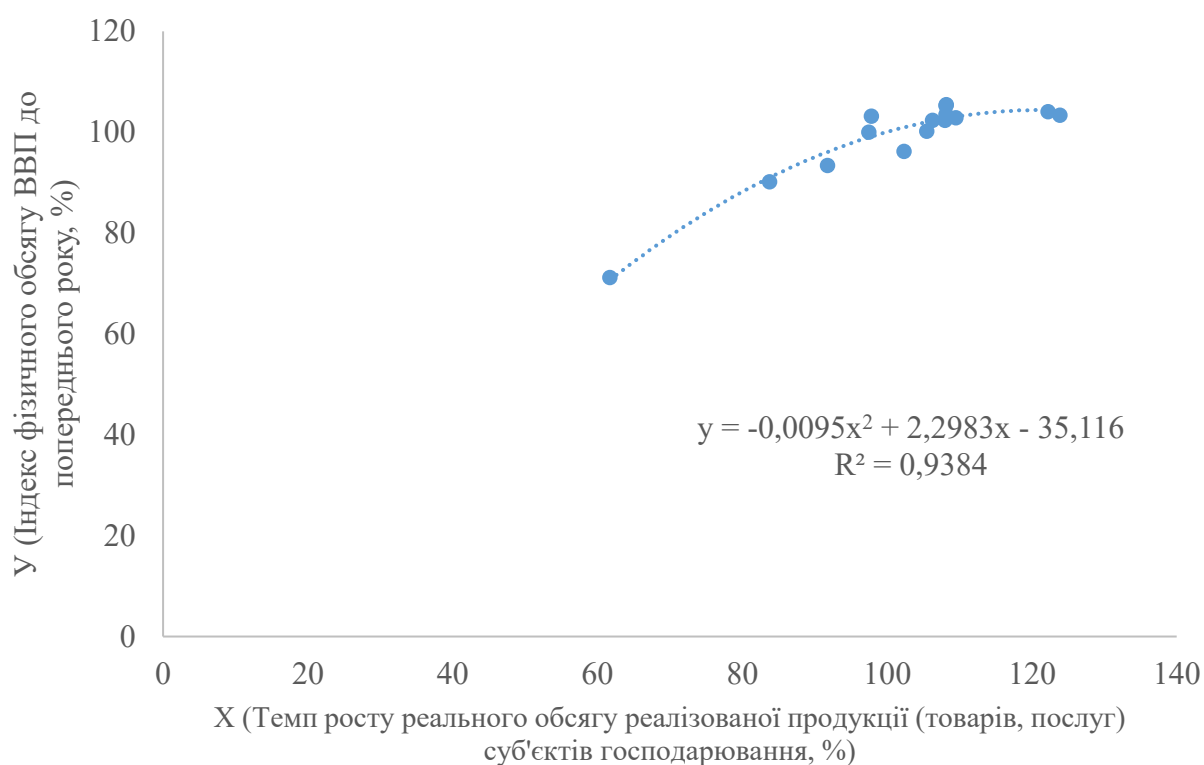


Рис. 2.18. Кореляційно-регресійна модель оцінки впливу зміни обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у порівняних цінах 2010 року на зміну індексу фізичного обсягу ВВП Україна на основі даних за 2010-2024 рр. (розраховано та побудовано автором на основі даних [16; 69])

Отже, забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання, зокрема через стабільне зростання їх обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), є важливими для подальшого зростання реального ВВП України.

Якщо умовно розглядати надалі у якості ключового показника оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) показник обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, то очевидно, що він формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, а це свідчить про доцільність подальшого проведення кореляційно-регресійного аналізу на предмет можливості побудови багатофакторної кореляційно-регресійної моделі.

На основі наявних статистичних даних [16] розраховано та розміщено у таблиці Б.1 Додатку Б систему показників, які можуть впливати на зміну обсягу реалізації продукції суб'єктів господарювання. Для відбору показників, які можна використати для побудови кореляційно-регресійної моделі з використанням інструмента «Correlation» надбудови «Data Analysis» електронних таблиць MS Excel побудовано кореляційну матрицю (таблиці Б.2 Додатку Б), на основі якої для подальшого аналізу та оцінки виходячи з найбільших значень коефіцієнта кореляції з показником обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в перерахунку на долари США за середньорічним курсом відібрано три основні фактори (табл. 2.9).

На основі проведеного з використанням можливостей інструмента «Regression» надбудови «Data Analysis» електронних таблиць MS Excel кореляційно-регресійного аналізу побудовано багатофакторну лінійну кореляційно-регресійну модель:

$$Y = -231266,31 + 11,46 \cdot X_1 + 5289,28 \cdot X_2 + 306,91 \cdot X_3 .$$

Детальний аналіз інших параметрів цієї моделі (табл. В1 Додатку В) показав, що виходячи з високого значення множинного коефіцієнта кореляції ($R=0,9739$) з ймовірністю понад 95% (що перевірено на основі значення критерію

Фішера F) можна говорити про наявність кореляційно-регресійного зв'язку між виділеним показником (Y) та трьома факторами (X). Також з ймовірністю понад 95% констатуємо статистичну значимість незалежних змінних або факторів X_1 , X_2 , X_3 даної моделі.

Таблиця 2.9. Дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) в перерахунку на долари США за середньорічним курсом, млн. дол. США (Y)	Залишок прямих іноземних інвестицій в Україну (акціонерний капітал), млн. дол. США (X_1)	Частка витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету України, % (X_2)	Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, в перерахунку на долари США за середньорічним курсом, дол. США (X_3)
2010	453227,0	45370,0	11,4	284
2011	527445,5	48197,6	13,7	332
2012	558103,2	51705,3	12,7	381
2013	542281,1	53704,0	10,0	411
2014	375185,5	38356,8	8,3	293
2015	254365,7	35562,0	8,3	192
2016	263263,7	37054,4	7,9	203
2017	312531,3	36310,3	9,7	267
2018	366420,0	35391,0	11,3	326
2019	407191,8	41662,5	11,2	406
2020	410360,3	37600,4	16,5	430
2021	549355,3	47796,4	17,8	514
2022	343818,3	34112,0	5,1	459
2023	371164,5	37815,2	5,6	477

Примітка. Розраховано і побудовано автором на основі даних Держстату України [16], Нацбанку України [69], Мінфіну України [24].

Отже, можна представити й економічну інтерпретація даної моделі. Збільшення залишку прямих іноземних інвестицій в Україну (зокрема в акціонерний капітал) на 100 млн. дол. США дозволить збільшити обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1146 млн. дол. США. Тоді як збільшення частки витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету України на 1% збільшить обсяг реалізації на 5259,2 млн. дол. США. Підвищення середньомісячної заробітної плати у розрахунку на одного штатного працівника на 10 дол. США за середньорічним курсом дозволить

збільшити обсяг реалізації на 3069,1 млн. дол. США. Тобто усі виділені фактори мають позитивний вплив на зміну обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та можуть бути використані для обґрунтування комплексу заходів стимулюючого характеру.

На подальшому етапі проведено оцінку здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) обсягів економічної діяльності в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні (табл. 2.10).

Виявлено, що у період дії Шоку 1 здатність до протистояння шоку була середня, а до адаптації та відновлення – низька. Також через низьке значення коефіцієнта резильєнтності (стійкості) у другому році (2015 рік) здатність до протистояння та адаптації залишалася низька.

Тільки у 5 році шоку (2018 рік) вдалося забезпечити середню здатність до відновлення, але у наступному році ситуація погіршилася і цей рівень став низьким. Натомість у 2020 році, незважаючи на неповне відновлення від Шоку 1 розпочалася дія Шоку 2. Але здатністю суб'єктів господарювання до протистояти, адаптуватися, швидко відновлюватися від цього шоку виявилася на високому рівні як у першому, так і особливо другому році його дії (2021 рік), коли можна говорити про завершення негативного впливу. Адже суб'єкти господарювання в Україні загалом забезпечили обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) на 27% вищі, ніж у році перед початком Шоку 2.

В той же час, найбільший негативний вплив мав Шок 3 відбулося різке зниження коефіцієнта резильєнтності (стійкості) до рівня 0,62-0,73 протягом перший трьох років повномасштабної війни (2022-2024 рр.). Незважаючи на позитивну динамку, протягом цього періоду здатність суб'єктів протистояти, адаптуватися, швидко відновлюватися виявилася низькою за усіма критеріями, що свідчить про необхідність дієвої підтримки з боку держави та зовнішніх інституцій та інвесторів для відновлення довоєнного рівня стійкості.

Надалі проведено оцінку здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) робочих місць в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні (табл. 2.11).

Таблиця 2.10. Оцінка здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) обсягів економічної діяльності в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні протягом періоду 2014-2024 рр.

Показники та якісні оцінки	Негативні екстерналії											
	Попередній Шок	Шок 1 - регіональний (гібридна війна)						Шок 2 - глобальний (пандемія)		Шок 3 - глобальний (повномасштабна війна)		
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	рік перед Шоком 1	1 рік Шоку 1	2 рік Шоку 1	3 рік Шоку 1	4 рік Шоку 1	5 рік Шоку 1	6 рік Шоку 1 та рік перед шоком 2	1 рік Шоку 2	2 рік Шоку 2 та рік перед Шоком 3	1 рік Шоку 3	2 рік Шоку 3	3 рік Шоку 3
	Вид реагування	протистояння	адаптація	відновлення				протистояння	адаптація	протистояння	адаптація	відновлення
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у порівнянних цінах на початок 2010 року, млрд. грн.	3657,6	3357,1	2812,9	2989,7	3229,4	3491,6	3416,9	3497,2	4331,7	2673,3	2890,7	3165,0
Коефіцієнт резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності		0,92	0,77	0,82	0,88	0,95	0,93	1,02	1,27	0,62	0,67	0,73
здатність протистояти		середня						висока		низька		
здатність протистояти і адаптуватися		низька	низька					висока	висока	низька	низька	
здатність протистояти, адаптуватися, швидко відновлюватися		низька	низька	низька	низька	середня	низька	висока	висока	низька	низька	низька

Примітка. Розраховано та побудовано автором за даними [16].

Таблиця 2.11. Оцінка здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) робочих місць в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні протягом періоду 2014-2024 рр.

Показники та якісні оцінки	Негативні екстерналії											
	Попередній Шок	Шок 1 - регіональний (гібридна війна)						Шок 2 - глобальний (пандемія)		Шок 3 - глобальний (повномасштабна війна)		
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	рік перед Шоком 1	1 рік Шоку 1	2 рік Шоку 1	3 рік Шоку 1	4 рік Шоку 1	5 рік Шоку 1	6 рік Шоку 1 та рік перед шоком 2	1 рік Шоку 2	2 рік Шоку 2 та рік перед Шоком 3	1 рік Шоку 3	2 рік Шоку 3	3 рік Шоку 3
	Вид реагування	протистояння	адаптація	відновлення				протистояння	адаптація	протистояння	адаптація	відновлення
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб	9729,1	8796,7	8180,0	8108,3	8141,0	8532,4	9017,8	8931,9	8936,1	7502,3	7421,8	7440,0
Коефіцієнт резильєнтності (стійкості) робочих місць		0,90	0,84	0,83	0,84	0,88	0,93	0,99	0,99	0,84	0,83	0,83
здатність протистояти		середня						висока		низька		
здатність протистояти і адаптуватися		низька	низька					висока	середня	низька	низька	
здатність протистояти, адаптуватися, швидко відновлюватися		низька	низька	низька	низька	низька	низька	середня	низька	низька	низька	низька

Примітка. Розраховано та побудовано автором за даними [16].

Бачимо, що ситуація за цим показником не є кращою, ніж за попереднім. Адже у році початку дії Шоку 1 відбулося зниження рівня показника на 10%, що свідчило про середню знадність до протистояння шоку. Але у наступному році (2015 рік) через зниження коефіцієнта здатність до адаптації стала низькою. Тоді як у наступних 3-6 роках, незважаючи на певне підвищення коефіцієнта, здатність відновлення залишалася низькою.

Накладання Шоку 2 у 2020 році не мало значних негативних наслідків, адже здатність суб'єктів господарювання до протистояння та адаптації була високою.

Тільки у зв'язку з тим, що протягом цих двох років не вдалося забезпечити перевищення значення показника, яке було у році перед початком Шоку 2 (2019 рік), здатність до відновлення залишилася на середньому та низькому рівнях у 2020 та 2021 роках відповідно.

3 року початку дії Шоку 2 (2022 рік) значення коефіцієнта резильєнтності (стійкості) знизилося на понад 10% до передвоєнного рівня. Тому здатність суб'єктів господарювання до протистояння Шоку 3 була низькою у 1 році. Також низькими були здатності до адаптації у 2 році (2023 рік) та здатності до відновлення у 3 році (2024 рік). Можна констатувати, що негативна дія Шоку 3 продовжуватиметься і у наступних періодах, адже навіть у 3 році значення коефіцієнта резильєнтності (стійкості) робочих місць було на низькому рівні – 0,83, що потребуватиме розробки заходів для збільшення кількості зайнятих працівників, зокрема для реалізації програм повоєнного відновлення економіки.

На завершення проведено оцінку здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) оплати праці найманих працівників в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні (табл. 2.12).

Насамперед бачимо, що у першій рік негативної дії Шоку 1 (2014 рік) значення показника витрат на оплату праці в середньому на 1 працівника у порівнянних цінах не зазнало значного зниження, відповідно коефіцієнт резильєнтності (стійкості) становив 0,98, що свідчило про високу здатність суб'єктів господарювання до протистояння та адаптації до дії Шоку 1.

Таблиця 2.12. Оцінка здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) оплати праці найманих працівників в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні протягом періоду 2014-2024 рр.

Показники та якісні оцінки	Негативні екстерналії											
	Попередній Шок	Шок 1 - регіональний (гібридна війна)						Шок 2 - глобальний (пандемія)		Шок 3 - глобальний (повномасштабна війна)		
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	рік перед Шоком 1	1 рік Шоку 1	2 рік Шоку 1	3 рік Шоку 1	4 рік Шоку 1	5 рік Шоку 1	6 рік Шоку 1 та рік перед шоком 2	1 рік Шоку 2	2 рік Шоку 2 та рік перед Шоком 3	1 рік Шоку 3	2 рік Шоку 3	3 рік Шоку 3
	Вид реагування	протистояння	адаптація	відновлення				протистояння	адаптація	протистояння	адаптація	відновлення
Витрати на оплату праці у розрахунку на 1 найманого працівника суб'єктів господарювання у порівнянних цінах на початок 2013 року, тис.грн.	35,7	35,1	28,9	30,7	34,5	37,4	40,7	43,6	46,8	41,8	44,8	50,4
Коефіцієнт резильєнтності (стійкості) оплати праці найманих працівників		0,98	0,81	0,86	0,97	1,05	1,14	1,07	1,15	0,89	0,96	1,08
здатність протистояти		висока						висока		низька		
здатність протистояти і адаптуватися		висока	низька					висока	висока	низька	висока	
здатність протистояти, адаптуватися, швидко відновлюватися		середня	низька	низька	середня	висока	висока	висока	висока	низька	низька	висока

Примітка. Розраховано та побудовано автором за даними [16].

Але у наступному році (2015 рік) через зниження цього коефіцієнта здатність до адаптації була низькою, а у наступні 3-4 роки дії Шоку 1 здатність до відновлення досягнула середнього рівня. У наступних 5-6 роках суб'єкти господарювання характеризувалися високою здатністю до відновлення, адже значення коефіцієнта резильєнтності (стійкості) перевищило 1,0.

Слід відмітити, що негативний вплив Шоку 2 не призвів до погіршення ситуації щодо забезпечення резильєнтності (стійкості) оплати праці найманих працівників, адже значення коефіцієнта перевищувало 1,0 та збільшувалося.

Це дозволило забезпечити високу здатність до протистояння, адаптації та відновлення до даної негативної екстерналії. Натомість ситуація щодо реагування на дію Шоку 3 була зовсім іншою. Адже, у першому році його дії (2022 рік) здатність суб'єктів господарювання протистояти була низькою, але через поступове покращення показника у 2 році дії Шоку 3 (2023 рік) було забезпечено високий рівень адаптації. Тоді як у 3 році дії Шоку 3 взагалі забезпечено також високу здатність також відновлення від його негативного впливу. Адже значення коефіцієнта досягнуло 1,08, тобто показник перевищив довоєнний рівень на 8%.

Для подальшої візуальної інтерпретації та порівняння отриманих результатів оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання за ключовими показниками діяльності суб'єктів господарювання побудовано рисунок 2.19.

Вивчення рисунку підтверджує, що за підсумками дії Шоку 1 суб'єкти господарювання найшвидше забезпечували відновлювалися рівня оплати праці найманих працівників, тоді як робочі місця відновити повністю не вдалося.

За наслідками негативної дії Шоку 2 найшвидше відновлення суб'єкти господарювання забезпечили вже в питанні обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), тоді як знову ж не вдалося повністю відновити втрачені робочі місця. Тоді як внаслідок дії Шоку 3, вплив якого продовжується, на третьому році (2024 рік) вдалося забезпечити тільки відновлення належної середньої оплати праці

найманих працівників, а за рештою показників суб'єкти господарювання характеризувалися низьким рівень здатності до відновлення.

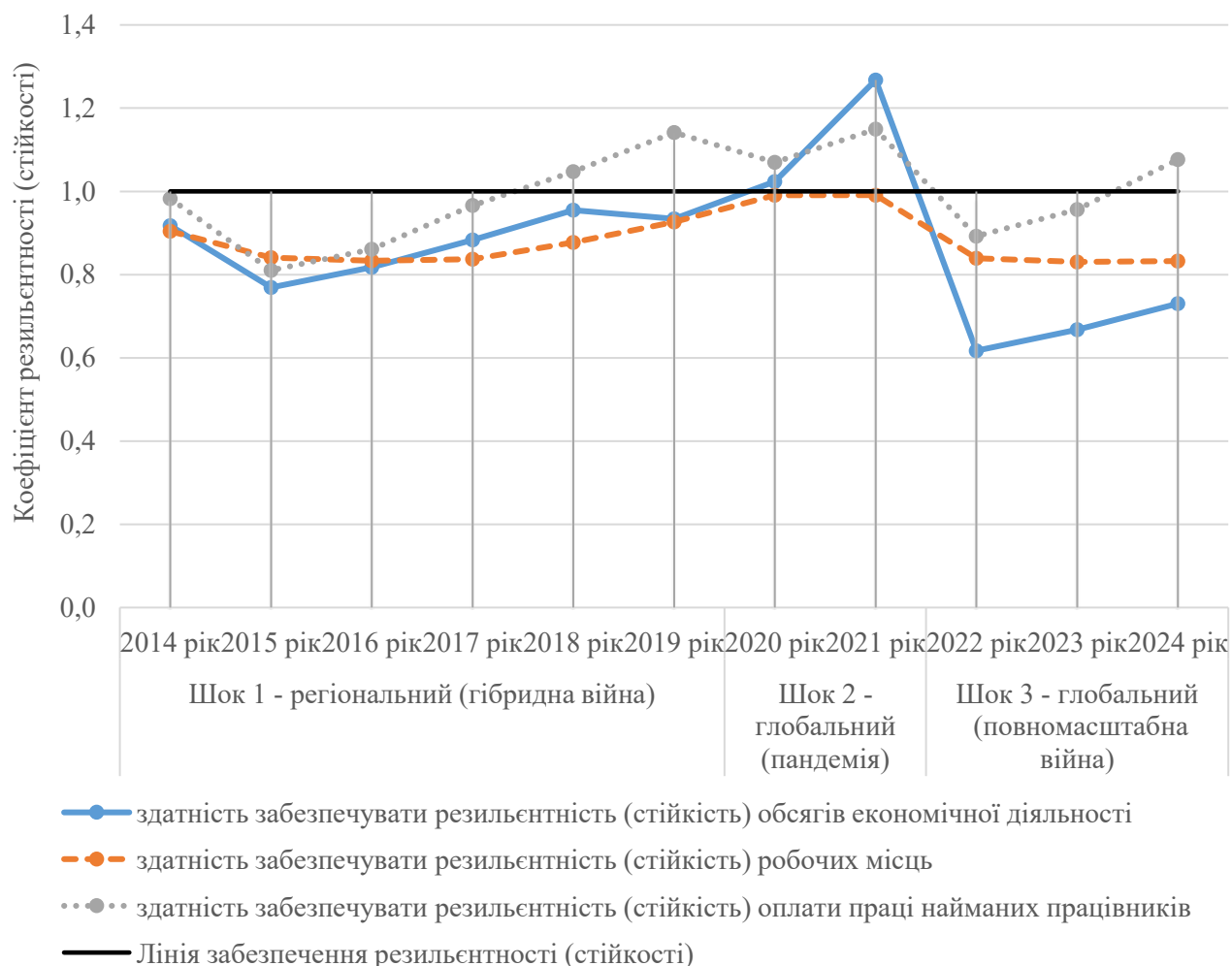


Рис. 2.19. Порівняння тенденцій зміни ключових індикаторів соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в Україні в умовах негативних екстерналій (шоків) протягом періоду 2014-2024 рр. (побудова автором)

Особливо це стосується обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), значення якого суттєво знизилося порівняно із довоєнним рівнем, а відновлення його значення може зайняти ще кілька років.

Поряд із загальними тенденціями по країні в цілому, також доцільно на основі наявних офіційних статистичних даних провести оцінку здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) обсягів

економічної діяльності в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні на мезорівні – за видами економічної діяльності та за регіонами країни.

На початковому етапі проведено відповідну оцінку та визначено значення коефіцієнта резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні на основі даних за період 2013-2024 рр. (табл. 2.13), протягом якого спостерігалися розглянуті раніше три негативні екстерналії (шоки). Для візуального аналізу рівня резильєнтності (стійкості) комірочки значень відповідного коефіцієнта зафарбовувалися з використанням інструменту MS Excel «Умовне форматування» – «Кольорові шкали» (відтінками червоного кольору виділено низькі рівні коефіцієнта, білого – середні, зеленого – високі).

Детальніший аналіз показує, що, незважаючи на виклики гібридної війни і пандемії коронавірусу, високий рівень резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності практично протягом періоду дії цих негативних екстерналій забезпечували сфери «Сільське, лісове та рибне господарство», «Інформація та телекомунікації», та «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (у 2018-2021 рр.).

Низька здатність до резильєнтності (стійкості) була характерна окремим видам економічної діяльності тільки в період дії Шоку 1, зокрема це стосується сфер «Фінансова та страхова діяльність», «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок», «Водопостачання; каналізація, поводження з відходами». Тоді як практично усі регіони забезпечили високий рівень резильєнтності (стійкості) до негативної дії Шоку 2. Особливо слід відмітити підвищення стійкості за обсягом економічної діяльності у сфері «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги», що було дуже важливим в період активної фази пандемії коронавірусу.

Зовсім інша ситуація спостерігалася у період дії Шоку 3, адже практично усі види економічної діяльності характеризувалися низьким рівнем здатності забезпечувати резильєнтність (стійкість) обсягів економічної діяльності.

Таблиця 2.13. Динаміка коефіцієнта резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні протягом періоду 2014-2024 рр.

Вид економічної діяльності	Негативні екстерналії										
	Шок 1 - регіональний (гібридна війна)						Шок 2 - глобальний (пандемія)		Шок 3 – глобальний (повномасштабна війна)		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Сільське, лісове та рибне господарство	1,18	1,34	1,31	1,29	1,35	1,33	1,06	1,47	0,60	0,61	0,65
Промисловість	0,94	0,77	0,83	0,88	0,92	0,85	1,04	1,35	0,67	0,67	0,77
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	0,84	0,69	0,78	0,91	0,94	0,86	0,89	1,32	0,62	0,60	0,61
Переробна промисловість	0,96	0,80	0,82	0,89	0,93	0,85	1,00	1,24	0,56	0,62	0,74
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,92	0,74	0,88	0,86	0,88	0,84	1,24	1,68	0,90	0,81	0,92
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,96	0,61	0,66	0,73	0,78	0,76	0,99	1,23	0,66	0,65	0,74
Будівництво	0,95	0,62	0,66	0,75	0,92	1,05	1,10	1,22	0,41	0,49	0,52
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,90	0,73	0,78	0,87	0,96	0,94	1,01	1,23	0,62	0,71	0,76
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,89	0,86	0,94	0,98	1,03	1,03	0,90	0,97	0,69	0,72	0,73
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,67	0,58	0,65	0,74	0,87	0,99	0,83	1,23	0,30	0,43	0,41
Інформація та телекомунікації	1,00	0,90	0,98	1,06	1,21	1,37	1,15	1,40	0,46	0,47	0,51
Фінансова та страхова діяльність	0,57	0,49	0,36	0,33	0,45	0,43	1,09	1,23	0,67	0,92	1,07
Операції з нерухомим майном	0,96	0,88	0,89	0,91	0,98	1,04	0,93	1,03	0,54	0,65	0,59
Професійна, наукова та технічна діяльність	0,87	0,75	0,88	0,91	0,96	0,92	0,85	1,02	0,55	0,55	0,54
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,00	0,83	0,82	0,90	1,00	1,19	0,96	1,12	0,53	0,56	0,58
Освіта	0,84	0,75	0,82	0,93	1,15	1,53	1,12	1,50	0,29	0,34	0,43
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,77	0,72	0,81	0,91	1,20	2,07	2,17	2,97	0,77	0,70	0,74
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,09	0,30	0,29	0,35	0,39	0,41	0,79	1,25	0,34	2,29	2,30
Надання інших видів послуг	0,82	0,69	0,72	0,82	0,93	1,08	1,01	1,30	0,10	0,11	0,17
Всього	0,92	0,77	0,82	0,88	0,95	0,93	1,02	1,27	0,62	0,67	0,73

Примітка. Розраховано та побудовано автором за даними [16].

Особливі проблеми спостерігалися щодо забезпечення резильєнтності (стійкості) у сферах «Тимчасове розміщування й організація харчування», «Освіта», «Сільське, лісове та рибне господарство», «Промисловість», «Будівництво», де навіть відбулося погіршення ситуації порівняно з початковим роком дії Шоку 3 (2022 рік).

Звертає увагу, що частина з цих видів економічної діяльності належать до сфери виробництва та є ключовими для подальшого повоєнного відновлення та розвитку економіки України, тому важливо забезпечити належне економічне стимулювання для підвищення їх резильєнтності (стійкості) в умовах негативних екстерналій.

Серед незначних позитивів слід відмітити, що, незважаючи на негативний прояв Шоку 3, намітилися позитивні зрушення щодо забезпечення резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності у сферах «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (переважно через заборону контенту мовою агресора та розвиток вітчизняної креативної індустрії) та «Фінансова та страхова діяльність» (переважно через приплив у фінансову систему країни коштів донорів, які підтримують Україну). Також певні позитивні зрушення спостерігаються у сфері «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря», що пов'язується з націоналізацією ключових операторів енерго- та газо- постачання, що дозволяє проводити єдину політику забезпечення енергетичної безпеки країни в період повномасштабної війни.

На наступному етапі вивчено тенденції зміни коефіцієнта резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності суб'єктів господарювання за регіонами України (табл. 2.14).

Дані таблиці підтверджують, що внаслідок негативної дії Шоку 1, що призвів до тимчасової окупації АР Крим, Донецької і Луганської областей, саме ці регіони демонстрували різке зниження рівня резильєнтності (стійкості) за цим показником. Звертає увагу також низький рівень та тенденція до його зниження у Тернопільській області з 2016 року.

Таблиця 2.14. Динаміка коефіцієнта резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності суб'єктів господарювання за регіонами в умовах негативних екстерналій (шоків) в Україні протягом періоду 2014-2024 рр.

Область	Негативні екстерналії										
	Шок 1 - регіональний (гібридна війна)						Шок 2 - глобальний (пандемія)		Шок 3 - глобальний (повномасштабна війна)		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Вінницька область	1,25	1,24	1,30	1,38	1,47	1,55	1,01	1,27	0,70	0,81	0,88
Волинська область	0,98	0,90	0,98	1,22	1,26	1,27	0,94	1,16	0,83	0,81	0,83
Дніпропетровська область	0,96	0,80	0,81	0,94	1,00	0,97	0,99	1,26	0,59	0,63	0,71
Донецька область	0,58	0,34	0,31	0,32	0,33	0,29	0,87	1,27	0,17	0,13	0,12
Житомирська область	1,09	0,92	1,21	1,28	1,42	1,40	1,03	1,22	0,70	0,79	0,83
Закарпатська область	1,06	0,85	0,79	0,84	0,91	0,88	1,01	1,23	0,77	0,82	1,07
Запорізька область	1,08	0,97	1,00	1,12	1,17	1,04	0,98	1,27	0,57	0,45	0,53
Івано-Франківська область	0,84	0,72	0,79	0,82	0,91	1,03	1,04	1,21	0,59	0,66	0,68
Київська область	0,99	0,86	0,89	0,83	0,90	0,90	1,09	1,26	0,67	0,79	0,85
Кіровоградська область	1,08	0,86	0,85	0,85	0,91	0,93	1,08	1,25	0,69	0,75	0,79
Луганська область	0,38	0,20	0,24	0,18	0,17	0,17	1,07	1,18	0,06	0,01	0,01
Львівська область	1,03	0,86	0,86	0,96	1,16	1,25	1,06	1,28	0,88	0,94	0,97
Миколаївська область	1,05	1,05	1,14	1,12	1,15	1,17	1,01	1,31	0,39	0,46	0,49
Одеська область	1,02	0,93	1,07	1,10	1,17	1,13	1,12	1,32	0,59	0,64	0,63
Полтавська область	1,06	0,98	1,00	1,07	1,11	1,05	1,02	1,26	0,59	0,60	0,69
Рівненська область	1,16	0,91	0,93	0,99	1,04	1,03	1,10	1,38	0,73	0,82	0,86
Сумська область	1,08	1,06	1,09	1,18	1,28	1,23	1,08	1,28	0,58	0,63	0,68
Тернопільська область	1,09	0,91	0,54	0,60	0,65	0,62	1,14	1,51	0,76	0,80	0,96
Харківська область	0,98	0,90	0,91	0,96	1,01	0,99	1,10	1,29	0,46	0,54	0,63
Херсонська область	1,05	0,99	1,06	1,09	1,11	1,07	1,07	1,33	0,19	0,06	0,08
Хмельницька область	1,10	0,99	1,02	1,18	1,26	1,23	1,11	1,35	0,70	0,72	0,80
Черкаська область	1,09	1,04	1,03	1,09	1,19	1,31	1,02	1,34	0,70	0,71	0,79
Чернівецька область	1,03	0,85	0,87	0,97	1,02	1,05	1,10	1,30	0,74	0,97	0,94
Чернігівська область	1,07	1,05	1,17	1,28	1,24	1,23	1,05	2,17	0,31	0,35	0,38
м. Київ	1,03	0,86	0,98	1,08	1,20	1,16	1,01	1,23	0,67	0,74	0,82
Всього	0,92	0,77	0,82	0,88	0,95	0,93	1,02	1,27	0,62	0,67	0,73

Примітка. Розраховано та побудовано автором за даними [16].

Тоді як високим рівнем резильєнтності (стійкості) та його зростанням протягом дії Шоку 1 відзначалися Вінницька, Миколаївська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська та Чернігівська області. Тоді як нестабільною була ситуація у цій сфері в промислово розвинутих Київській, Дніпропетровській, Львівській, Одеській, Запорізькій та Харківській областях та у м. Київ.

Натомість, в період негативної дії Шоку 2 практично усі регіони забезпечували високий і зростаючий рівень резильєнтності (стійкості) порівняно із базом періодом до його негативного прояву (2019 роком). Певні проблеми щодо забезпечення стійкості обсягів економічної діяльності на початку пандемії коронавірусу мали лише Волинська, Донецька, Дніпропетровська та Запорізька області.

Але уже в період дії Шоку 3 усі регіони України характеризувалися низьким рівнем резильєнтності (стійкості) за цим показником.

Зрозуміло, що через охопленість активними бойовими діями та загрозами найнижчими рівнями резильєнтності (стійкості) характеризувалися Донецька, Луганська, Херсонська, Миколаївська, Чернігівська, Харківська, Запорізька області. Тоді як високий рівень резильєнтності (стійкості) у 2024 році досягнула порівняно безпечна Закарпатська область, до якої можуть у наступних роках наблизитися також порівняно безпечні Чернівецька, Львівська і Тернопільська області. Тобто в період дії Шоку 3 стійкість забезпечують переважно області Західного регіону.

Отже, результати проведеної оцінки резильєнтності (стійкості) обсягів економічної діяльності суб'єктів господарювання на мезорівні свідчить про наявність певних дисбалансів розвитку за окремими видами економічної діяльності та регіонами, особливо в період дії шоку, пов'язаного з повномасштабною війною в Україні.

На основі розробленої методики та враховуючи наявність порівнюваних офіційних статистичних даних Держстату України зі статистики підприємств за 2012-2024 рр., сформовано таблицю базових показників, які стали основою для

розрахунку показників-індикаторів, які використовуватимуться для розрахунку групових та інтегрального індексів здатності підприємств в Україні до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (табл. В.1 Додатку В). Надалі на цій основі розраховано показники-індикатори за період 2012-2024 рр., які згідно таблиці 2.16 виділено для проведення подальшої інтегральної оцінки здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) за трьома критеріями – з позицій власників, працівників і держави (табл. 2.15).

На основі даної таблиці бачимо, що серед показників, які характеризують здатність підприємств в Україні до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) протягом періоду 2012-2024 рр. з позицій власників найбільші відхилення між мінімальними і максимальними значеннями спостерігаються за показниками чистого прибутку на 1 найманого працівника, а також показниками рентабельності діяльності та власного капіталу.

Тоді як за відповідними показниками з позицій держави значні відхилення між мінімальними і максимальними значеннями були характерні лише для витрат на соціальні заходи на 1 зайнятого працівника.

У той же час, щодо показників оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств з позицій працівників, то найбільше відхилення спостерігалось щодо показника середніх витрат на оплату праці на 1 зайнятого працівника, а також його співвідношення з мінімальним рівнем оплати праці.

Надалі на основі розробленої методики проведено розрахунок індивідуальних, групових та інтегрального індексів здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків) за 2012-2024 рр. (табл. 2.16).

Виявлено, що груповий індекс здатності підприємств до резильєнтності (стійкості) з позицій власників в періоди шоків знижувався, які опускався до низького рівня лише перші два роки Шоку 1 (гібридна війна), зокрема знизився до мінімуму за увесь аналізований період (0,16 у 2014 році).

Таблиця 2.15. Система показників для розрахунку групових та інтегрального індексів здатності підприємств в Україні до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків) за 2012-2024 рр.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Максимум	Мінімум
3 позицій власників															
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у порівнянних цінах на 1 найманого працівника, тис. грн.	551,4	554,3	599,0	534,0	573,3	619,1	649,1	592,4	596,9	739,2	587,4	681,1	751,9	751,9	534,0
Чистий прибуток (збиток) у порівнянних на 1 найманого працівника, тис. грн.	4,6	-3,1	-84,7	-38,7	2,7	13,6	20,3	32,2	4,0	48,1	-14,7	21,6	30,6	48,1	-84,7
Рівень рентабельності усієї діяльності, %	1,0	-0,7	-14,2	-7,3	0,6	3,0	4,5	7,6	0,9	10,1	-3,2	-2,2	0,0	10,1	-14,2
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,8	-1,2	-39,9	-16,3	1,2	6,9	10,6	16,9	2,0	21,5	-6,9	9,3	12,1	21,5	-39,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,54	0,53	0,47	0,49	0,41	0,42	0,41	0,41	0,41	0,42	0,41	0,41	0,42	0,54	0,41
3 позицій держави															
Витрати на соціальні заходи у порівнянних цінах на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	12,8	13,5	13,1	9,8	6,7	7,7	8,7	9,2	10,0	10,9	9,4	9,8	10,9	13,5	6,7
Підприємства, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств	63,0	65,0	65,5	73,3	73,0	72,4	73,9	73,6	71,0	72,9	65,8	71,1	71,5	73,9	63,0
Умовне податкове навантаження з податку на прибуток та витрат на соціальні заходи, %	3,3	3,3	2,8	2,4	1,8	2,1	2,2	2,5	2,4	2,6	2,2	2,5	5,1	5,1	1,8
Частка доданої вартості в обсязі виробленої продукції (товарів, робіт, послуг), %	39,2	39,6	45,3	41,3	43,8	43,1	41,1	43,6	44,3	47,7	47,6	49,8	44,7	49,8	39,2
Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04	0,05	0,03
3 позицій працівників															
Витрати на оплату праці у порівнянних цінах на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	35,6	37,4	36,9	30,0	32,7	37,3	41,8	44,7	48,1	51,6	45,4	50,1	56,5	56,5	30,0
Питома вага витрат на персонал у витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	18,0	19,1	18,2	16,1	15,8	16,2	17,1	19,3	19,9	18,6	17,7	19,1	19,2	19,9	15,8
Коефіцієнт співвідношення середньомісячних витрат на оплату праці та мінімальної заробітної плати на кін. року, %	2,6	2,6	2,8	3,0	3,2	2,1	2,3	2,3	2,1	1,9	2,0	2,5	2,5	3,2	1,9
Рівень повноти використання найманих працівників, %	92,2	91,1	91,1	90,8	91,5	91,8	92,2	92,6	90,9	91,0	85,6	87,4	89,4	92,6	85,6
Кількість відпрацьованих годин в середньому 1 найманим працівником, людино-годин	1660	1687	1617	1626	1657	1637	1669	1675	1613	1646	1529	1639	1692	1691,8	1528,6

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Таблиця 2.16. Результати розрахунку індивідуальних, групових та інтегрального індексів здатності підприємств в Україні до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків) за 2012-2024 рр.

Індивідуальні, групові та інтегральний індекси			Шок 1						Шок 2		Шок 3		
	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Груповий індекс здатності до резильєнтності (стійкості) з позицій власників	0,61	0,56	0,16	0,33	0,44	0,54	0,59	0,60	0,47	0,82	0,35	0,57	0,68
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у порівняннях на 1 найманого працівника, тис. грн.	0,08	0,09	0,30	0,00	0,18	0,39	0,53	0,27	0,29	0,94	0,24	0,68	1,00
Чистий прибуток (збиток) у порівняннях на 1 найманого працівника, тис. грн.	0,67	0,61	0,00	0,35	0,66	0,74	0,79	0,88	0,67	1,00	0,53	0,80	0,87
Рівень рентабельності усієї діяльності, %	0,62	0,55	0,00	0,28	0,61	0,71	0,77	0,90	0,62	1,00	0,45	0,49	0,58
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	0,68	0,63	0,00	0,38	0,67	0,76	0,82	0,93	0,68	1,00	0,54	0,80	0,85
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,00	0,92	0,51	0,63	0,07	0,11	0,04	0,05	0,07	0,13	0,00	0,07	0,11
Груповий індекс здатності до резильєнтності (стійкості) з позицій держави	0,47	0,53	0,51	0,45	0,39	0,43	0,49	0,59	0,45	0,59	0,31	0,54	0,65
Витрати на соціальні заходи у порів. цінах на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	0,91	1,00	0,95	0,46	0,00	0,14	0,30	0,37	0,49	0,62	0,39	0,46	0,62
Підприємства, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств	0,00	0,18	0,22	0,95	0,91	0,86	1,00	0,97	0,73	0,91	0,25	0,74	0,78
Умовне податкове навантаження з податку на прибуток та витрат на соціальні заходи, %	0,46	0,45	0,31	0,16	0,00	0,10	0,13	0,21	0,16	0,23	0,10	0,19	1,00
Частка доданої вартості в обсязі виробленої продукції (товарів, робіт, послуг), %	0,000	0,040	0,58	0,21	0,44	0,37	0,18	0,41	0,48	0,81	0,80	1,00	0,52
Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,00	0,96	0,51	0,45	0,61	0,67	0,86	0,99	0,38	0,37	0,00	0,29	0,32
Груповий індекс здатності до резильєнтності (стійкості) з позицій працівників	0,61	0,66	0,57	0,46	0,55	0,41	0,56	0,72	0,62	0,60	0,22	0,59	0,77
Витрати на оплату праці у порівняннях цінах на 1 зайнятого працівника, тис.грн.	0,21	0,28	0,26	0,00	0,10	0,28	0,44	0,55	0,68	0,81	0,58	0,76	1,00
Питома вага витрат на персонал у витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	0,55	0,81	0,58	0,09	0,00	0,10	0,32	0,86	1,00	0,70	0,47	0,82	0,85
Коефіцієнт співвідношення середньомісячних витрат на оплату праці та мінімальної заробітної плати на кінець року, %	0,53	0,49	0,69	0,84	1,00	0,14	0,25	0,30	0,16	0,00	0,04	0,42	0,43
Рівень повноти використання найманих працівників, %	0,95	0,78	0,79	0,74	0,85	0,89	0,95	1,00	0,76	0,77	0,00	0,25	0,55
Кількість відпрацьованих годин в середньому 1 найманим працівником, людино-годин	0,81	0,97	0,54	0,60	0,79	0,66	0,862	0,90	0,52	0,72	0,00	0,68	1,00
Інтегральний індекс здатності до резильєнтності (стійкості)	0,56	0,58	0,42	0,41	0,46	0,46	0,55	0,64	0,51	0,67	0,29	0,56	0,70

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [16].

Як позитив слід відмітити швидке відновлення його рівня під час Шоку 2 (пандемія коронавірусу) у 2021 році до найвищого рівня резильєнтності (стійкості) – 0,82. Але у першому році Шоку 3 (повномасштабна війна) у 2022 році цей індекс опустився до низького рівня (0,35). Тоді як у наступних роках підприємства продемонстрували високу здатність до адаптації та відновлення втрачених позицій, досягнувши у 2024 році високого рівня здатності до резильєнтності (стійкості).

Значною мірою це стало за рахунок зростання рівнів продуктивності праці і прибутковості підприємств, хоча залишилися значні проблеми із забезпеченням фінансової стійкості.

Аналіз зміни групового індексу здатності підприємств до резильєнтності (стійкості) з позицій держави показує, що протягом аналізованого періоду він перебував переважно на середньому рівні, а низький рівень (0,31) було допущено тільки на початку дії Шоку 3 у 2022 році, внаслідок якого відбулося погіршення більшості показників, відібраних для проведення інтегральної оцінки.

Але у наступних роках знову було продемонстровано позитивну динаміку до адаптації вітчизняних підприємств, хоча у 2024 році вказаний індекс резильєнтності (стійкості) залишився на середньому рівні (0,65).

Загалом під час дії Шоку 1 негативний вплив на зміну цього групового індексу мало зниження витрат на соціальні заходи, податкового навантаження з податку на прибуток та витрат на соціальні заходи, а також частки доданої вартості в обсязі виробленої продукції. Тоді як під час дії Шоку 3 негативний вплив на резильєнтність (стійкість) мали переважно зниження частки прибуткових підприємств і капітальних інвестицій в середньому з 1 грн чистого доходу від реалізації.

Якщо аналізувати зміну групового індексу здатності підприємств до резильєнтності (стійкості) з позицій працівників, то внаслідок дії Шоку 1 і Шоку 2 здатність підприємств до реагування на негативні екстерналії знижувалася, але залишалася на середньому рівні. Тоді як внаслідок дії Шоку 3 отримано найменше значення групового індексу (0,22), що свідчить про різке

зниження здатності підприємств до резильєнтності (стійкості) з позицій працівників. Але своєчасне реагування дозволило у наступних роках забезпечити поступове відновлення здатності підприємств до резильєнтності (стійкості), досягнувши у 2024 році максимального високого рівня за увесь аналізований період (0,77).

Детальний аналіз показує, що за цим критерієм протягом дії Шоку 1 негативний вплив на зміну групового індексу мало зниження витрат на оплату праці зайнятих працівників та їх питомої ваги у витратах, а протягом дії Шоку 2 – різке зниження заробітної плати порівняно з мінімальним рівнем. Тоді як протягом дії Шоку 3, крім попереднього фактору, негативний вплив мало також і погіршення рівня використання робочого часу та повноти залучення працівників.

Вивчення динаміки інтегрального індексу здатності підприємств до резильєнтності (стійкості) показує, що протягом дії Шоку 1 підприємства зберігали середній рівень резильєнтності (стійкості) та швидко адаптувалися до наслідків Шоку 2, забезпечивши у 2021 році високий рівень (0,67). Наслідки дії Шоку 3 були більш відчутними, адже рівень резильєнтності (стійкості) опустився у 2022 році до низького рівня (0,29), але поступово відновився до високого рівня у 2024 році (0,70).

Також проведено порівняння динаміки групових та інтегрального індексів здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (рис. 2.20).

З рисунку чітко видно, що дія негативних екстерналій (шоків) призводила до зниження інтегральної здатності підприємств до резильєнтності (стійкості). Особливо різке погіршення спостерігалось внаслідок Шоку 3 (повномасштабна війна), коли у 2022 році інтегральний індекс був на мініальному низькому рівні (0,29). З іншого боку, можна також відмітити здатність вітчизняних підприємств до швидкого відновлення, адже у 2024 році було досягнуто максимального високого рівня здатності підприємств до резильєнтності (стійкості) (0,70).

Вивчення тенденцій групових індексів у розрізі окремих компонент показало, що найбільші коливання спостерігалися щодо зміни групового індексу з позицій власників, який досягнув мінімуму з поміж усіх груп внаслідок дії

Шоку 1 (0,16 у 2014 році), а максимуму під час відновлення від Шоку 2 (0,82 у 2022 році).

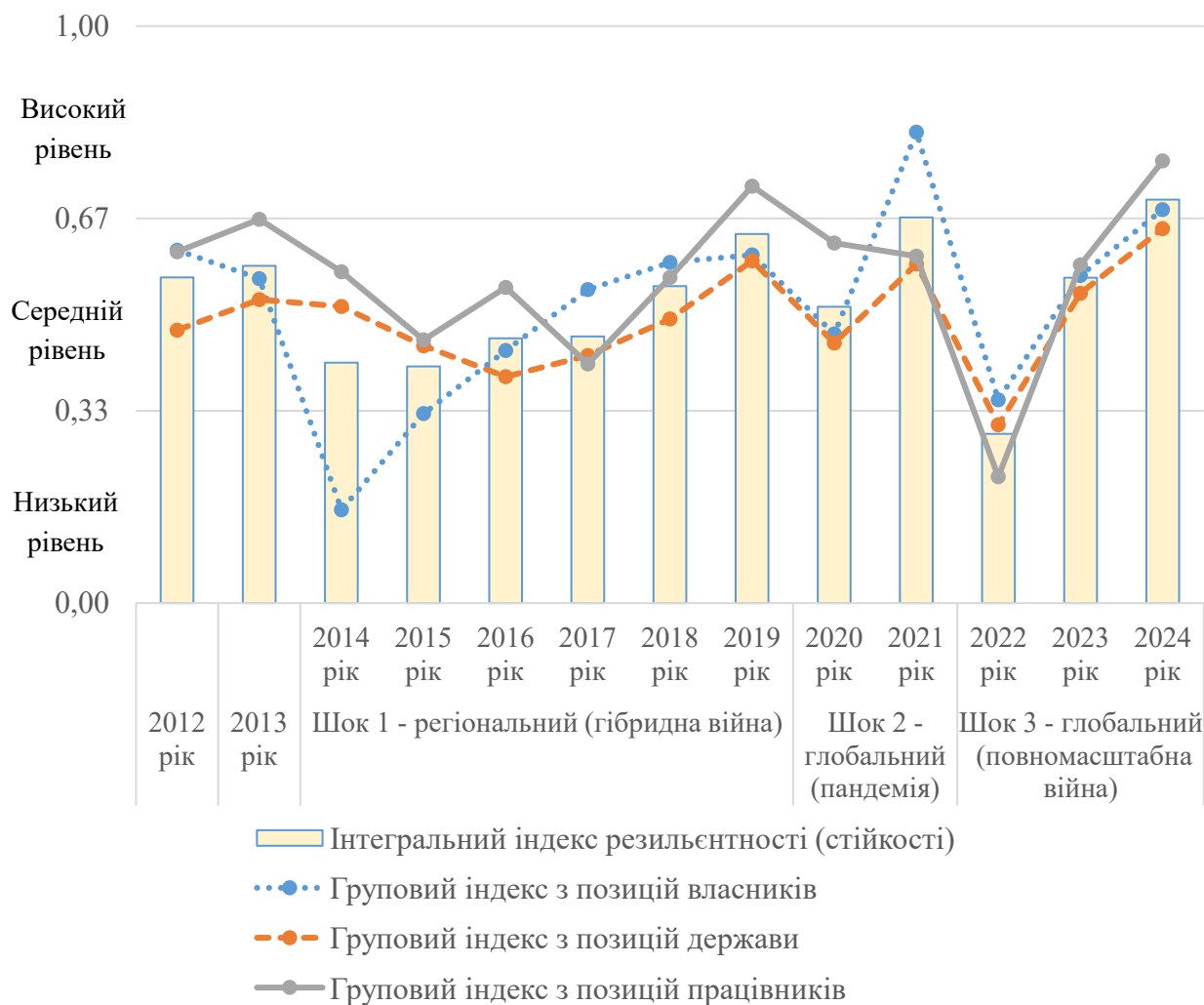


Рис. 2.20. Зміна інтегрального та групових індексів здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні за 2012-2024 рр. (побудовано автором на основі даних табл. 2.16)

Тоді як груповий індекс з позицій працівників характеризувався найбільшими коливаннями від мінімуму (0,22 у 2022 році) до максимуму (0,77 у 2024 році) внаслідок дії Шоку 3 з поміж усіх індексів.

Груповий індекс з позицій держави був найстабільнішим, хоча й знижувався в перші роки шоків, але й порівняно швидко відновлювався. Але у 2024 році хоча війн і відновився до середнього рівня, але залишався дещо нижчим порівняно з іншими груповими індексами.

Отже, проведені дослідження підтвердили схильність підприємств в Україні до зниження здатності до резильєнтності (стійкості) в періоди негативних екстерналій, що свідчить про їх вразливість перед зовнішніми загрозами, особливо такими як повномасштабна війна. Але, з іншого боку, підприємства також продемонстрували здатність до швидкого реагування на негативну дію шоків, навіть в період повномасштабної війни. Тому результати проведеної інтегральної оцінки надалі стануть основою для вибору типу та обґрунтування змісту стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств шляхом збалансування інтересів їх власників, працівників і держави.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз динаміки основних показників, які характеризують соціально-економічну резильєнтність (стійкість) суб'єктів господарювання до негативних екстерналій, свідчить, що ключовими фазами негативного впливу зовнішніх факторів стали – початок гібридної війни у 2014 році (Фаза 1), пандемія коронавірусу з 2020 року (Фаза 2), але найбільшою мірою – повномасштабна війна починаючи з 2022 року (Фаза 3). Кожна з цих фаз посилювала деструктивний ефект попередньої. Протягом періоду 2010-2023 рр. зафіксовано стійку тенденцію до скорочення чисельності зайнятих (на 31,1%) і найманих працівників (на 35,2%), що свідчить про значне зниження кадрового потенціалу та частковий перерозподіл трудових ресурсів на користь малого підприємництва.

2. Встановлено, що під час перших двох фаз бізнес продемонстрував відносну життєздатність завдяки наявному запасу фінансово-економічної міцності, що дозволило зберегти темпи реалізації продукції навіть в умовах жорстких обмежень в період пандемії коронавірусу. Повномасштабна збройна агресія 2022 року спричинила найглибшу рецесію, яка виявилася у різкому падінні реальних обсягів реалізації (на 12,1% у порівнянних цінах) та суттєвому

зниженні обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання.

3. Результати проведеної експрес-оцінки на основі порівняння темпів росту обсягів реалізації та ВВП показали, що суб'єкти господарювання зберігають високу стійкість до внутрішніх національних шоків, проте їхня резильєнтність (стійкість) відносно глобальних та континентальних економічних шоків у 2022–2024 рр. досягла мінімуму починаючи з 2010 року. Натомість позитивна динаміка кількості суб'єктів господарювання у 2023 році вказує на початок адаптивного відновлення, як наслідок дії державних програм економічного стимулювання розвитку середнього і малого бізнесу в Україні, що підтверджує його значну роль як основного драйвера стабілізації національної економіки.

4. Результати аналізу соціально-економічної резильєнтності суб'єктів господарювання на мезорівні свідчать про наявність суттєвих структурних і динамічних трансформацій у вітчизняній економіці протягом 2010–2023 рр. Встановлено, що під впливом системних шоків, зокрема воєнних дій та пандемії, відбулося скорочення кількості підприємств і зайнятих у традиційних виробничих секторах, насамперед у промисловості, будівництві, транспорті та торгівлі, що супроводжувалося втратою значного трудового потенціалу. Зафіксовано зростання підприємницької активності у сферах інформаційно-комунікаційних технологій, охорони здоров'я, освіти та енергетики, що свідчить про поступове зміщення економічної структури в бік більш адаптивних і соціально орієнтованих видів діяльності.

5. Незважаючи на загальне скорочення обсягів реалізації у реальному вираженні, окремі галузі продемонстрували здатність до відновлення та зростання, що значною мірою обумовлено державною підтримкою та підвищенням їхньої стратегічної значущості в кризових умовах. Позитивна динаміка продуктивності праці у більшості видів діяльності вказує на адаптацію підприємств через оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності використання праці, хоча в окремих секторах спостерігається її зниження через дисбаланс між зайнятістю та обсягами виробництва.

6. Аналіз за регіонами підтвердив нерівномірність розвитку, де найбільш стійкі позиції зберігають економічно потужні та густонаселені регіони, тоді як території, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій, характеризуються істотним погіршенням ключових показників. Водночас відносна стабільність міжрегіональних відмінностей у рівнях оплати праці свідчить про обмеженість механізмів стимулювання людського капіталу. Загалом виявлені тенденції вказують на необхідність посилення адаптаційного потенціалу суб'єктів господарювання через підтримку інноваційних секторів, стимулювання зайнятості та формування ефективної регіональної політики, спрямованої на вирівнювання диспропорцій і забезпечення довгострокової стійкості економічного розвитку.

7. Проведений аналіз взаємозв'язків між показниками економічної діяльності підприємств та макроекономічними індикаторами дозволяє зробити висновок про їх суттєву чутливість до впливу зовнішніх екстерналій. Встановлено, що коливання рівня рентабельності діяльності підприємств узгоджуються із динамікою реального ВВП, що підтверджує тісний зв'язок між мікро- та макrorівневими процесами. Найбільш різке погіршення фінансових результатів спостерігалось у періоди загострення кризових явищ, однак у подальшому підприємства демонстрували здатність до поступового відновлення.

8. Дослідження продуктивності засвідчило, що її зниження відбувається переважно під впливом скорочення обсягів реалізації, а не змін у чисельності зайнятих, що свідчить про домінування факторів попиту. Водночас виявлено залежність між рівнем оплати праці та її часткою у витратах, що характеризує схильність суб'єктів господарювання підтримувати конкурентоспроможність персоналу навіть за умов обмежених ресурсів.

9. Побудова модель парної регресії підтвердила, що підвищення темпів росту обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) у порівнянних цінах є важливим фактором зростання фізичного обсягу ВВП. Побудована багатофакторна кореляційно-регресійна модель показує, що для підвищення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) важливо залучати додаткові прямі

іноземні інвестиції в Україну (зокрема в акціонерний капітал), збільшувати бюджетне стимулювання економічної діяльності, підвищувати рівень реальної середньомісячної заробітної плати.

10. Оцінка здатності суб'єктів господарювання забезпечувати резильєнтність (стійкість) показала, що вона суттєво варіюється залежно від типу шоків впливів: найвища адаптивність простежується у період пандемії, тоді як повномасштабна війна спричинила найбільші втрати, особливо у сферах зайнятості та обсягів діяльності. Водночас виявлено відносно швидке відновлення показників оплати праці, що свідчить про пріоритетність підтримки трудових ресурсів.

11. Інтегральна оцінка засвідчила, що рівень соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в аналізованому періоді характеризується нестабільністю та значною залежністю від зовнішніх шоків. У роки прояву шоків відбувалося суттєве зниження відповідного індексу до критичних рівнів, що свідчить про вразливість господарських суб'єктів, передусім у фінансовій та інвестиційній сферах. Водночас у післякризові (постшокові) періоди простежується відносно швидке відновлення показників, що вказує на формування адаптаційних механізмів. Досягнення вищих значень інтегрального індексу в останні роки дає підстави констатувати поступове посилення резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні, хоча збереження внутрішніх дисбалансів потребує подальшого інституційного та економічного врегулювання.

Одержані результати, які висвітлені в розділі 2, опубліковано в працях автора [55; 56; 57; 58].

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Основні положення політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств

В умовах зростаючої турбулентності глобального середовища, що визначається взаємопов'язаністю економічних, геополітичних та природно-кліматичних процесів, проблема формування резильєнтності підприємств набуває системного й стратегічного значення. Для України ця проблематика є особливо актуальною з огляду на сукупний вплив багатовекторних шоків, серед яких ключове місце посідає повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 року, а також довгострокові виклики, пов'язані зі зміною клімату та нестабільністю глобальних ринків.

Враховуючи те, що резильєнтність (стійкість) підприємств розглядається як їх здатність не лише протистояти негативним впливам зовнішнього середовища, а й адаптуватися до нових умов, зберігаючи або відновлюючи функціональність та конкурентоспроможність, без постійного регуляторного впливу інститутів державної влади в таких умовах діяти практично неможливо. Адже, наприклад, як в умовах повномасштабної війни, так і повоєнного економічного відновлення вітчизняним підприємствам буде надто складно самотійно підтримувати безперервність виробничо-господарської діяльності, зберігати людський капітал і соціальні функції, адаптувати бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища, забезпечувати відновлення після шоків тощо.

У цьому контексті пояснюється необхідність формування державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, де держава відіграватиме визначальну роль, через своєрідний

координуючий і стимулюючий механізм, який дозволить забезпечити узгодженість економічних, соціальних і безпекових пріоритетів.

Відповідно, саме державна має сформувати належне інституціональне середовища, яке забезпечить довгострокову життєздатність підприємств, їх соціальну відповідальність та додатковий внесок у стабільність національної економіки навіть в умовах періодичних негативних зовнішніх екстерналій (шоків).

З іншого боку, повномасштабна війна продемонструвала вразливість вітчизняних підприємств до фізичного руйнування виробничої і соціальної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту трудових ресурсів і фінансової нестабільності. До того ж кліматичні зміни формують поступальні, але системні ризики, зокрема через порушення процесів агровиробництва, енергетичних балансів та доступу до ресурсів. У сукупності ці фактори вимагають формування комплексної державної політики, спрямованої на підвищення адаптивної спроможності підприємств до негативних екстерналій (шоків) (рис. 3.1).

Зважаючи на це, процес формування ефективної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств має ґрунтуватися на основі врахування ряду базових принципів:

- системність і міжсекторальна інтеграція, що передбачає врахування взаємозв'язків між економічними, соціальними, екологічними та безпековими чинниками;
- адаптивність і гнучкість, тобто здатність державних інструментів оперативно реагувати на зміну умов;
- соціальна спрямованість, коли пріоритет надається захисту зайнятості, доходів працівників і соціальних функцій підприємств;
- превентивність і ризик-орієнтованість, щоб намагатися попереджувати кризові явища (шоки), а не лише їх подолати за фактом виникнення;
- регіональна диференціація, тобто врахування специфіки територіального розвитку, особливо регіонів, що зазнали найбільших втрат;



Рис. 3.1. Основні положення державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні (побудовано автором)

- децентралізація, що передбачає посилення ролі органів влади регіонального і місцевого рівнів щодо забезпеченні соціально-економічної стійкості;

- партнерство держави та бізнесу, інклюзивність, насамперед на основі використання та вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства у різних сферах, а також залучення бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів до формування і реалізації політики;

- сталий розвиток і екологічна збалансованість, що передбачає інтеграцію кліматичних і екологічних аспектів у політику економічної стійкості;

- диверсифікація ризиків, що базується на стимулюванні багатовекторності економічної співпраці та використання різних каналів залучення ресурсів, зокрема трудових.

В таких умовах вважаємо, що головною метою державної політики у сфері забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств є створення належних інституціональних, фінансових, матеріально-технічних, технологічних, інформаційних, соціально-трудова та безпекових умов, які в комплексі забезпечать стійкість функціонування та сталий розвиток українських підприємств навіть в умовах високого рівня невизначеності та ризику. Це передбачає досягнення балансу між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими стратегіями трансформації, спрямованими на структурну трансформацію національної економіки.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, що обумовлена поєднанням воєнних, економічних, екологічних та інституційних чинників, державна політика у сфері забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств набуває чітко вираженої стратегічної спрямованості. Її основні цілі формуються з урахуванням необхідності не лише збереження функціонування суб'єктів господарювання, але й забезпечення здатності економічної системи до самовідновлення, адаптації та структурного оновлення.

Однією з базових цілей цієї державної політики є підтримання безперервності господарської діяльності підприємств у періоди дестабілізації.

Йдеться про збереження виробничих процесів, логістичних зв'язків та управлінських функцій навіть за умов суттєвого зовнішнього тиску, спричиненого війною, руйнуванням інфраструктури чи порушенням ринкових механізмів. Досягнення цієї цілі передбачає формування таких інституційних і економічних передумов, за яких підприємства матимуть змогу оперативно змінювати місце розташування, переналаштовувати виробничі ланцюги, використовувати альтернативні ресурси та канали збуту. У довгостроковій перспективі йдеться про створення системи, де безперервність діяльності виступає не винятком, а нормою навіть у кризових умовах.

Соціально-економічна резильєнтність підприємств безпосередньо пов'язана із збереженням людського капіталу. Тому важливою ціллю державної політики є підтримка зайнятості населення, стабілізація доходів працівників і недопущення різкого погіршення соціально-економічних умов життєдіяльності. Підприємства в цьому контексті розглядаються не лише як економічні одиниці, але і як носії соціальної функції. Збереження робочих місць, підтримка гнучких форм зайнятості, розвиток систем перекваліфікації та навчання створюють підґрунтя для зниження соціальної напруги та підвищення загального рівня економічної стійкості. Такий підхід сприяє формуванню синергії між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Суттєвою характеристикою резильєнтної економіки є її здатність до швидкої структурної трансформації. У цьому зв'язку державна політика спрямовується на формування адаптивної економічної структури, яка може ефективно реагувати на зміну зовнішніх умов. Це включає диверсифікацію виробництва, переорієнтацію на нові ринки, розвиток гнучких бізнес-моделей і стимулювання інноваційної діяльності. З огляду на воєнні виклики, питання релокації підприємств, зміни галузевої структури економіки та посилення ролі секторів із високою доданою вартістю набувають особливого значення. Адаптивність у цьому контексті виступає не лише реакцією на шоки, а й інструментом випереджального розвитку.

Умови глобальних кліматичних змін та обмеженості природних ресурсів актуалізують необхідність переходу до більш ефективних моделей виробництва. Відтак однією з ключових цілей державної політики є підвищення ресурсної ефективності підприємств та забезпечення їхньої екологічної стійкості. Реалізація цієї цілі передбачає впровадження енергоощадних технологій, зниження матеріаломісткості виробництва, розвиток циркулярної економіки та інтеграцію екологічних стандартів у діяльність підприємств. У довгій перспективі це дозволяє не лише зменшити екологічний тиск, але й підвищити конкурентоспроможність підприємств, адаптуючи їх до міжнародних вимог і стандартів сталого розвитку.

Важливою стратегічною ціллю є також забезпечення активної участі українських підприємств у міжнародних економічних процесах. Інтеграція у глобальні та регіональні ланцюги створення вартості підвищує стійкість підприємств за рахунок диверсифікації ринків, доступу до інвестицій, технологій і управлінських практик. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація стандартів, адаптація до вимог єдиного ринку ЄС та залучення до міжнародних програм підтримки бізнесу. Така інтеграція сприяє не лише економічному зростанню, але й посиленню інституційної спроможності підприємств діяти в умовах високої конкуренції та невизначеності.

Таким чином, цілі державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств формують взаємопов'язану систему орієнтирів, спрямованих на досягнення стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності економіки. Їх реалізація забезпечує не лише реагування на поточні виклики, але й створює передумови для довгострокового розвитку в умовах перманентних шоків, що стають невід'ємною характеристикою сучасної глобальної економіки.

У контексті наростання системних загроз і глобальних шоків, що мають як раптовий, так і кумулятивний характер, державна політика забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні повинна орієнтуватися на реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань. Їх сутнісний

зміст визначається необхідністю одночасного реагування на поточні кризові явища та формування довготривалих адаптаційних механізмів, здатних забезпечити стабільне функціонування господарського сектору в умовах невизначеності.

Ключовим завданням є формування інтегрованої системи ідентифікації, оцінювання та прогнозування ризиків, яка функціонує на основі міжвідомчої координації та використання сучасних аналітичних інструментів. Така система має забезпечувати своєчасне виявлення загроз, зокрема воєнного, економічного, енергетичного та кліматичного характеру, і створювати підґрунтя для ухвалення превентивних управлінських рішень. Йдеться не лише про накопичення інформації, але й про формування механізмів її оперативного перетворення у практичні інструменти реагування. У цьому аспекті важливим є впровадження цифрових платформ, розвиток аналітичних центрів та підвищення інституційної спроможності органів державної влади та бізнесу.

Фінансова стійкість підприємств виступає базовою умовою їх резильєнтності, тому одним із пріоритетних завдань є забезпечення безперервного доступу до фінансових ресурсів, особливо в умовах обмеженої ліквідності та високих ризиків. Це передбачає створення гнучких механізмів кредитування, державних гарантій, компенсаційних програм і альтернативних інструментів фінансування. Важливою складовою є зниження вартості капіталу для підприємств, що функціонують у складних умовах, а також стимулювання інвестицій у відновлення і модернізацію виробництва. Особливе значення має підтримка малого та середнього бізнесу як найбільш вразливої, але водночас динамічної частини економіки.

Висока концентрація виробництва та залежність від обмеженої кількості ринків збуту значно підвищують вразливість підприємств до зовнішніх шоків. Відтак державна політика має бути спрямована на стимулювання диверсифікації як виробничої структури, так і географії економічних зв'язків. Це завдання передбачає підтримку освоєння нових видів діяльності, впровадження інновацій, розвиток експортного потенціалу та розширення участі підприємств у

міжнародних торговельних мережах. Диверсифікація створює умови для зменшення залежності від окремих секторів чи партнерів та підвищує загальну гнучкість економічної системи.

З огляду на воєнні дії та нерівномірний розподіл ризиків на території України, важливим завданням є сприяння переміщенню підприємств із небезпечних регіонів у відносно стабільніші зони. Релокація виступає не лише як тимчасовий антикризовий захід, а як інструмент збереження виробничого потенціалу країни. Державна підтримка у цьому напрямі повинна охоплювати організаційні, фінансові й інфраструктурні аспекти, включаючи надання виробничих площ, забезпечення логістичних можливостей та створення сприятливого регуляторного середовища в регіонах прийому.

Людський капітал є визначальним фактором довгострокової резильєнтності підприємств, тому одним із ключових завдань виступає забезпечення його збереження та розвитку. В умовах структурних змін економіки особливого значення набувають системи професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації. Державна політика повинна сприяти адаптації робочої сили до нових вимог ринку праці, підтримувати освітні програми, орієнтовані на розвиток цифрових, технічних та управлінських компетенцій, а також стимулювати взаємодію між бізнесом і освітніми установами.

Соціальний вимір резильєнтності передбачає створення ефективної системи захисту працівників у випадку втрати роботи, зниження доходів чи інших негативних наслідків криз. Це завдання включає розвиток механізмів страхування, компенсаційних виплат, програм підтримки зайнятості та соціального діалогу. Збалансованість між економічними інтересами підприємств і соціальними потребами працівників сприяє зниженню соціальної напруги та підвищує стійкість економіки в цілому.

Функціонування підприємств значною мірою залежить від стану інфраструктури, тому її відновлення та модернізація є стратегічним завданням державної політики. Особлива увага має приділятися підвищенню стійкості енергетичних, транспортних та цифрових мереж до дії зовнішніх загроз.

Врахування кліматичних факторів і безпекових ризиків при плануванні інфраструктурних проектів дозволяє зменшити вразливість економіки та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Окремим, але не менш важливим завданням є формування на рівні підприємств культури системного управління ризиками. Йдеться про інтеграцію відповідних підходів у стратегічне планування, операційну діяльність та корпоративне управління. Держава в цьому процесі виконує роль каталізатора, створюючи нормативне та інформаційне середовище, що стимулює підприємства до впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Такий підхід сприяє підвищенню автономної стійкості бізнесу і зменшує залежність від зовнішньої підтримки.

Отже, сукупність окреслених завдань формує цілісну рамкову модель державного впливу, спрямованого на підвищення соціально-економічної резильєнтності підприємств. Їх реалізація передбачає гармонізацію короткострокових антикризових дій з довгостроковими структурними перетвореннями, що дозволить не лише мінімізувати наслідки негативних екстерналій, але й використовувати кризові ситуації як імпульс для оновлення та розвитку економічної системи.

В контексті формування цілісного механізму забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств особливого значення набуває розробка та впровадження системи узгоджених заходів державної політики. Такі заходи мають комплексний характер і спрямовані на одночасне вирішення фінансово-економічних, інституційних, соціальних, технологічних та екологічних завдань, що постають в умовах зростаючої невизначеності та впливу негативних екстерналій.

Фінансово-економічні інструменти виступають основою оперативного реагування держави на кризові явища. Їх ключове призначення полягає у збереженні платоспроможності підприємств, стимулюванні інвестиційної активності та мінімізації ризиків банкрутства. Пільгове кредитування та механізми державних гарантій дозволяють знизити фінансове навантаження на

бізнес і забезпечити доступ до обігових коштів у періоди дестабілізації. Податкові стимули, зокрема відстрочки платежів, зниження ставок або податкові канікули, сприяють підтриманню операційної діяльності підприємств у зонах підвищеного ризику. Грантові програми відіграють важливу роль у фінансуванні відновлення пошкоджених виробничих потужностей та модернізації бізнес-процесів, що є особливо актуальним в умовах воєнних руйнувань. Водночас страхування воєнних і кліматичних ризиків формує інструментарій перерозподілу ризиків, що підвищує передбачуваність економічної діяльності.

Ефективність державної політики значною мірою визначається якістю інституційного середовища. У цьому контексті важливим заходом є створення спеціалізованих центрів управління кризами та резильєнтністю, які виконують функції координації, аналізу та розробки рішень у сфері протидії шокам. Удосконалення нормативно-правової бази передбачає адаптацію законодавства до нових умов функціонування економіки, зокрема спрощення процедур ведення бізнесу, врегулювання питань релокації, підтримки інвестицій та захисту прав власності. Спрощення регуляторних процедур у кризових умовах сприяє зниженню адміністративних бар'єрів і підвищує швидкість прийняття управлінських рішень.

Інфраструктурний компонент є базисом функціонування підприємств, тому його відновлення та розвиток має стратегічне значення. Відновлення критичної інфраструктури, включаючи транспортні, енергетичні та логістичні мережі, забезпечує безперервність виробничих процесів і доступ до ринків. Розвиток енергетичної стійкості, зокрема через впровадження децентралізованих систем енергопостачання, дозволяє зменшити залежність від централізованих мереж і підвищити автономність підприємств. Цифровізація бізнес-процесів, у свою чергу, сприяє оптимізації операційної діяльності, підвищенню ефективності управління та створенню нових можливостей для ведення бізнесу в умовах обмежень.

Соціальний аспект державної політики резильєнтності передбачає забезпечення стабільності трудових відносин і підтримку добробуту населення.

Програми підтримки зайнятості, включаючи часткову компенсацію заробітної плати, стимулювання створення нових робочих місць та розвиток тимчасових форм зайнятості, сприяють збереженню людського капіталу. Компенсаційні механізми для працівників, які втратили роботу або доходи внаслідок кризових явищ, дозволяють зменшити соціальну вразливість населення. Важливою складовою є розвиток соціального діалогу між державою, бізнесом і працівниками, що забезпечує узгодженість інтересів та підвищує ефективність антикризових заходів.

У сучасних умовах саме інноваційний потенціал визначає здатність підприємств до адаптації та розвитку. Державна підтримка впровадження новітніх технологій сприяє модернізації виробництва, підвищенню його продуктивності та конкурентоспроможності. Стимулювання цифрової трансформації включає розвиток електронної комерції, автоматизацію виробничих процесів, використання аналітичних систем та цифрових платформ. Розвиток дослідницької інфраструктури, зокрема науково-дослідних центрів і технопарків, забезпечує основу для генерації і впровадження інновацій.

З огляду на довгострокові кліматичні виклики, важливим напрямом державної політики є забезпечення екологічної стійкості підприємств. Впровадження енергоефективних технологій сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів. Адаптація до змін клімату передбачає врахування екологічних ризиків у виробничій діяльності, зокрема у сфері водокористування, землекористування та енергетики. Стимулювання розвитку «зеленої» економіки сприяє формуванню нових секторів економічної діяльності та забезпечує відповідність міжнародним екологічним стандартам.

Умови глобалізації та інтеграції визначають необхідність активної участі держави у міжнародному економічному співробітництві. Залучення міжнародної фінансової допомоги дозволяє розширити доступ до ресурсів, необхідних для відновлення та розвитку підприємств. Інтеграція у програми Європейського Союзу відкриває додаткові можливості для модернізації економіки, адаптації до європейських стандартів та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Розвиток експортного потенціалу сприяє диверсифікації ринків збуту і підвищує стійкість підприємств до внутрішніх економічних коливань.

Таким чином, основні заходи державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств формують багаторівневу систему впливу, що поєднує короткострокові антикризові інструменти зі стратегічними напрямами розвитку. Їх реалізація забезпечує не лише мінімізацію наслідків негативних екстерналій, але й створює передумови для переходу до більш стійкої, інноваційно орієнтованої та соціально збалансованої моделі економічного розвитку.

Загалом формування ефективної державної політики забезпечення резильєнтності підприємств є необхідною передумовою стабільного економічного розвитку України в умовах сучасних викликів. Її реалізація потребує скоординованих дій на всіх рівнях управління, а також активної участі бізнес-середовища та міжнародних партнерів. Особливого значення набуває інтеграція принципів резильєнтності у стратегічне планування, що дозволяє не лише зменшити вразливість економіки, але й сформувати основу для довгострокового зростання навіть у несприятливих умовах.

Отже, слід зазначити, що державна політика забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні має трансформуватися від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на управління ризиками та використання криз як імпульсу для оновлення. Поєднання економічних, соціальних і екологічних компонентів у межах єдиної стратегії дозволить не лише зменшити вразливість підприємств до зовнішніх шоків, але й створити передумови для їхнього сталого розвитку, навіть в умовах глобальної невизначеності. В умовах тривалих і багатовимірних шоків саме така політика здатна забезпечити узгодженість інтересів держави, бізнесу та суспільства, формуючи основу для відновлення та довгострокового економічного зростання.

В той же час, формування та реалізація державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств у регіонах, де тривають

бойові дії, характеризується низкою суттєвих відмінностей порівняно з умовами відносної стабільності. Ці відмінності зумовлені високою інтенсивністю ризиків, непередбачуваністю розвитку подій, фізичним руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, а також обмеженістю доступу природно-ресурсної бази. У такому середовищі державна політика набуває чітко вираженої антикризової, адаптивної та безпеково орієнтованої спрямованості.

Враховуючи викладене, можна сформувати ряд специфічних особливостей формування і реалізації державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у регіонах активних бойових дій (табл. 3.1).

Пріоритет безпекової компоненти в економічній політиці пояснюється тим, що у регіонах активних бойових дій економічна політика фактично інтегрується з безпековою політикою держави. Відповідно, будь-які рішення щодо підтримки підприємств мають враховувати рівень військових ризиків, загрозу руйнування активів, небезпеку для персоналу та періодичні перебої в роботі критичної інфраструктури. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до регіонів залежно від інтенсивності бойових дій, а також пріоритезацію тих видів економічної діяльності, які мають стратегічне значення для обороноздатності та життєзабезпечення населення. У таких умовах економічна ефективність поступається місцем критеріям безпеки та виживання. Таким чином відбувається переорієнтацію економічної діяльності на забезпечення базових умов існування та захисту людського капіталу, що прямо кореспондує із цілями сталого розвитку у сферах безпеки, здоров'я та збереження інституційної спроможності.

Щодо домінування антикризових і короткострокових інструментів, то тут специфікою політики у зонах воєнних дій є переважання короткострокових оперативних заходів над довгостроковими програмами розвитку. Основна увага зосереджується на підтриманні мінімального рівня функціонування підприємств, запобіганні їх повній зупинці або ліквідації, збереженні ключових виробничих компетенцій.

Таблиця 3.1. Специфіка формування і реалізації державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств та її вплив на реалізацію Цілей сталого розвитку до 2030 р. у регіонах активних бойових дій

Особливість політики	Розширена змістова характеристика	Основні економічні інструменти реалізації державної політики	Очікувані результати	Вплив на реалізацію Цілей сталого розвитку до 2030 р. (ЦСР)
Пріоритет безпекової компоненти	Економічна діяльність здійснюється під постійним впливом воєнних загроз, що визначає пріоритет безпеки	Зонування територій, підтримка критичних галузей, координація з військовими адміністраціями	Збереження ключових виробництв та зниження втрат	Сприяє досягненню ЦСР через забезпечення базової безпеки, збереження людського капіталу та підтримку інституційної стійкості
Домінування антикризових інструментів	Переважають короткострокові заходи підтримки функціонування підприємств	Спрощені процедури, податкові пільги, оперативні рішення	Підтримка економічної активності	Забезпечує досягнення ЦСР через запобігання різкому зростанню бідності та підтримку зайнятості
Оперативність економічних рішень	Гнучкість у прийнятті рішень і адаптації до змін зовнішнього середовища	Розвиток мобільних виробництв, зміна логістики	Підвищення адаптивності бізнесу	Узгоджується з ЦСР через зміцнення стійкості економічних систем і здатності до адаптації
Посилена роль держави	Держава виступає координатором економічних процесів	Релокація підприємств, ресурсна підтримка	Узгодженість дій суб'єктів	Підсилює реалізацію ЦСР у сфері ефективного врядування та розвитку інституцій
Автономність інфраструктури	Перехід до автономного забезпечення ресурсами	Альтернативна енергетика, розвиток децентралізованих мереж	Безперервність діяльності	Сприяє досягненню ЦСР у сфері чистої енергії, інноваційної інфраструктури та стійкого розвитку
Соціальна спрямованість	Підприємства виконують соціальні функції	Підтримка зайнятості, допомога ВПО, надання компенсацій	Соціальна стабільність	Відповідає ЦСР щодо гідної праці, скорочення нерівності та соціальної інтеграції
Обмеженість інвестицій	Зниження ролі приватних інвестицій	Державне та міжнародне фінансування, залучення грантів, позик	Відновлення базових галузей	Узгоджується з ЦСР через більш ефективне використання ресурсів і підтримку критичних секторів
Нова економічна поведінка	Орієнтація на виживання і ліквідність	Ризик-менеджмент, оптимізація витрат	Підвищення стійкості	Сприяє реалізації ЦСР через розвиток адаптивності, відповідального управління та довгострокової економічної стійкості

Примітка. Побудовано автором.

У зв'язку з цим економічні інструменти реалізації політики мають бути максимально гнучкими, швидкими в застосуванні та мінімально бюрократизованими. Часто застосовуються спрощені процедури доступу до ресурсів, спеціальні режими оподаткування та прискорені механізми прийняття рішень. Це сприяє підтриманню мінімального рівня економічної активності, що забезпечує досягнення цілей, пов'язаних із подоланням бідності та підтримкою зайнятості в умовах шоків.

Високий ступінь оперативності економічних рішень пояснюється тим, що умови нестабільності обумовлюють необхідність прийняття рішень, орієнтованих на короткі часові горизонти. Бізнес і держава змушені діяти в режимі постійного коригування стратегій. Це проявляється у використанні тимчасових виробничих потужностей, переході до мобільних або модульних форматів організації виробництва, переорієнтації діяльності залежно від доступності ресурсів і логістики. Таким чином, принцип адаптивності набуває не декларативного, а практично визначального значення для функціонування економіки в таких регіонах. Це формує здатність системи до швидкої адаптації, що узгоджується з принципами сталого розвитку щодо гнучкості та стійкості економічних структур

Необхідність посиленої ролі держави як координатора і безпосереднього учасника процесів у регіонах бойових дій продиктоване тим, що тут держава виконує не лише регуляторні, але й прямі операційні функції. Це проявляється в організації евакуації або релокації підприємств, забезпечення підприємств енергетичними, логістичними та матеріальними ресурсами, координації взаємодії між підприємствами, місцевою владою та військовими структурами. Фактично формується модель «керованої резильєнтності», у межах якої держава виступає ключовим суб'єктом забезпечення стійкості економічної діяльності, що забезпечує узгодженість дій різних суб'єктів і сприяє зміцненню інституційної ефективності, що відповідає цілям сталого розвитку у сфері ефективного врядування.

З іншого боку, підвищені вимоги до автономності інфраструктури пояснюються регулярними пошкодженнями або знищенням централізованих систем енергопостачання, транспорту та зв'язку, а підприємства змушені переходити до автономних або напівавтономних режимів функціонування. Це означає, що державна політика має стимулювати використання генерації власної енергії (у тому числі на основі відновлюваних джерел), створення децентралізованих логістичних ланцюгів, розвиток резервних систем зв'язку та управління. Автономність у цьому контексті стає не лише фактором ефективності, але й умовою фізичного виживання підприємств у цих регіонах. Такі вимоги стимулюють розвиток децентралізованих та енергоефективних систем, що безпосередньо підтримує цілі сталого розвитку у сфері чистої енергії та інфраструктурної стійкості.

Забезпечення соціальної спрямованості як ключового елементу політики пов'язується суттєвим зростанням соціальної функції підприємств у регіонах бойових дій. Вони стають не лише роботодавцями, але й елементами системи підтримки місцевого населення. Відтак державна політика акцентує увагу на збереженні зайнятості навіть за умов часткового простою, підтримці доходів працівників, забезпеченні базових соціальних гарантій. Значну роль відіграє також інтеграція внутрішньо переміщених осіб у трудові процеси, що створює додаткове навантаження, але водночас розширює трудовий потенціал. Загалом це забезпечує збереження зайнятості та соціальних гарантій, тим самим сприяючи досягненню цілей сталого розвитку щодо гідної праці, скорочення нерівності та соціальної згуртованості.

Низька інвестиційна активність та зміна структури залучення інвестицій також є характерними рисами розвитку підприємств у регіонах зони бойових дій. Адже умови високого ризику істотно стримують приватні інвестиції, що змінює структуру фінансування економічної діяльності. Основна роль переходить до державних ресурсів, міжнародної допомоги, донорських програм. Інвестиції набувають переважно відновлювального або підтримуючого характеру, зосереджуючись на критично важливих виробництвах. Довгострокові проєкти

розвитку відсуваються на другий план або реалізуються за межами зон активних бойових дій, натомість має акцентуватися увага на ефективному використанні ресурсів і пріоритетності критичних секторів, що узгоджується з принципами раціонального споживання та сталого виробництва.

Також в умовах війни відбувається формування специфічних моделей економічної поведінки підприємств. Під впливом постійних загроз підприємства змінюють підходи до управління, що проявляється у підвищеній орієнтації на ліквідність, скороченні інвестиційних ризиків, пріоритетності швидких рішень над оптимальними. Це формує особливу модель функціонування, де стійкість досягається не через стабільність, а через здатність швидко реагувати на зміни й мінімізувати втрати, а також сприяє розвитку культури управління ризиками та адаптивного мислення, що підтримує довгострокову реалізацію цілей сталого розвитку через підвищення системної стійкості економіки.

Деталізація зазначених особливостей дозволяє зробити висновок, що в умовах активних воєнних дій державна політика набуває рис оперативно-кризової моделі управління економікою, яка базується на поєднанні централізованої координації, гнучких інструментів реагування та посиленої соціальної орієнтації. Така модель, попри обмеженість ресурсів і високий рівень невизначеності, забезпечує відносну стабільність функціонування підприємств і створює підґрунтя для подальшого відновлення господарського комплексу охоплених активними бойовими діями регіонів України.

Таким чином, специфіка формування і реалізації державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у регіонах активних бойових дій визначається домінуванням факторів безпеки, невизначеності та обмеженості ресурсів. У таких умовах політика трансформується з інструмента стратегічного розвитку у механізм підтримання життєздатності економічної системи.

Водночас саме в цих екстремальних умовах формуються нові підходи до управління резильєнтністю (стійкістю), які в подальшому можуть бути інтегровані у загальнонаціональну модель економічної політики. Йдеться про

переорієнтацію на адаптивність, децентралізацію, автономність і тісну взаємодію між державою та бізнесом як визначальні чинники довгострокової резильєнтності.

3.2. Обґрунтування стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств

Вибір та обґрунтування типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) є важливим етапом проектних рішень, який доцільно проводити на основі результатів попереднього аналізу та оцінки, щоб пропозиції були підтверджені фактичними даними і підсумками проведених розрахунків. Тому основою для обґрунтування типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні загалом пропонується взяти результати оцінки відповідних групових індексів, отриманих в аналітичній частині даного дослідження.

Загальні типи стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні залежно від результатів інтегральної оцінки представлено у першому розділі у таблиці 1.6 у вигляді матриці, яка дає можливість обґрунтувати стратегію з позицій кожної зі сторін соціально-трудова та економічних відносин на підприємствах – власників бізнесу, працівників та держави.

Таким чином сформовано 9 типів таких стратегій залежно від комбінації інтересів кожної зі сторін соціально-трудова та економічних відносин на підприємствах (власники бізнесу, працівники та держава), а також групування за рівнями здатності підприємств в Україні до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків) (низький, середній або високий).

В той же час, надзвичайно важливо провести детальне обґрунтування цілей і завдань для кожного з визначених типів стратегій, що значно спростить процес

обґрунтування змісту стратегій для кожної зі сторін соціально-трудових та економічних відносин на підприємствах.

Детальне обґрунтування цілей і завдань для кожного із визначених типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств є необхідною передумовою формування ефективного механізму стратегічного управління в умовах негативних екстерналій та шоківих впливів. Такий підхід дозволяє забезпечити логічну узгодженість між стратегічними орієнтирами, інструментами їх реалізації та очікуваними результатами для основних стейкхолдерів підприємства.

Насамперед, чітке визначення цілей і завдань дає можливість конкретизувати зміст кожного типу стратегії відповідно до рівня досягнутої резильєнтності та інтересів окремих груп учасників соціально-трудових і економічних відносин. Оскільки власники, працівники та держава мають різні пріоритети та критерії оцінювання результатів діяльності підприємств, універсальний підхід до формування стратегій не здатний повною мірою врахувати особливості їхніх потреб та очікувань. У зв'язку з цим деталізація цілей і завдань створює методологічну основу для диференціації стратегічних рішень залежно від поточного стану підприємства та рівня його стійкості.

Важливим аспектом є також те, що структуроване обґрунтування цілей забезпечує можливість встановлення чітких пріоритетів розвитку для кожного рівня резильєнтності. За низьких значень критеріального індексу першочергового значення набувають завдання виживання та стабілізації діяльності, тоді як за середніх значень акцент переноситься на зміцнення конкурентних позицій і фінансової стійкості. Водночас високі значення індексу орієнтують підприємство на реалізацію цілей довгострокового розвитку, інноваційного зростання та підвищення соціальної відповідальності. Така диференціація дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і спрямувати управлінські зусилля на вирішення найбільш актуальних проблем на відповідному етапі розвитку.

Окремого значення набуває можливість узгодження інтересів різних сторін соціально-трудових та економічних відносин. В умовах дії воєнних, економічних, екологічних та інших шоків між власниками підприємств, працівниками та державою можуть виникати суперечності щодо розподілу ресурсів, пріоритетів розвитку та соціальних зобов'язань. Наявність чітко визначених цілей і завдань для кожного стратегічного напрямку дозволяє сформувати збалансовану систему інтересів, у межах якої економічна ефективність поєднується із соціальною справедливістю та суспільною відповідальністю.

Таким чином, детальне обґрунтування цілей і завдань для кожного із визначених типів стратегій виконує не лише теоретичну, а й прикладну функцію. Воно формує концептуальну основу для розроблення змісту стратегій з позицій власників, працівників і держави, забезпечує узгодженість стратегічних рішень із рівнем резильєнтності підприємств, спрощує процес їх практичної реалізації та створює передумови для досягнення стійкого соціально-економічного розвитку в умовах негативних екстерналій і шоківих впливів.

Відповідно у таблиці 3.2 представлено результати деталізації цілей і завдань за типами стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств для кожної зі сторін соціально-трудових та економічних відносин на основі результатів інтегральної оцінки.

Проведена деталізація цілей і завдань стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств залежно від рівня інтегральної оцінки дозволяє зробити висновок про доцільність використання диференційованого підходу до стратегічного управління в умовах негативного впливу зовнішніх екстерналій та шоків. Отримані результати свідчать, що зі зростанням рівня резильєнтності підприємств відбувається закономірна трансформація стратегічних пріоритетів від заходів антикризового характеру до інструментів довгострокового розвитку, інноваційного зростання та забезпечення сталого функціонування.

Таблиця 3.2. Деталізація цілей і завдань за типами стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств для кожної зі сторін соціально-трудових та економічних відносин на основі результатів інтегральної оцінки

Тип стратегії	Цілі і завдання стратегій залежно від рівня здатності підприємств до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків)		
	Низький	Середній	Високий
1	2	3	4
Стратегія забезпечення резильєнтності (стійкості) з позицій власників	Стратегія оптимізації витрат та підвищення продуктивності Ціль: Відновлення базової економічної життєздатності підприємства шляхом раціоналізації використання ресурсів та підвищення ефективності виробничо-господарських процесів. Завдання: - скорочення непродуктивних витрат і втрат ресурсів; - підвищення продуктивності праці та капіталу; - оптимізація організаційної структури управління; - удосконалення виробничих процесів та логістики; - підвищення рівня завантаження виробничих потужностей; - забезпечення мінімально необхідного рівня ліквідності та платоспроможності; - впровадження елементів антикризового управління та ризик-менеджменту	Стратегія підвищення рентабельності та фінансової стійкості Ціль: Зміцнення фінансової стійкості та створення передумов для довгострокового економічного зростання Завдання: - підвищення рентабельності виробництва та продажів; - диверсифікація джерел доходів; - оптимізація структури капіталу; - збільшення обсягів інвестиційної діяльності; - формування резервних фінансових фондів; - удосконалення системи фінансового планування; - забезпечення стабільного грошового потоку.	Стратегія підтримання економічної активності та прибутковості Ціль: Збереження досягнутих конкурентних переваг та забезпечення стабільної прибутковості в довгостроковій перспективі. Завдання: - підтримання високої рентабельності господарської діяльності; - зміцнення ринкових позицій; - розширення сфер діяльності та нових ринків збуту; - забезпечення інноваційного розвитку; - формування стратегічних резервів; - розвиток корпоративної системи управління ризиками; - підтримання інвестиційної привабливості підприємства.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Стратегія забезпечення резильєнтності (стійкості) з позицій працівників	Стратегія забезпечення достойної оплати праці працівників Ціль: Забезпечення прийняттого рівня доходів персоналу та збереження базових соціальних гарантій. Завдання: - забезпечити своєчасну виплату заробітної плати; - мінімізувати заборгованість із виплат працівникам; - підтримувати базовий рівень соціального захисту; - впроваджувати програми матеріальної підтримки персоналу; - забезпечувати безпечні умови праці; - знижувати рівень соціальної напруженості в трудових колективах.	Стратегія забезпечення повної зайнятості працівників Ціль: Забезпечення максимально можливої зайнятості персоналу та підвищення стабільності трудових відносин. Завдання: - збереження існуючих робочих місць; - створення нових форм зайнятості; - розвиток програм професійного навчання; - організація перекваліфікації працівників; - стимулювання трудової мобільності; - підвищення продуктивності праці; формування кадрового резерву.	Стратегія підвищення ролі працівників у розвитку підприємств Ціль: Посилення участі персоналу в управлінні, інноваційній діяльності та реалізації стратегічних цілей розвитку. Завдання: - розвиток механізмів участі працівників у прийнятті рішень; - стимулювання інноваційної активності персоналу; - розвиток корпоративної культури; - забезпечення професійного зростання працівників; - підтримка систем мотивації та розвитку талантів; - формування партнерських відносин між працівниками та роботодавцями; - підвищення рівня організаційної лояльності.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Стратегія забезпечення резильєнтності (стійкості) з позицій держави	Стратегія оптимізації податкового навантаження та збалансування соціальних витрат Ціль: Збереження економічної активності суб'єктів господарювання при одночасному забезпеченні фінансової стійкості державної системи соціального захисту. Завдання: - оптимізація податкового навантаження на бізнес; - надання податкових пільг та відстрочок; - підтримка стратегічно важливих підприємств; - забезпечення збалансованості бюджетних витрат; - збереження рівня зайнятості населення; - мінімізація соціальних ризиків; - підтримка малого та середнього підприємництва.	Стратегія стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю Ціль: Підвищення конкурентоспроможності національної економіки через розвиток виробництв із високою доданою вартістю. Завдання: - стимулювати технологічну модернізацію підприємств; - підтримувати інноваційно активні галузі; - розвивати експортно орієнтовані виробництва; - сприяти залученню інвестицій; - зміцнювати науково-технологічний потенціал; - стимулювати розвиток кластерів та індустріальних парків; - підвищувати рівень локалізації виробництва.	Стратегія стимулювання соціальної відповідальності бізнесу та інвестицій у персонал Ціль: Формування моделі сталого та інклюзивного розвитку, в межах якої підприємства активно інвестують у працівників, територіальні громади та суспільний добробут. Завдання: - стимулювання інвестицій у розвиток людського капіталу; - підтримка корпоративної соціальної відповідальності; - розвиток систем безперервного навчання персоналу; - сприяння підвищенню якості робочих місць; - підтримка соціальних, освітніх та екологічних проєктів бізнесу; - стимулювання впровадження ESG-підходів; - забезпечення збалансованого поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів у процесі розвитку підприємств.

Примітка. Побудовано автором.

Загалом результати деталізації цілей і завдань за типами стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств підтверджують, що рівень соціально-економічної резильєнтності підприємства визначає не лише набір пріоритетних управлінських заходів, але й характер взаємодії між власниками, працівниками та державою. За низьких значень інтегрального показника домінують завдання стабілізації та мінімізації наслідків кризових явищ. Середні значення характеризуються орієнтацією на зміцнення економічного потенціалу та адаптаційних можливостей. Натомість високий рівень резильєнтності дозволяє перейти до реалізації стратегій, спрямованих на інноваційний розвиток, соціальну відповідальність та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, запропонована система стратегій та відповідних їм цілей і завдань формує методологічне підґрунтя для розроблення диференційованих управлінських рішень залежно від досягнутого рівня соціально-економічної резильєнтності підприємств. Її практичне застосування дозволить для кожного підприємства забезпечити узгодження інтересів основних учасників соціально-трудова та економічних відносин, підвищити ефективність реагування на зовнішні шоки та створити передумови для сталого розвитку підприємств в умовах зростаючої невизначеності та ризиків.

Разом з тим результати інтегральної оцінки показали, що найбільш негативні тенденції зниження групових індексів соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств з позицій власників бізнесу, працівників і держави спостерігали у роки повномасштабної війни. Тому доцільно базою для обґрунтування типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств обрати саме результати інтегральної оцінки, отримані протягом 2022-2024 рр. – років повномасштабної війни. Це дозволить виділити актуальні для теперішнього стану соціально-економічного розвитку підприємств типи стратегій, а також прослідкувати їх можливу зміну протягом цього періоду, що дозволить виявити здатність підприємств до адаптації та сталого розвитку.

Використовуючи критерії для вибору типів стратегій, які були закладені у представлений у таблиці 1.6 матриці вибору типу стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на основі збалансування інтересів їх власників, працівників і держави, а також результати розрахунку інтегрального індексів здатності підприємств в Україні до соціально-економічної резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків) (табл. 2.16) у таблиці 3.3 згруповано результати вибору Типи стратегій залежно від значення критеріального (групового) індексу протягом років повномасштабної війни (2022-2024 рр.).

Таблиця 3.3. Зміна рекомендованих за підсумками інтегральної оцінки типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні протягом років повномасштабної війни

Види стратегій соціально-економічної резильєнтності (стійкості)	Типи стратегій залежно від значення критеріального (групового) індексу протягом років повномасштабної війни		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Стратегія з позицій власників бізнесу	Стратегія підвищення рентабельності та фінансової стійкості	Стратегія підвищення рентабельності та фінансової стійкості	Стратегія підтримання економічної активності та прибутковості
Стратегія з позицій працівників	Стратегія забезпечення достойної оплати праці працівників	Стратегія забезпечення повної зайнятості працівників	Стратегія підвищення ролі працівників у розвитку підприємств
Стратегія з позицій держави	Стратегія оптимізації податкового навантаження та збалансування соціальних витрат	Стратегія стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю	Стратегія стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю

Примітка. Побудовано автором на основі таблиці 2.16.

Диференціація типів стратегій за кольоровою шкалою:



- низький рівень резильєнтності (стійкості);



- середній рівень резильєнтності (стійкості);



- високий рівень резильєнтності (стійкості).

Дані таблиці свідчать про поступову трансформацію стратегічних пріоритетів основних учасників соціально-трудових та економічних відносин упродовж періоду повномасштабної війни. Представлена динаміка зміни рекомендованих типів стратегій по-суті демонструє процес адаптації вітчизняних підприємств, працівників і держави до тривалого впливу воєнних шоків та формування нових механізмів забезпечення стійкості в умовах високої невизначеності.

Насамперед слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до поступового підвищення рівня соціально-економічної резильєнтності. Якщо у 2022 році переважала орієнтація на антикризові та стабілізаційні заходи, спрямовані на мінімізацію наслідків військової агресії та збереження базових умов функціонування підприємств, то у 2023-2024 роках стратегічні пріоритети почали зміщуватися у бік розвитку, підвищення ефективності та довгострокового зміцнення конкурентоспроможності.

Важливим результатом проведеної оцінки є встановлення різних темпів відновлення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) за окремими групами учасників соціально-трудових та економічних відносин. Найбільш динамічне покращення спостерігається у сфері забезпечення резильєнтності (стійкості) з позицій працівників, де за три роки відбувся перехід від низького до високого рівня резильєнтності. Для власників бізнесу характерним є перехід від середнього до високого рівня резильєнтності (стійкості), що відображає поступове зміцнення фінансово-економічного стану вітчизняних підприємств. Натомість з позицій держави процес нарощування резильєнтності (стійкості) відбувався повільніше (за період повномасштабної війни покращення відбулося з низького лише до середнього рівня), оскільки потребує комплексних структурних змін, значних інвестиційних ресурсів та тривалого періоду адаптації економічної системи до нових умов функціонування.

Отже, результати інтегральної оцінки засвідчують наявність позитивної траєкторії розвитку соціально-економічної резильєнтності підприємств України

в умовах повномасштабної війни. Зміна рекомендованих типів стратегій від антикризових і стабілізаційних до стратегій розвитку та підтримання високого рівня стійкості свідчить про поступове відновлення адаптаційного потенціалу підприємств, зміцнення ролі людського капіталу та формування передумов для переходу до більш складних моделей сталого соціально-економічного розвитку в післявоєнний період.

На наступному етапі дослідження важливо на основі виділених у таблиці 3.3 типів стратегій залежно від значення критеріального (групового) індексу протягом років повномасштабної війни, а також представленої у таблиці 3.2 деталізації цілей і завдань за типами стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств обґрунтувати положення стратегій для кожної зі сторін соціально-трудоових та економічних відносин на рівні першочергових завдань, які важливо реалізувати для забезпечення вищого рівня резильєнтності (стійкості) до зовнішніх екстерналій (шоків), зокрема наслідків повномасштабної війни, яка триває й після періоду оцінки.

На першому етапі у вигляді дерева цілей, завдань, основних заходів і результатів реалізації представимо обґрунтування Стратегії підтримання економічної активності та прибутковості, яку рекомендовано реалізовувати з позицій власників бізнесу (рис. 3.2).

Побудоване дерево цілей дає підстави стверджувати, що забезпечення довгострокової прибутковості та збереження конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на комплексному поєднанні фінансових, ринкових, інноваційних, інвестиційних та організаційних інструментів управління. Запропонована стратегія підтримання економічної активності та прибутковості відображає системний підхід до розвитку підприємства з позицій власників бізнесу та передбачає формування взаємопов'язаного комплексу заходів, спрямованих на зміцнення його економічної стійкості.

Встановлено, що підтримання високої рентабельності господарської діяльності досягається завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та розвитку високомаржинальних напрямів діяльності.

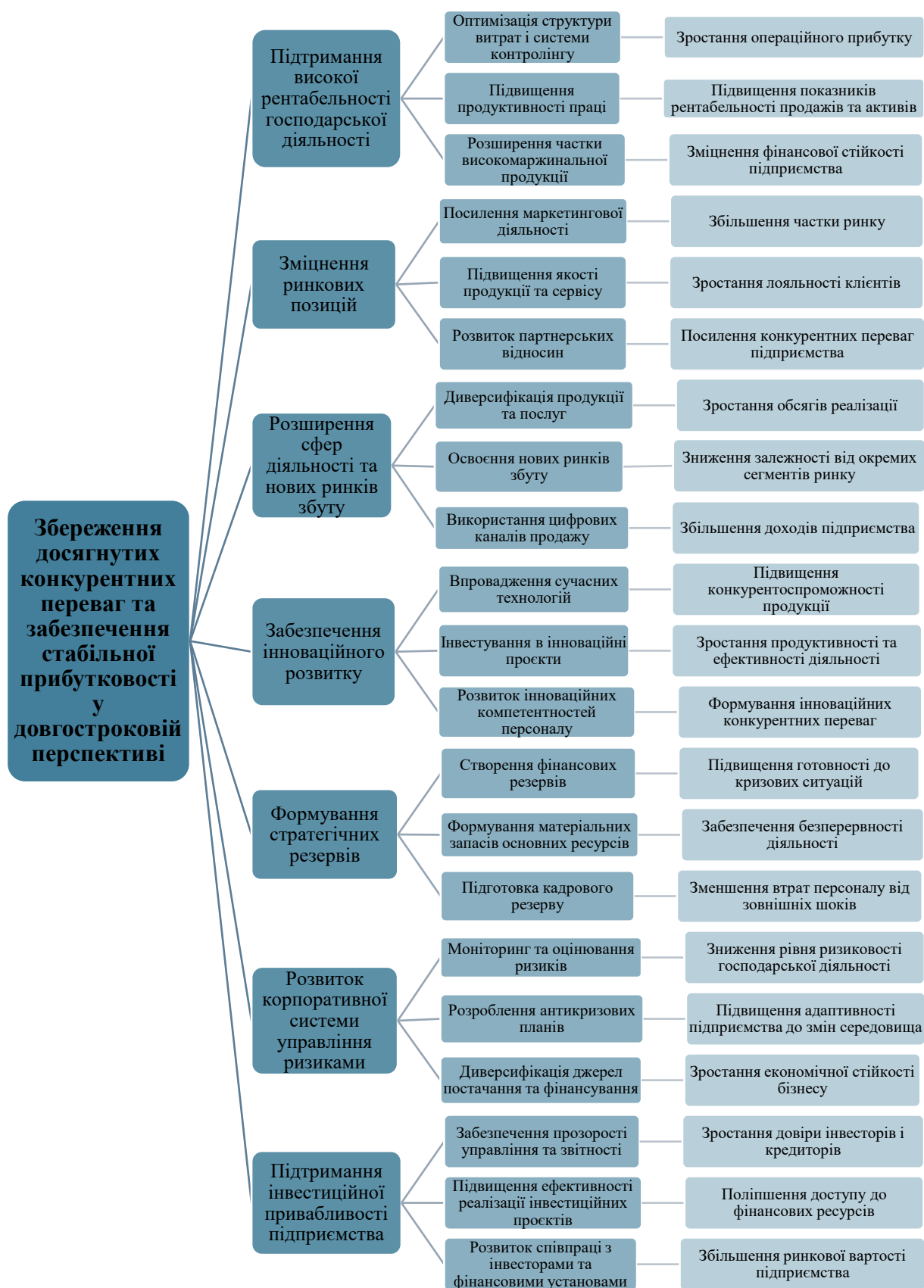


Рис. 3.2. Дерево цілей, завдань, основних заходів і очікуваних результатів реалізації Стратегії підтримання економічної активності та прибутковості, рекомендованої з позицій власників бізнесу (побудовано автором)

Це загалом створює необхідні передумови для зростання прибутку і зміцнення фінансового стану підприємства. Водночас зміцнення ринкових позицій через удосконалення маркетингової політики, підвищення якості продукції та розвиток партнерських відносин сприяє розширенню клієнтської бази і посиленню конкурентних переваг.

Важливе значення має диверсифікація сфер діяльності та освоєння нових ринків збуту, що забезпечує збільшення доходів і зменшення залежності від окремих сегментів ринку. Одночасно впровадження сучасних технологій, інвестування в інноваційні проєкти та розвиток інноваційних компетентностей персоналу формують основу для підвищення конкурентоспроможності продукції та сталого розвитку підприємства.

Суттєву роль у досягненні стратегічної мети відіграє формування стратегічних резервів і розвиток корпоративної системи управління ризиками. Зазначені напрями дозволяють підвищити готовність до кризових явищ, забезпечити безперервність діяльності та зміцнити здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас підтримання інвестиційної привабливості шляхом забезпечення прозорості управління, підвищення ефективності інвестиційних проєктів та розвитку взаємодії з інвесторами створює додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів і зростання ринкової вартості бізнесу.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії забезпечує досягнення синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні економічної стійкості підприємства, зміцненні його конкурентних позицій, зростанні інвестиційної привабливості та створенні умов для стабільного прибуткового функціонування у довгостроковій перспективі.

На другому етапі у вигляді дерева цілей, завдань, основних заходів і результатів реалізації представимо обґрунтування Стратегії підвищення ролі працівників у розвитку підприємств, яку рекомендовано реалізовувати з позицій працівників (рис. 3.3).

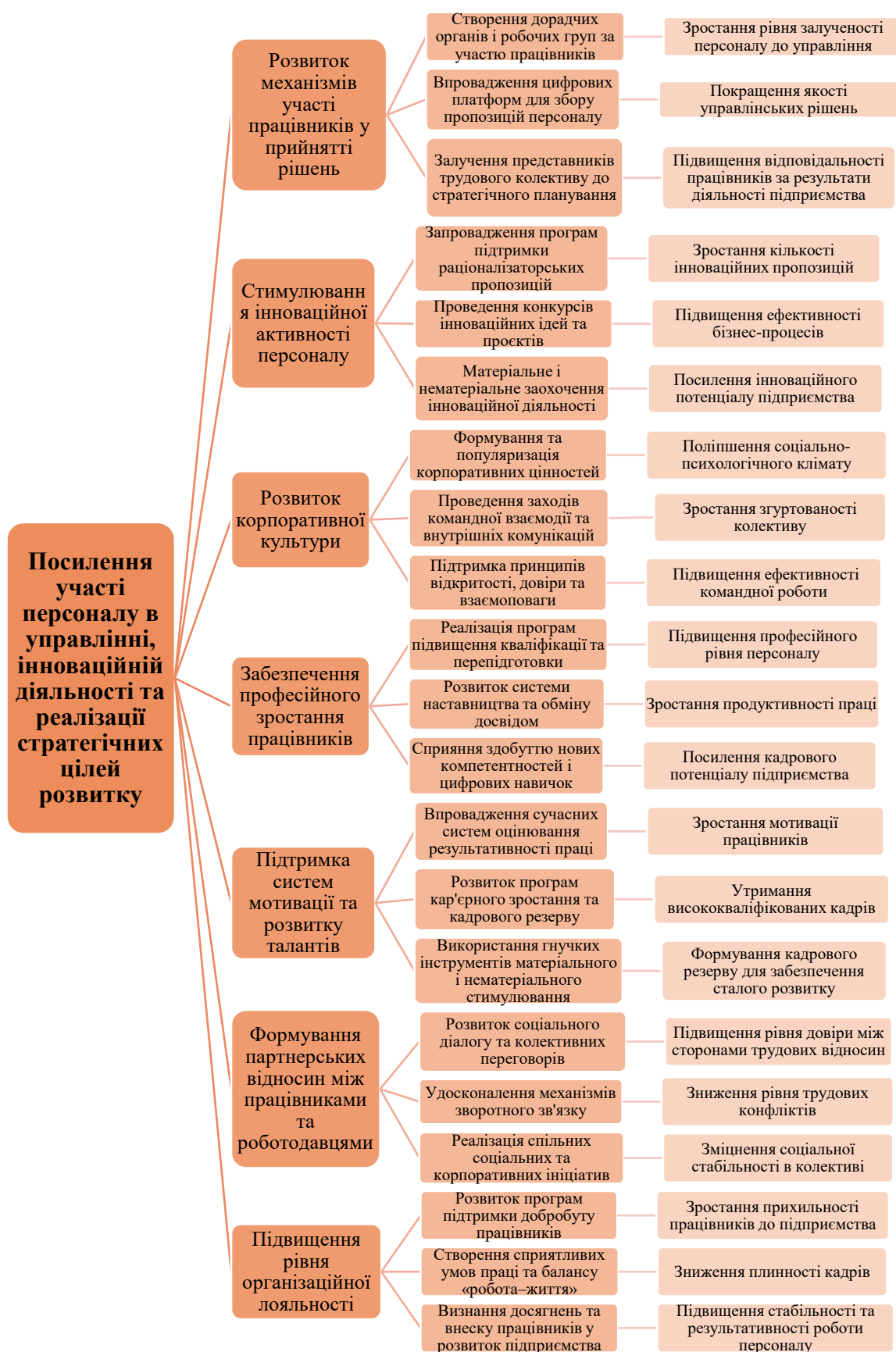


Рис. 3.3. Дерево цілей, завдань, основних заходів і очікуваних результатів реалізації Стратегії підвищення ролі працівників у розвитку підприємств, рекомендованої з позицій працівників (побудовано автором)

Побудоване дерево цілей, завдань, заходів і результатів дає змогу комплексно обґрунтувати напрями посилення ролі працівників у забезпеченні розвитку підприємства. Запропонована стратегія базується на визнанні персоналу не лише виконавцем виробничих функцій, а й активним учасником управлінських, інноваційних і трансформаційних процесів. Такий підхід відповідає сучасній концепції людиноцентричного розвитку підприємства, відповідно до якої людський капітал виступає ключовим джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз структури стратегії свідчить, що важливою передумовою підвищення ролі персоналу є розвиток механізмів участі працівників у прийнятті рішень через використання інструментів колективного обговорення, цифрових платформ комунікації та залучення трудових колективів до стратегічного планування. Це сприяє зростанню рівня залученості працівників до управління, підвищує якість управлінських рішень і формує відповідальніше ставлення до результатів діяльності підприємства.

Особливе значення має стимулювання інноваційної активності персоналу шляхом підтримки раціоналізаторських пропозицій, розвитку внутрішнього підприємництва та застосування систем заохочення інновацій. Реалізація таких заходів забезпечує збільшення кількості інноваційних ідей, підвищення ефективності бізнес-процесів і зміцнення інноваційного потенціалу підприємства.

Водночас формування сприятливої корпоративної культури, заснованої на цінностях довіри, відкритості та співробітництва, створює умови для посилення згуртованості колективу та підвищення результативності командної роботи. Важливим елементом стратегії виступає підтримка професійного розвитку працівників через навчання, наставництво та набуття нових компетентностей, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість людського капіталу.

Не менш важливою є побудова ефективної системи мотивації, розвитку талантів і партнерських відносин між працівниками та роботодавцями. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток кар'єрних

можливостей та соціального діалогу сприяють зміцненню довіри, зниженню конфліктності трудових відносин і формуванню кадрового резерву. Додатковий ефект забезпечують заходи з підвищення організаційної лояльності, спрямовані на підтримку добробуту працівників, створення належних умов праці та визнання особистого внеску у розвиток підприємства.

Отже, реалізація запропонованої стратегії дозволить забезпечити зростання рівня залученості персоналу до управління та інноваційної діяльності, посилення трудового потенціалу, зміцнення соціального партнерства і формування стійкої організаційної культури, що в сукупності створює передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

На третьому етапі у вигляді дерева цілей, завдань, основних заходів і результатів реалізації представимо обґрунтування Стратегії стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, яку рекомендовано реалізовувати з позицій держави (рис. 3.4).

Побудоване дерево цілей, завдань, заходів і результатів реалізації Стратегії стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю дозволяє обґрунтувати комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності національної економіки на основі структурної модернізації виробничої сфери. Запропонована стратегія ґрунтується на пріоритетності розвитку високотехнологічних виробництв, посиленні інноваційної активності суб'єктів господарювання та формуванні сприятливих умов для створення більшої доданої вартості всередині країни.

Результати дослідження свідчать, що важливим напрямом досягнення визначеної цілі є стимулювання технологічної модернізації підприємств шляхом оновлення виробничих потужностей, впровадження цифрових технологій та підтримки технічного переоснащення. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню ресурсо- та енергоємності виробництва, а також зростанню конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

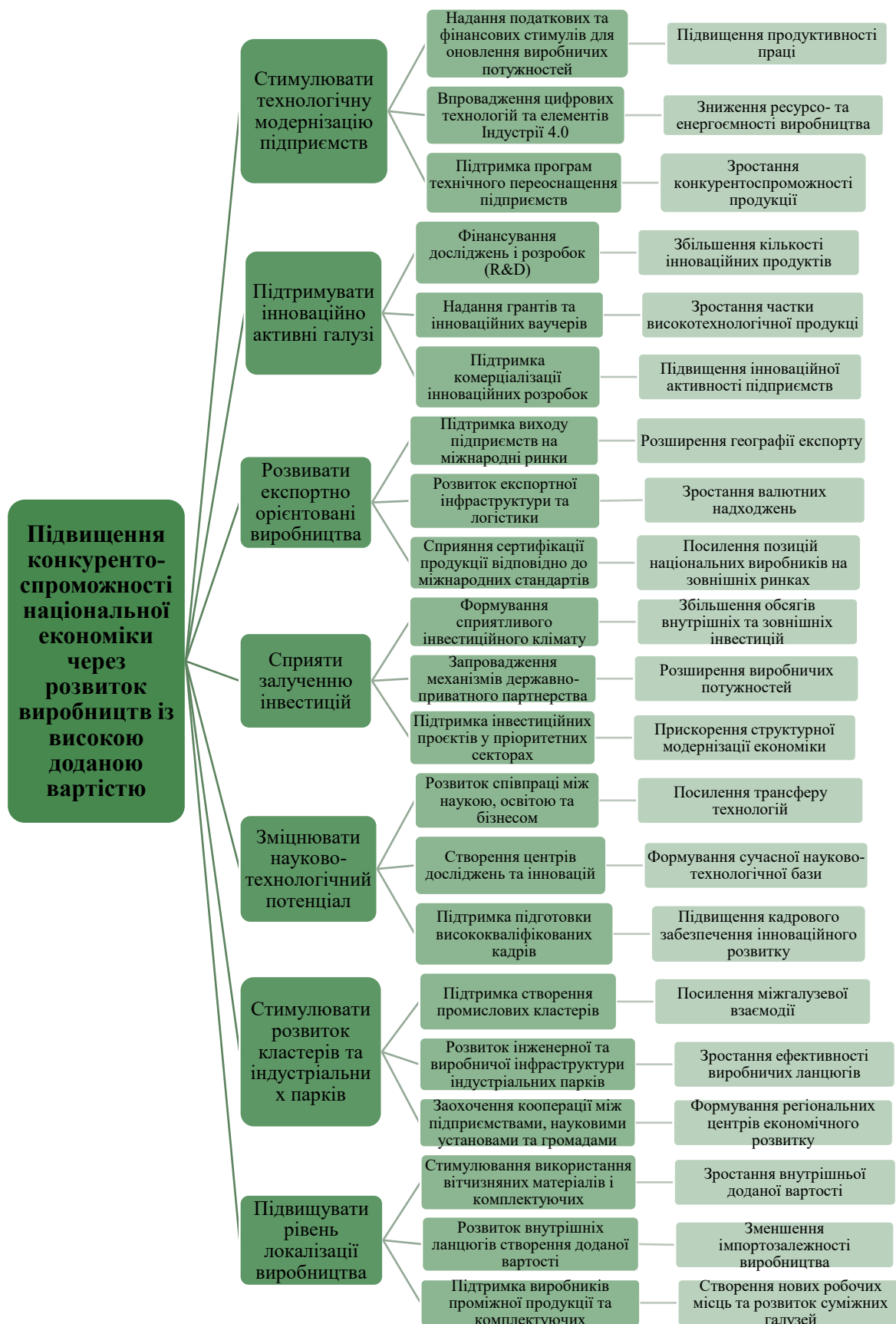


Рис. 3.4. Дерево цілей, завдань, основних заходів і очікуваних результатів реалізації Стратегії стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, рекомендованої з позицій держави (побудовано автором)

Суттєве значення має підтримка інноваційно активних галузей через розвиток досліджень і розробок, упровадження механізмів грантового фінансування та комерціалізації наукових результатів. Це створює передумови для збільшення частки високотехнологічної продукції, прискорення інноваційних процесів та формування нових джерел економічного зростання. Одночасно розвиток експортно орієнтованих виробництв забезпечує розширення присутності національних виробників на міжнародних ринках, диверсифікацію збуту та збільшення валютних надходжень.

Вагомим чинником реалізації стратегії виступає активізація інвестиційної діяльності шляхом формування сприятливого інвестиційного клімату, розвитку державно-приватного партнерства та підтримки проєктів у пріоритетних секторах економіки. Це дозволяє збільшити обсяги капіталовкладень, розширити виробничі потужності та прискорити структурну трансформацію економіки. Водночас зміцнення науково-технологічного потенціалу за рахунок розвитку взаємодії між освітою, наукою та бізнесом сприяє посиленню трансферу технологій, формуванню сучасної інноваційної інфраструктури та забезпеченню економіки висококваліфікованими кадрами.

Особливу роль у досягненні стратегічної мети відіграють заходи щодо розвитку промислових кластерів, індустріальних парків та підвищення рівня локалізації виробництва. Їх реалізація сприяє зміцненню внутрішніх виробничих зв'язків, розширенню ланцюгів створення доданої вартості, зменшенню імпортозалежності та створенню нових робочих місць.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії забезпечує формування сучасної моделі економічного розвитку, заснованої на інноваціях, інвестиціях і технологічному оновленні виробництва. Очікуваними наслідками має стати зростання частки продукції з високою доданою вартістю, посилення конкурентних позицій національної економіки, підвищення рівня зайнятості та створення передумов для довгострокового сталого економічного зростання.

Отже, забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств можливе лише за умови синхронізації інтересів усіх учасників

соціально-економічних відносин. Взаємне посилення заходів, спрямованих на розвиток бізнесу, працівників і національної економіки, формує передумови для підвищення продуктивності праці, створення більшої доданої вартості, зростання зайнятості, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового сталого інклюзивного розвитку.

3.3. Модель, економічні механізми та інструменти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій

Поряд з обґрунтуванням загальних положень стратегій забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств важливо сформулювати загальну організаційно-економічну модель, на основі використання якої будь-яке підприємство матиме можливість, враховуючи загальні рекомендації для усіх підприємств залежно від результатів інтегральної оцінки рівня резильєнтності (стійкості), вибрати та обґрунтувати власний варіант такої стратегії, враховуючи власну специфіку функціонування.

З цією метою розроблено організаційно-економічну модель вибору варіанту стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємства, яка являє собою комплексну систему аналітичних, організаційних та управлінських процедур, спрямованих на формування здатності суб'єкта господарювання своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні дестабілізуючі чинники, мінімізувати їх негативні наслідки та забезпечувати безперервність функціонування й подальший розвиток (рис. 3.5).

Концептуально дана модель базується на поєднанні принципів стратегічного управління, ризик-менеджменту, адаптивного розвитку та антикризового регулювання, що дозволяє враховувати складність сучасного економічного середовища та високий рівень невизначеності, особливо в умовах дії шоків.

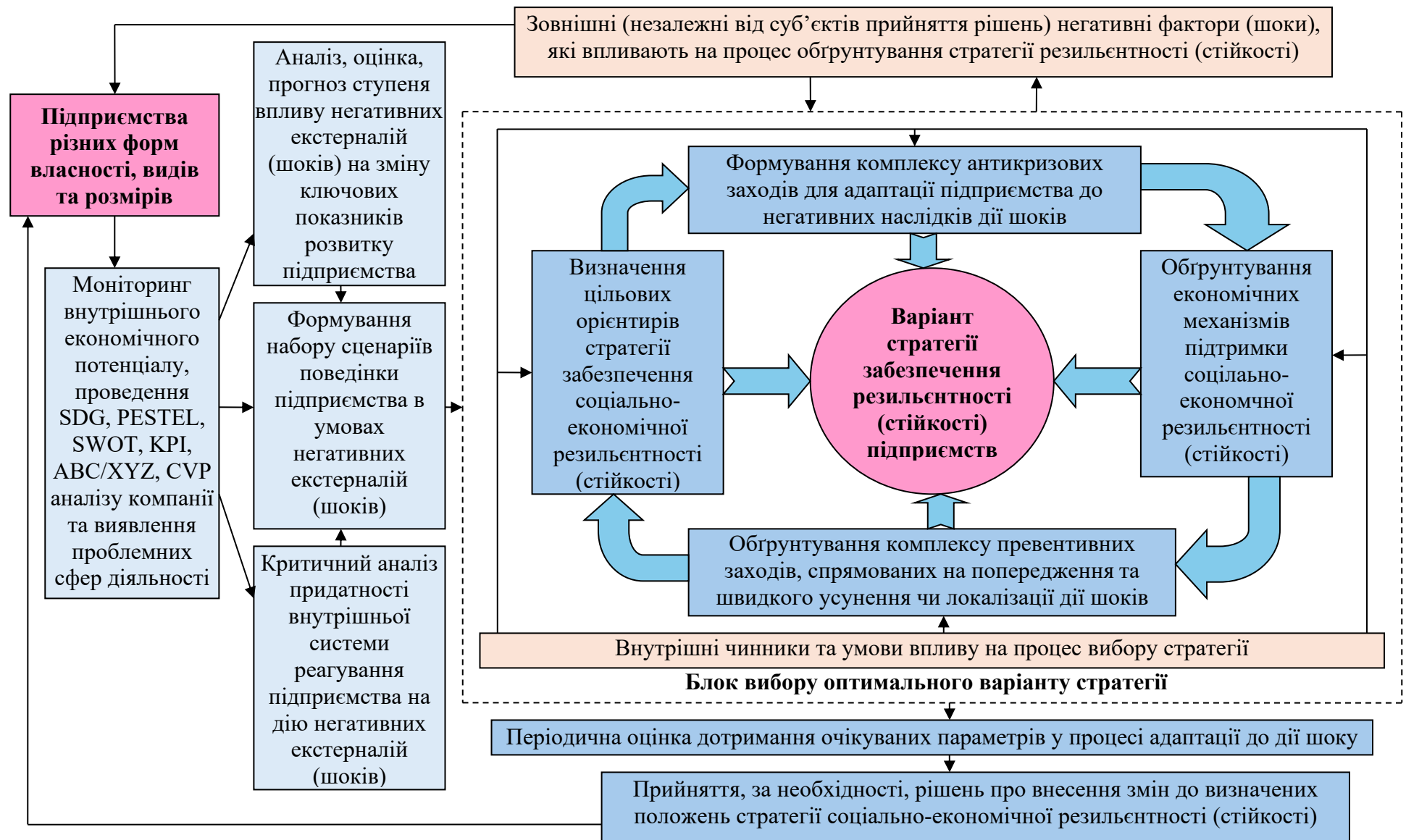


Рис. 3.5. Модель вибору варіанту стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємства в умовах негативних екстерналій (шоків) (розроблено автором)

Вихідною ланкою моделі виступають підприємства різних форм власності, видів економічної діяльності та масштабів функціонування. Незалежно від специфіки діяльності, кожне підприємство перебуває під впливом численних зовнішніх та внутрішніх факторів, здатних порушувати стабільність господарських процесів. Саме тому процес формування стратегії резильєнтності розпочинається із всебічного моніторингу внутрішнього економічного потенціалу підприємства та проведення ґрунтовної діагностики його поточного стану. Для цього доцільно використовувати сучасні методичні інструменти стратегічного аналізу, зокрема SDG-аналіз, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, KPI-оцінювання, ABC/XYZ-аналіз, CVP-аналіз та інші аналітичні підходи, які дозволяють виявити проблемні зони діяльності, сильні та слабкі сторони підприємства, перспективи розвитку і можливі загрози.

Наступним етапом є аналіз, оцінювання та прогнозування ступеня впливу негативних екстерналій (шоків) на ключові показники розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється ідентифікація потенційних загроз, визначається характер їхнього впливу, масштаби можливих втрат, тривалість дії та ймовірність виникнення. Негативні екстерналії можуть мати різноманітну природу, включаючи економічні кризи, фінансові потрясіння, геополітичну нестабільність, військові конфлікти, зміни регуляторного середовища, інфляційні процеси, технологічні збої, екологічні катастрофи чи інші форс-мажорні обставини. Результатом такого аналізу стає формування обґрунтованого прогнозу щодо можливих змін фінансових, виробничих, соціальних та ринкових параметрів функціонування підприємства.

Важливим елементом моделі є критичний аналіз придатності внутрішньої системи реагування підприємства на дію негативних екстерналій. На даному етапі оцінюються ефективність організаційної структури управління, рівень ресурсної забезпеченості, якість інформаційно-аналітичної підтримки, кадровий потенціал, фінансова стійкість та гнучкість бізнес-процесів. Отримані результати дозволяють визначити реальний рівень готовності підприємства до кризових

ситуацій та окреслити напрями необхідного вдосконалення внутрішніх механізмів управління.

На основі результатів попередніх двох етапів надалі має проводитися формування набору альтернативних сценаріїв поведінки підприємства в умовах негативних екстерналій. Сценарний підхід передбачає розроблення декількох можливих варіантів розвитку подій залежно від рівня інтенсивності шоків, швидкості їх поширення та здатності підприємства адаптуватися до нових умов. Такий підхід дозволяє не лише оцінити потенційні ризики, але й заздалегідь визначити найбільш доцільні управлінські рішення для кожного із можливих сценаріїв.

Сформований масив аналітичної інформації стає підґрунтям для визначення цільових орієнтирів стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємства. Такі орієнтири відображають стратегічне бачення майбутнього стану підприємства та охоплюють збереження фінансової стійкості, підтримання конкурентоспроможності, забезпечення належного рівня зайнятості персоналу, утримання ринкових позицій, зниження рівня ризиків і створення умов для довгострокового розвитку. Цільові параметри формуються з урахуванням як зовнішніх викликів, так і внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання.

Подальший етап передбачає формування комплексу антикризових заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до негативних наслідків дії шоків. До складу таких заходів можуть входити оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів, зміна логістичних маршрутів, модернізація виробничих процесів, цифровізація систем управління, розширення партнерських зв'язків та впровадження інноваційних рішень. Основним завданням цього блоку є підвищення адаптивності підприємства та забезпечення його здатності функціонувати в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Одночасно здійснюється обґрунтування економічних механізмів підтримки соціально-економічної резильєнтності (стійкості). Такі механізми охоплюють фінансові інструменти стабілізації діяльності, системи резервування ресурсів,

страхування ризиків, механізми державної підтримки, залучення інвестиційного капіталу, використання програм міжнародної допомоги та інші інструменти зміцнення економічної безпеки підприємства. Їх застосування сприяє підвищенню здатності підприємства компенсувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Особливе значення у структурі моделі має блок превентивного управління, який передбачає обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на попередження виникнення шоків, їх оперативне виявлення, локалізацію та мінімізацію негативних наслідків. Відповідні заходи можуть включати впровадження систем раннього попередження, удосконалення механізмів моніторингу ризиків, створення резервних каналів постачання, формування страхових фондів та розроблення планів безперервності бізнесу.

Центральним елементом моделі виступає безпосередньо варіант стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємства. Вибір конкретного стратегічного варіанта здійснюється на основі узгодження визначених цільових орієнтирів із комплексом антикризових заходів, економічними механізмами підтримки та превентивними інструментами управління ризиками. При цьому стратегія повинна забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та довгостроковою стійкістю підприємства, тобто формуватися в контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

Суттєвий вплив на процес вибору стратегічного рішення здійснюють внутрішні чинники та умови функціонування підприємства. До них належать рівень фінансового забезпечення, структура активів, якість управлінського персоналу, ступінь технологічного розвитку, організаційна культура, інноваційний потенціал та інші характеристики внутрішнього середовища. Саме сукупність зазначених факторів визначає практичну вдатність підприємства реалізувати обраний варіант стратегії та забезпечити ефективність її впровадження.

Слід звернути увагу, що запропонована модель має циклічний характер і передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії. У процесі адаптації підприємства до впливу шоків здійснюється періодична оцінка досягнення запланованих параметрів резильєнтності (стійкості), аналізуються відхилення фактичних результатів від очікуваних, визначаються причини таких відхилень та приймаються відповідні управлінські рішення. За необхідності здійснюється коригування окремих положень стратегії, перегляд індикаторів ефективності або оновлення комплексу антикризових заходів.

Отже, розроблена організаційно-економічна модель вибору варіанту стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємства є динамічною адаптивною системою стратегічного управління, яка формує методологічне підґрунтя для своєчасного реагування на негативні екстерналії, підтримання належного рівня економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища. Вона поєднує процедури стратегічної діагностики, прогнозування, планування, антикризового управління, контролю та коригування управлінських рішень, забезпечуючи цілісність процесу формування й реалізації політики резильєнтності суб'єкта господарювання.

Сучасні умови господарювання українських підприємств в умовах повномасштабної війни характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням деструктивного впливу зовнішніх екстерналій (шоків) та зростанням складності соціально-економічних процесів та взаємодій на різних рівнях економічної системи. За таких обставин забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств набуває ознак однієї з ключових передумов збереження їхньої конкурентоспроможності, фінансової стабільності та здатності до довгострокового розвитку.

Тому виникає необхідність формування цілісної системи поєднання економічних механізмів підтримки реалізації державної політики й стратегій забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств у внутрішньому бізнес-середовищі, де взаємодія різних функціональних компонентів формуватиме

основу для ефективного реагування на негативні впливи та підтримання належного рівня стійкості соціально-економічної системи вітчизняних підприємств.

Загальну схему поєднання економічних механізмів підтримки реалізації політики і стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у внутрішньому бізнес-середовищі представлено на рисунку 3.6.

Концептуально модель базується на положенні про те, що резильєнтність підприємства не є результатом функціонування окремого управлінського інструменту чи структурного підрозділу. Навпаки, вона формується як інтегральна характеристика, яка виникає внаслідок взаємодії комплексу взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціальних, екологічних та інституційних механізмів. При цьому функціонування такої системи відбувається під постійним впливом негативних зовнішніх факторів та екстерналій, що можуть проявлятися у формі економічних криз, воєнних загроз, геополітичної нестабільності, екологічних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, технологічних змін або фінансових шоків.

Центральне місце у схемі займають механізми забезпечення резильєнтності підприємства, які виступають інтегруючим елементом усієї системи управління резильєнтністю (стійкістю). Їх основною функцією є координація процесів адаптації, відновлення, трансформації та розвитку підприємства в умовах невизначеності. Механізми резильєнтності забезпечують трансформацію наявних ресурсів і управлінських можливостей у конкретні інструменти протидії ризикам та мінімізації негативних наслідків шоківих впливів.

Фундаментальне значення для формування соціально-економічної стійкості мають соціо-еколого-економічні відносини, які в моделі розглядаються як надбудова над економічними механізмами функціонування підприємства. Саме якість взаємодії між працівниками, роботодавцями, місцевими громадами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами значною мірою визначає здатність організації протистояти кризовим явищам.



Рис. 3.6. Поєднання економічних механізмів підтримки реалізації політики і стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у внутрішньому бізнес-середовищі (побудовано автором)

Соціальний аспект резильєнтності реалізується через кадрову політику та систему мотивації персоналу, розвиток професійних компетентностей, безперервне навчання і перепідготовку працівників, створення безпечних умов праці, забезпечення соціального захисту, розвиток корпоративної культури та надання психологічної підтримки персоналу в кризових ситуаціях. Сукупність зазначених заходів сприяє формуванню людського капіталу як одного з основних джерел адаптивності підприємства.

Особливу роль у забезпеченні стійкості відіграє еколого-економічний механізм, який відображає сучасний перехід до моделей сталого розвитку та відповідального природокористування. Його зміст охоплює впровадження систем екологічного менеджменту, здійснення постійного екологічного моніторингу, реалізацію заходів ресурсозбереження, підвищення енергоефективності виробничих процесів, розвиток циркулярних бізнес-моделей, удосконалення систем поводження з відходами та оцінювання екологічних ризиків. Важливою складовою такого механізму є екологічна відповідальність підприємства, яка дозволяє не лише знижувати негативний вплив на довкілля, але й підвищувати рівень довіри стейкхолдерів, зміцнювати репутаційний капітал та розширювати можливості залучення інвестицій.

Суттєвий внесок у зміцнення резильєнтності формує фінансово-інвестиційний механізм, орієнтований на підтримку фінансової стійкості підприємства та забезпечення доступу до необхідних ресурсів у кризових умовах. Його складовими є система фінансового планування, управління ліквідністю, реалізація інвестиційної політики, формування резервних фондів, диверсифікація джерел фінансування, управління фінансовими ризиками та підтримання платоспроможності. Зазначені інструменти дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, компенсувати тимчасові фінансові втрати та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Важливим елементом системи виступає організаційно-управлінський механізм, який забезпечує практичну реалізацію визначених цілей і стратегічних

орієнтирів. Його функціонування пов'язане із впровадженням сучасних підходів до стратегічного управління, удосконаленням бізнес-процесів, адаптацією організаційної структури до нових умов функціонування, розвитком механізмів корпоративного управління, удосконаленням систем прийняття рішень та підвищенням ефективності управління активами. Саме організаційно-управлінська складова забезпечує узгодження інтересів різних груп учасників бізнес-процесів та координацію діяльності структурних підрозділів для досягнення стратегічних цілей.

Окрему роль у представленій схемі відіграє інституційно-регуляторний механізм, який створює нормативно-правове та організаційне підґрунтя функціонування підприємства. Його елементами виступають нормативне забезпечення господарської діяльності, інструменти державної підтримки бізнесу, податкове регулювання, розвиток партнерських відносин та механізми взаємодії з органами влади. Інституційне середовище визначає допустимі межі управлінських рішень та створює умови для формування передбачуваного економічного простору, необхідного для ефективної реалізації стратегій резильєнтності.

Сучасна економіка характеризується динамічним технологічним розвитком, тому невід'ємною складовою забезпечення стійкості стає інноваційно-технологічний механізм. Він охоплює реалізацію інноваційної політики підприємства, цифрову трансформацію управлінських та виробничих процесів, технологічну модернізацію, розвиток систем управління знаннями, науково-дослідну діяльність, автоматизацію та роботизацію виробництва. Використання інноваційних рішень сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат, покращенню якості продукції та формуванню додаткових конкурентних переваг у нестабільному зовнішньому середовищі.

Водночас базовою умовою функціонування всієї системи виступає адаптивно-безпековий механізм. Його основним призначенням є забезпечення економічної безпеки підприємства та формування здатності до швидкої адаптації під впливом кризових факторів. До його складу входять система ризик-

менеджменту, моніторинг зовнішніх загроз, кризове реагування, управління безперервністю бізнесу, стратегічне резервування ресурсів, сценарне планування та система раннього попередження ризиків. Саме цей механізм дозволяє забезпечити своєчасне виявлення потенційних загроз і підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій.

Сутність представленої схеми полягає у тому, що всі зазначені механізми не функціонують ізольовано один від одного. Навпаки, між ними існують численні прямі та зворотні зв'язки, які забезпечують синергетичний ефект. Наприклад, фінансова стабільність є передумовою впровадження інновацій, інноваційний розвиток підвищує енергоефективність і конкурентоспроможність, а ефективна система управління персоналом формує умови для успішної реалізації цифрової трансформації. Таким чином, результативність системи визначається не окремими елементами, а рівнем їхньої узгодженості та взаємодії.

Особливістю моделі є також її інтегрованість у ширший контекст суспільного розвитку. Функціонування механізмів забезпечення резильєнтності узгоджується із зобов'язаннями щодо реалізації Цілей сталого розвитку, національної соціально-економічної політики та процесів європейської інтеграції. Це свідчить про те, що сучасна концепція стійкості підприємств виходить за межі суто економічних завдань і набуває комплексного соціально-економічного характеру.

Отже, можна стверджувати, що представлена схема відображає багаторівневу систему поєднання економічних механізмів підтримки реалізації політики та стратегій соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, в якій адаптивно-безпекові, інноваційно-технологічні, інституційно-регуляторні, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, еколого-економічні та соціально-трудова механізми формують єдину систему забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства. Їх комплексна взаємодія створює умови для своєчасного реагування на негативні шоки, збереження економічної рівноваги, зміцнення конкурентних позицій та

забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання в умовах нестабільного бізнес-середовища.

В умовах повномасштабної війни, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням кризових явищ, постійними воєнними загрозами, порушенням логістичних ланцюгів, економічною нестабільністю та екологічними викликами, особливо важливо для кожного підприємства сформулювати специфічний набір економічних інструментів, які дозволять привести в дію економічні механізми забезпечення його соціально-економічної резильєнтності (стійкості) в контексті сталого розвитку. Практична реалізація такої здатності потребує вибору найбільш дієвих економічних інструментів та їх групування відповідно до функціонального призначення визначених економічних механізмів забезпечення стійкості.

Враховуючи викладене, на рисунку 3.7 представлено систематизацію економічних інструментів, які забезпечують реалізацію організаційно-управлінського, інституційно-регуляторного, інноваційно-технологічного, адаптивно-безпекового, соціально-трудового, еколого-економічного та фінансово-інвестиційного механізмів підтримки реалізації політики і стратегій забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств. Взаємодія зазначених економічних формує комплексну систему підтримки стратегічної, економічної, соціальної та екологічної стійкості в умовах негативних зовнішніх впливів.

Провідне місце в системі забезпечення резильєнтності займають організаційно-управлінські інструменти, які створюють основу для ефективного функціонування управлінської системи підприємства та забезпечують її адаптивність до змін зовнішнього середовища. До їх складу належать система збалансованих показників (Balanced Scorecard), система ключових показників ефективності (KPI), управлінський контролінг, реінжиніринг бізнес-процесів, процесне управління, управління змінами, управління активами, бенчмаркінг, корпоративне управління, управлінський аудит та цифрові системи підтримки управлінських рішень.



Рис. 3.7. Систематизація економічних інструментів реалізації механізмів забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах негативних екстерналій (шоків) (розроблено автором)

Сукупність зазначених інструментів забезпечує підвищення організаційної гнучкості, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, своєчасне прийняття управлінських рішень та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Не менш важливу роль відіграють інституційно-регуляторні інструменти, які формують сприятливі умови функціонування підприємства та забезпечують його інтеграцію у систему державного та ринкового регулювання. До цієї групи належать податкові стимули, державні гарантії, грантове фінансування, механізми державно-приватного партнерства, бізнес-кластери, індустріальні парки, експортно-кредитна підтримка, міжнародна технічна допомога, галузеві платформи співпраці та програми релокації бізнесу. Використання таких інструментів сприяє зміцненню інвестиційного потенціалу підприємств, розширенню доступу до фінансових ресурсів та зниженню негативного впливу зовнішніх шоків.

В умовах переходу до економіки знань і цифрової трансформації особливого значення набувають інноваційно-технологічні інструменти, спрямовані на підвищення інноваційної спроможності підприємства та його технологічної адаптивності. До них віднесено ERP- та CRM-системи, автоматизацію бізнес-процесів, роботизацію виробництва, реалізацію інноваційних проєктів, технологічну модернізацію, системи управління знаннями, Big Data-аналітику, технології штучного інтелекту, трансфер технологій та інвестиції у науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи. Застосування зазначених інструментів дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці та ефективність використання ресурсів, але й формувати нові конкурентні переваги, що є критично важливим в умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища.

Важливим компонентом системи забезпечення стійкості є адаптивно-безпекові інструменти, які орієнтовані на зменшення рівня вразливості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. До них належать картування ризиків, стрес-тестування, антикризове бюджетування, резервні фонди,

стратегічне резервування ресурсів, страхування ризиків, диверсифікація постачальників, моніторинг зовнішніх загроз та економічна діагностика кризових явищ. Застосування цих інструментів забезпечує своєчасне виявлення потенційних ризиків, підвищення рівня готовності підприємства до кризових ситуацій та підтримання безперервності господарської діяльності навіть за умов значних зовнішніх потрясінь.

Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємства значною мірою залежить від якості людського капіталу, що обумовлює важливість соціально-трудова інструментів. Дана група включає KPI-мотивацію персоналу, корпоративне навчання, професійну перепідготовку працівників, формування кадрового резерву, реалізацію соціальних програм, добровільне медичне страхування, програми розвитку талантів, оцінювання людського капіталу та заходи щодо утримання персоналу. За допомогою зазначених інструментів формується кадровий потенціал підприємства, підвищується рівень професійної мобільності працівників, зміцнюється їхня мотивація та адаптаційна здатність до змін.

Важливим напрямом забезпечення стійкості відповідно до принципів сталого розвитку виступають еколого-економічні інструменти, які спрямовані на досягнення балансу між економічними результатами діяльності та екологічною відповідальністю підприємства. До цієї групи належать екологічний, ресурсний та енергетичний аудит, системи екологічного менеджменту, енергоменеджмент, ресурсозбереження, циркулярні бізнес-моделі, управління відходами, зелені інвестиції, вуглецевий менеджмент, ESG-моніторинг та екологічна сертифікація. Їх застосування сприяє оптимізації використання природних ресурсів, зменшенню екологічних ризиків, підвищенню енергоефективності та покращенню екологічної репутації підприємства.

Фінансовою основою реалізації всіх інших механізмів виступають фінансово-інвестиційні інструменти, які забезпечують підтримання платоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної активності суб'єкта господарювання. До їх складу входять бюджетування, фінансове планування,

управління ліквідністю, управління грошовими потоками, формування фінансових резервів, диверсифікація джерел фінансування, інвестиційне планування, портфельне інвестування, лізинг, факторинг, хеджування фінансових ризиків та ESG-фінансування. Саме ця група інструментів дозволяє забезпечити ресурсну базу для реалізації стратегій адаптації, модернізації та розвитку підприємства.

Системний характер представленої сукупності економічних інструментів полягає у тому, що кожна група виконує власні функції, проте їхня ефективність досягається лише за умови комплексного застосування. Організаційно-управлінські рішення визначають напрями розвитку підприємства, інституційно-регуляторні інструменти формують сприятливе середовище функціонування, інноваційно-технологічні забезпечують модернізацію та адаптацію, адаптивно-безпекові мінімізують ризики, соціально-трудова зміцнюють людський капітал, еколого-економічні підтримують екологічну складову сталого розвитку, а фінансово-інвестиційні створюють необхідне ресурсне забезпечення.

Отже, систематизація економічних інструментів реалізації механізмів забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств дозволяє сформувати цілісну багатокомпонентну систему управління стійкістю, яка поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти розвитку підприємства. Такий підхід створює передумови для ефективного реагування на негативні екстерналії, підвищення адаптаційної спроможності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємств у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Висновки до третього розділу

1. Обґрунтовано, що в сучасних умовах воєнних, економічних, соціальних, екологічних та геополітичних викликів забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств повинно розглядатися як один із пріоритетних напрямів державної економічної політики. Доведено, що традиційні підходи до підтримки функціонування суб'єктів господарювання, орієнтовані переважно на

подолання наслідків кризових явищ, поступово втрачають ефективність. Натомість необхідним є формування проактивної політики, спрямованої на попередження ризиків, розвиток адаптивності підприємств, зміцнення їхнього людського, фінансового, інноваційного та організаційного потенціалу. Встановлено, що основу такої політики повинні становити принципи системності, адаптивності, соціальної спрямованості, ризик-орієнтованості, децентралізації, партнерства держави та бізнесу, екологічної збалансованості й диверсифікації ризиків.

2. Доведено, що ефективність політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств визначається не лише можливостями держави щодо підтримки бізнесу в кризових умовах, а й її здатністю забезпечити узгодження економічних, соціальних, екологічних та безпекових пріоритетів розвитку. У зв'язку з цим сформовано систему цілей, завдань та заходів державної політики, спрямованих на підтримання безперервності господарської діяльності, збереження зайнятості та людського капіталу, стимулювання структурної трансформації економіки, зміцнення екологічної стійкості, підвищення інноваційної активності та поглиблення інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги створення доданої вартості.

3. Особливу увагу приділено дослідженню специфіки формування державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств у регіонах активних бойових дій. Встановлено, що в таких умовах відбувається трансформація класичних підходів до економічного регулювання у напрямі переважання безпекових та антикризових пріоритетів. Обґрунтовано, що ключовими характеристиками такої політики виступають посилення ролі держави як координатора економічних процесів, домінування короткострокових адаптаційних рішень, підвищені вимоги до автономності інфраструктури, зміщення акцентів на підтримання зайнятості та збереження критичних виробництв, а також переорієнтація підприємств на моделі поведінки, засновані на швидкій адаптації та управлінні ризиками.

4. За результатами інтегрального оцінювання рівня соціально-економічної резильєнтності підприємств удосконалено підхід до вибору стратегій забезпечення стійкості шляхом узгодження інтересів трьох ключових груп учасників соціально-трудових та економічних відносин – власників бізнесу, працівників і держави. На цій основі сформовано систему типів стратегій залежно від рівня досягнутої резильєнтності, що дозволяє забезпечити диференційований підхід до стратегічного управління підприємствами в умовах зовнішніх шоків.

5. Визначено, що зміст стратегій змінюється відповідно до рівня резильєнтності (стійкості) підприємства. Для підприємств із низькими рівнями стійкості домінуючого значення набувають завдання виживання, стабілізації діяльності та збереження базового економічного потенціалу. Середній рівень резильєнтності (стійкості) передбачає концентрацію управлінських рішень на зміцненні фінансової стійкості, розширенні економічних можливостей і розвитку адаптаційних механізмів. В той же час, високий рівень резильєнтності (стійкості) створює передумови для переходу до стратегій довгострокового розвитку, інноваційного зростання, інвестування у людський капітал та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

6. Обґрунтовано доцільність реалізації в сучасних умовах трьох пріоритетних стратегічних напрямів: стратегії підтримання економічної активності та прибутковості з позицій власників бізнесу, стратегії підвищення ролі працівників у розвитку підприємства з позицій трудового колективу та стратегії стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю з позицій держави. Доведено, що одночасна реалізація зазначених стратегій забезпечує узгодження економічних інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин та створює підґрунтя для досягнення синергетичного ефекту, який проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні конкурентоспроможності, зміцненні фінансової стійкості та формуванні передумов для довгострокового інклюзивного розвитку.

7. Удосконалено організаційно-економічний підхід до вибору варіанта стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємства шляхом розроблення адаптивної моделі стратегічного управління, яка передбачає послідовне здійснення діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, аналізу впливу негативних екстерналій, оцінювання готовності системи управління до кризових викликів, формування альтернативних сценаріїв розвитку, визначення цільових орієнтирів, розроблення антикризових і превентивних заходів та вибору оптимального стратегічного рішення.

8. Сформовано концептуальну схему поєднання економічних механізмів підтримки реалізації політики та стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств, яка базується на інтеграції адаптивно-безпекового, фінансово-інвестиційного, організаційно-управлінського, інноваційно-технологічного, соціально-трудового, інституційно-регуляторного та еколого-економічного механізмів. Доведено, що резильєнтність підприємства формується як результат комплексної взаємодії зазначених механізмів, що створює синергетичний ефект та забезпечує здатність підприємства до адаптації, відновлення й подальшого розвитку.

9. Систематизовано економічні інструменти реалізації механізмів забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств та встановлено їх функціональне призначення. Визначено, що організаційно-управлінські інструменти забезпечують підвищення гнучкості системи управління, інституційно-регуляторні формують сприятливе середовище функціонування бізнесу, інноваційно-технологічні створюють основу цифрової та технологічної модернізації, адаптивно-безпекові мінімізують рівень ризиків, соціально-трудові зміцнюють людський капітал, еколого-економічні забезпечують реалізацію принципів сталого розвитку, а фінансово-інвестиційні формують ресурсну базу для реалізації заходів адаптації та розвитку.

Одержані результати, які висвітлені в розділі 3, опубліковано в працях автора [55; 56; 57; 58].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено авторський погляд щодо забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку. За підсумками проведеного наукового дослідження сформовано такі висновки:

1. Подальшого розвитку набули теоретико-методичні засади побудови інтегрованої моделі забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, які базуються на узагальненні зарубіжного досвіду формування моделей резильєнтності та передбачають комплексне поєднання економічних, управлінських і поведінкових механізмів реагування на негативні екстерналії. Застосування запропонованого підходу створює підґрунтя для мінімізації негативного впливу кризових явищ та забезпечення стабільності функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

2. Уточнено зміст економічної категорії «соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств», яку запропоновано розглядати як інтегровану функціональну характеристику підприємства як соціально-економічної системи, що відображає його спроможність своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні дестабілізуючі впливи, адаптуватися до нових умов функціонування, відновлювати економічний потенціал після негативних шоків та забезпечувати подальший сталий розвиток шляхом мобілізації внутрішніх ресурсних, організаційно-управлінських, соціально-трудових, фінансових і технологічних можливостей за умови збереження стабільності функціонування ключових підсистем підприємства.

3. Удосконалено систематизацію факторів забезпечення організаційної стійкості та здійснено групування ключових внутрішніх і зовнішніх детермінант соціально-економічної резильєнтності підприємств з урахуванням специфіки функціонування українського бізнесу в умовах гібридних загроз, воєнних ризиків, економічної нестабільності та інших негативних екстерналій. На відміну від існуючих підходів, запропонована систематизація враховує сучасні виклики,

пов'язані з наслідками повномасштабної війни та необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств у кризовому середовищі.

4. Набув подальшого розвитку методичний підхід до формалізації, змістовної інтерпретації та візуалізації коефіцієнта резильєнтності (стійкості) підприємств, який передбачає проведення оцінювання протягом усього періоду дії шоку або до моменту виникнення нового шокового впливу шляхом порівняння поточних значень показників із базовим періодом, що передував настанню кризового явища, який дозволяє більш повно відображати динаміку змін рівня резильєнтності підприємств, здійснювати порівняльний аналіз їхньої стійкості в умовах різних типів криз, а також наочно представляти результати дослідження у табличній та графічній формах.

5. Набув подальшого розвитку інструментарій використання методів кореляційно-регресійного аналізу для дослідження впливу окремих факторів на результати функціонування суб'єктів господарювання та національної економіки загалом. Побудовані економетричні моделі дозволили встановити характер і силу взаємозв'язків між окремими показниками розвитку підприємств та зміною обсягів реалізованої продукції, товарів і послуг, а також валового внутрішнього продукту у порівнянних цінах. Отримані результати стали підґрунтям для ідентифікації найбільш вагомих детермінант забезпечення соціально-економічної резильєнтності підприємств і можуть бути використані для підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах впливу негативних екстерналій і шоків.

6. Розроблено та апробовано науково-методичний підхід до вибору й обґрунтування стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, який ґрунтується на необхідності збалансування інтересів основних учасників соціально-трудових та економічних відносин – власників бізнесу, працівників і держави. Запропонований підхід передбачає використання результатів інтегрального оцінювання рівня резильєнтності за системою спеціально відібраних критеріїв та показників, що дозволяє здійснювати обґрунтований вибір відповідних типів стратегій, деталізувати їх цілі та завдання залежно від рівня досягнутої стійкості, а також відслідковувати зміну пріоритетів стратегічного управління під впливом негативних екстерналій та шоків різної інтенсивності.

7. Обґрунтовано концептуальні положення державної політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні, основу яких становить системний підхід до формування механізмів державного впливу на процеси адаптації, відновлення та розвитку суб'єктів господарювання в умовах негативних екстерналій. Запропонований підхід передбачає послідовне визначення принципів, мети, стратегічних цілей, завдань та комплексу заходів реалізації державної політики, які охоплюють фінансово-економічну підтримку підприємств, удосконалення інституційного середовища, розвиток виробничої, логістичної та соціальної інфраструктури, стимулювання інноваційно-технологічної модернізації, екологічної трансформації та розширення міжнародної економічної співпраці.

8. Розроблено організаційно-економічну модель вибору варіанта стратегії забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємства в умовах негативних екстерналій (шоків), яка забезпечує логічну послідовність процесу стратегічного управління шляхом поєднання етапів стратегічної діагностики, оцінювання внутрішнього потенціалу, прогнозування впливу ризиків, сценарного планування, розроблення антикризових заходів, вибору стратегічних альтернатив, контролю реалізації прийнятих рішень і їх подальшого коригування. Практичне використання моделі дає змогу враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства та підвищувати ефективність процесів адаптації до змін.

9. Запропоновано підхід до систематизації економічних механізмів та інструментів реалізації політики і стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств у внутрішньому бізнес-середовищі. Його особливістю є інтеграція адаптивно-безпекових, фінансово-інвестиційних, організаційно-управлінських, інноваційно-технологічних, інституційно-регуляторних, соціально-трудових та еколого-економічних механізмів у єдину систему забезпечення стійкого функціонування підприємств. Запропонований підхід дозволяє узгодити економічні, соціальні, екологічні та управлінські складові розвитку підприємств відповідно до принципів сталого розвитку та сучасних вимог до забезпечення їх резильєнтності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Череватський Д. Ю., Баш В. О. Щодо резильєнтності суб'єктів ринку на прикладі підприємств добувної галузі. *Економіка промисловості*. 2023. № 4. С. 5–21.
2. Беліменко О. 2024. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. №154(2), 63–77.
3. Белєнкова О. Ю., Антропов Ю. В. Економічна стійкість малих будівельних підприємств України: оцінка, тенденції, перспективи. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 51–62.
4. Близнюк В., Шумська С., Бурлай Т., Борзенко О., Аргіріу А.-С. (2024). Резильєнтність соціально-економічної системи: стратегія і тактика мінімізації нерівностей українського суспільства. *Журнал європейської економіки*. 2024. №23(4). С. 583–590.
5. Бубенець, І. Г., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2024. №76. С. 142–146.
6. Вербівська Л. В., Скрипчук С. Ю. Система економічної безпеки як фактор стійкого розвитку промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №17. С. 48–53.
7. Висоцька І. Б. Поняття та сутність категорії «соціально-економічна стійкість національної економіки». *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2013. №1. С. 13–20.
8. Волошина О. Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №74(4). С. 39–45.
9. Геєць, В., Бурлай Т., Близнюк В. Соціальна резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України. *Економічна теорія*. 2023. № 3. С. 5–43.
10. Герега О. В. Сутність фінансово-економічної стійкості сучасних суб'єктів економіки. *Вісник Національного університету «Львівська*

політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. №794. С. 250–254.

11. Гладун О., Курило І., Шушпанов Д., Аксьонова С., Позняк О. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №4. С. 45–64.

12. Глушко О. В. Концепції та парадигми в управлінні економічною стійкістю машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 152–157.

13. Гончарова О. М., Антонюк Б. О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. №2. С. 88–98.

14. Гребешкова О. М., Кондратюк К. М. Соціальне підприємництво у забезпеченні резильєнтності економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. №53. С. 5–18.

15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 30–34.

16. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.05.2026).

17. Дзямулич М. І. Трансформація підходів до категорії «робоча сила» на сучасному етапі ринкових перетворень. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2001. Випуск 116. С. 108–116.

18. Дзямулич М. І., Косінський П. М. Психологія управління та аудит персоналу як інструменти зміцнення резильєнтності підприємств у контексті соціальної та цифрової економіки й забезпечення справедливої праці. *Агросвіт*. 2025. №24. С. 168–173.

19. Дзямулич М. І., Назарук А. Я. Цифрова соціальна економіка сільських територій: резильєнтність робочої сили, психологічні моделі управління та аудит персоналу як основа гідної праці. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2025. №22(87). С. 62–69.

20. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Подвійний цифровий та зелений перехід в контексті формування стійкої економічної системи. *Економіка та суспільство*. 2024. №61.

21. Дзямулич М. І., Романів В. Я., Содома Р. І. Психологія управління персоналом в контексті соціальної економіки: роль кадрового аудиту в підвищенні резильєнтності корпорацій до зовнішніх шоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №21. С. 185–189.

22. Д'яконенко О., Нечитайло Т. Роль резильєнтного потенціалу громадських організацій у відновленні територіальних громад України. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №3. С. 122–140.

23. Заяць В. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №1. С. 41–58.

24. Звіти щодо виконання Державного бюджету. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення 10.05.2026).

25. Злобіна О. Динаміка соціально-психологічної резильєнтності населення України під час війни. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №4. С. 148–164.

26. Іванюк У. Домінантні ознаки, види та драйвери резилентності економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. №43.

27. Інституційне забезпечення резильєнтності економіки України : монографія / за ред. Е.М. Лібанової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 424 с.

28. Інструменти забезпечення резильєнтності українського суспільства : монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 372 с.

29. Калашнікова Т. Дослідження еволюції теорії резильєнтності у застосунку до територіальних систем. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №4. С. 65–78.

30. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В. Інструменти оцінки вразливості та резильєнтності економік країн світу. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 46–62.
31. Книш І. В., Підбуцька Н. В. Резильєнтність людини: трансформація наявних і пошук інноваційних дидактичних практик. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2024. №4. С. 3–20.
32. Кравченко М. В. Методологічні основи стійкого розвитку підприємств бджільництва. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1(11). С. 57–58.
33. Краснощокowa Ю. В. Економічна стійкість як одна з головних умов забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. №36. С. 207–213.
34. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 399–403.
35. Кузьмак О. І. Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті сталого розвитку. *Економічний форум*. 2023. №4. С. 70–80.
36. Кузьмак О. М., Кузьмак О. І. Сталий розвиток міст як інструмент повернення біженців: перспективи відновлення громад в Україні. *Економічні науки. Серія “Регіональна економіка”*. 2024. №21(83). С.165–175.
37. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4.
38. Лепська Н. В. Резильєнтність як динамічна характеристика держави в умовах сучасних геополітичних процесів. *Політикус*. 2024. №2. С. 154–159.
39. Лещух І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. №61.
40. Лібанова Е. М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №58(4). С. 3–23.

41. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. №52. С. 16–37.
42. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №3(3). С. 33–38.
43. Миколенко О. П. Концепція сталого підприємництва та сталої ефективності малого та середнього бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2025. №36. С. 140–148.
44. Миколенко О. П. Побудова шкали вимірювання ефективності діяльності малого та середнього бізнесу в умовах кризи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1(52). С. 5–13.
45. Миколенко О. П., Слюсарева Л. В. Стійкість підприємств малого та середнього бізнесу в Україні: концептуальні засади та сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2025. №80.
46. Новікова О., Цимбал О., Остафійчук Я. Становлення резильєнтності соціально-трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*. 2024. №67(7(752)). С. 94–112.
47. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Прядко О. М. Трансформація комунікаційної політики для забезпечення резильєнтності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 338–345.
48. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*. 2021. № 8. С. 74–82.
49. Полінкевич О. М. Управління ресурсними потоками та резильєнтністю підприємств в економіці добробуту. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. №41(1). С. 143–150.
50. Полінкевич О., Камінські Р., Ліпич Л. Управління економічною поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. *Вісник Львівського університету. Серія Економічна*. 2022. №62. С. 214–224.

51. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Костюк В. А., Зайцева Л. О., Зелениця І. М. Резильєнтні фінтех-екосистеми: роль цифрових аватарів і чат-ботіву формуванні довіри та емпатії в омніканальному маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №10. С. 152–157.

52. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Левченко В. П., Зелениця І. М. ОВДП як інструмент зниження інвестиційних ризиків і підтримки соціального добробуту та пенсійного страхування в умовах воєнного стану та підвищеної волатильності ринку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. №7. С. 108–113.

53. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Костюк В. А., Зелениця І. М., Стельмах Н. Є. Embedded insurance у системі омніканальної трансформації Insurtech-платформ: маркетингові механізми та резильєнтний сталий розвиток. *Ефективна економіка*. 2026. №5.

54. Прокопишин О. С., Дранус Л. С., Дранус В. В. Стратегічна стійкість підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2024. №9.

55. П'явка О. П. Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до зовнішніх екстерналій глобального, континентального та національного масштабу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №12. С. 171–181.

56. П'явка О. П. Зростання обсягів реалізації продукції як детермінанта забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2025 №22(87). С. 393–401.

57. П'явка О. П. Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. №21(83). 2024. С. 246–253.

58. П'явка О. П. Соціально-економічна резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах негативних екстерналій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №12. Том 2(270/2). С. 98–106.

59. Резильєнтність ендogenousного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)

60. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

61. Романюк С. Полісуб'єктне управління в умовах формування резильєнтного суспільства. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №4. С. 95–112.

62. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257.

63. Саух С. Є., Брисенко А. В. Моделювання електроенергетичної системи України та оцінювання її резильєнтності в умовах систематичних терористичних атак. *Технічна електродинаміка*. 2025. № 2. С. 57–70.

64. Седіков Д. В. Стратегії підвищення резильєнтності підприємств зернового сектора. *Причорноморські економічні студії*. 2025. №92. С. 153–157.

65. Сірак-Кондратьєва О. М. Психологічні особливості розвитку резильєнтності особистості бізнесмена. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. Серія: Управління та адміністрування*. 2024. №28. С. 82–97.

66. Соболева Н. І., Соболев А. С. Соціальна резильєнтність українців: шляхи подолання травматичного досвіду в умовах воєнного та повоєнного часу. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2024. №104. С. 111–120.

67. Солдак М. О. Використання потенціалу DIY для забезпечення економічної резильєнтності регіонів України. *Економіка промисловості*. 2023. №3. С. 28–46.

68. Соломніков І. В., Кондратюк М. В., Чувілко В. М. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №87. С. 121–127.

69. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення 10.05.2026).
70. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Економічний форум*. 2023. №2. С. 47–52.
71. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41.
72. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А. Інститути та інституційна резильєнтність: сутність і роль у повоєнній розбудові економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 77–92.
73. Хвесик М., Бистряков І., Левковська Л., Мандзик В. Природно-ресурсні домінанти резильєнтності якості життя населення України: регіональний вимір структурних змін. *Демографія та соціальна економіка*. 2026. №63(1). С. 138–156.
74. Хвесик М. А., Левковська Л. В., Мандзик В. М. Забезпечення резильєнтності водогосподарського комплексу України. *Бізнес, економіка, сталий розвиток, лідерство та інновації*. 2024. №13. С.20–27.
75. Хвесик М. А., Левковська Л. В., Мандзик В. М.. Інституційне забезпечення резильєнтності водогосподарського комплексу України. *Бізнес, економіка, сталий розвиток, лідерство та інновації*. 2024. №13. С. 20–28.
76. Хвесик М. А., Левковська Л. В., Мандзик В. М. Інструменти інституційного забезпечення стійкості резильєнтного природокористування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №9. С. 5–9.
77. Хвесик М. А., Левковська Л. В., Омельченко А. А. Екологічні домінанти забезпечення резильєнтності якості життя населення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №18. С. 37–43.
78. Хвесик М., Обиход Г., Мандзик В. Інституційні інструменти забезпечення резильєнтності природно-ресурсного комплексу: безпековий аспект. *Економіка України*. 2024. №67(8(753)). С. 77–87.
79. Хвесик М. А., Обиход Г. О., Омельченко А. А. Забезпечення екологічної безпеки населення у системі резильєнтного природокористування. 2024. *Демографія та соціальна економіка*. №58(4). С. 165–179.

80. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. №1. С. 31–39.
81. Чугунов І. Фінансово-бюджетна політика як складова резильєнтності державних фінансів та соціально-економічного розвитку країни. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №4. С. 113–127.
82. Шубалий О. М., Бровченко Б. Ю. Оцінка соціально-економічної безпеки підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. №21(83). 2024. С. 489–495.
83. Яворська О. О., Радчук Д. І., Яворський А. В., Лантух Д. О., Сосулев Є. І. Вплив пандемії COVID-19 на безпекову стійкість підприємств. *Науковий вісник Донецького національного технічного університету*. 2022. №1-2. С. 228–238.
84. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17(1). Pp. 99–120.
85. Béné C., Godfrey Wood R., Newsham A., Davies M. Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. *IDS Working Papers*. 2012. Pp. 1-61.
86. Bilynska M., Korolchuk O. (2018). The role of national resilience in public administration reforming. *Yearbook of Department "Administration and management"*. Vol 3, 24–45.
87. Britchenko I., Polinkevych O., Trynchuk V., Khovrak I. The Impact of COVID-19 on the Philosophy of Doing Business in a Sustainable Environment. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2023. Vol. 32(2). Pp. 100–116.
88. Dash G., Paul J. CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological forecasting and social change*. 2021. Vol. 173. Art. 121092.
89. Dijkstra T. K., Henseler J. Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*. 2015. Vol. 81. Pp. 10–23.

90. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*. 2020. Vol. 13(1). Pp. 215–246.
91. Dziamulych M., Antoniuk N., Tretyak V., Rudenko M., Solomnikov I., Kytaichuk T., Khomiuk N., Shmatkovska T. Financial security and economic safety as the basis for sustainable development of the region. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2023. Vol. 13(2). Special Issue XXXVII. Pp. 150–154.
92. Erol D., Henry B. S. Perspectives on measuring enterprise resilience. In *Proceedings of the 2010 IEEE International Systems Conference* (San Diego, CA, USA, 5–8 April 2010). Pp. 587–592.
93. Evenseth L. L., Sydnes M., Gausdal A. H. Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*. 2022. Vol. 7. Art. 837386.
94. Felland L. E., Lesser C. S., Benoit Staiti A., Katz A., Lichiello P. The resilience of the health care safety net, 1996–2001. *Health Services Research*. 2003. Vol. 38(1p2). Pp. 489–502.
95. Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(10). Art. 4315.
96. Golden W., Powell P. Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?. *Omega*. 2000. Vol. 28(4). Pp. 373–384.
97. Gomes J. O., Borges M. R., Huber G. J., Carvalho P. V. R. Analysis of the resilience of team performance during a nuclear emergency response exercise. *Applied ergonomics*. 2014. Vol. 45(3). Pp. 780–788.
98. Hodgson D., McDonald J. L., Hosken D. J. What do you mean, ‘resilient’?. *Trends in ecology & evolution*. 2015. Vol. 30(9). Pp. 503–506.
99. Holling C.S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1–23.
100. Horne J. F., Orr J. E. Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations*. 1998. Vol. 24(4). Pp. 29–39.

101. Kendra J., Wachtendorf T. Elements of resilience after the World Trade Center disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*. 2003. Vol. 27(1). Pp. 37–53.

102. Khvesyk M., Ilina M. Spatial Resilience in Ukraine: An Evaluation of National and Regional Levels. In: Arsenyeva, O., Romanova, T., Sukhonos, M., Biletskyi, I., Tsegelnyk, Y. (eds) *Smart Technologies in Urban Engineering*. STUE 2024. Lecture Notes in Networks and Systems (volume 1659). Cham : Springer, 2025. Pp. 152–162.

103. Kuzmak O., Kuzmak O., Stepura T., Lorvi I. Digital Transformation to the Efficiency and Sustainability of Cities. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. (LNDECT, volume 240). Cham : Springer, 2025.

104. Kuzmak O., Pontrandolfo P., Kuzmak O., Stepura T. Smart Cities and Urban Resilience in Ukraine: Towards Sustainable Recovery and Digital Transformation. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, (LNDECT, volume 272). Cham : Springer, 2026.

105. Lehmann U., Gilson L. Action learning for health system governance: the reward and challenge of co-production. *Health policy and planning*. 2015. Vol. 30(8). Pp. 957–963.

106. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*. 2011. Vol. 21(3). Pp. 243–255.

107. Linnenluecke M. K., Griffiths A., Winn M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business strategy and the Environment*. Vol. 21(1). Pp. 17–32.

108. Liu Y., Chen R., Zhou F., Zhang S., Wang J. Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(23). Art. 13492.

109. Mallak L. A. Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*. 1998. Vol. 24(4). Pp. 148–152.
110. McGillivray G. Commercial risk under JIT. *Canadian Underwriter*. 2000. Vol. 67(1). Pp. 26–30.
111. Mykolenko O., Mittelstaedt E., Wiepcke C. SMEs' Resilience and its Contributing Factors: a Systematic Literature Review. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. Vol, 12(4). Pp. 28–48.
112. Ortiz-de-Mandojana N., Bansal P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic management journal*. 2016. Vol. 37(8). Pp. 1615–1631.
113. Pal R., Torstensson H., Mattila H. Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*. 2014. Vol. 147. Pp. 410–428.
114. Ringle C., Da Silva D., Bido D. Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal Of Marketing*. 2015. Vol. 13(2).
115. Robb D. Building resilient organizations resilient organizations actively build and integrate performance and adaptive skills. *OD practitioner*. 2000. Vol. 32(3). Pp. 2–32.
116. Sanchis R., Canetta L., Poler R. A conceptual reference framework for enterprise resilience enhancement. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(4). Art. 1464.
117. Somers S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*. 2009. Vol. 17(1). Pp. 12–23.
118. Strapchuk S., Mykolenko O. Algorithm for selecting alternative strategies for sustainable intensification of agricultural enterprises. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2022. Vol. 9(2). Pp. 9–17.
119. Strapchuk S., Mykolenko O. Sustainable development: definition, barriers and consequences for Ukrainian agricultural producers, *Journal of East European Management Studies*. 2023. Vol. 2(28). Pp. 291–310.

120. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. Vol. 18(7). Pp. 509–533.
121. Vakilzadeh K., Haase A. The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*. 2021. Vol. 3(1). Pp. 1–21.
122. Winston A. Resilience in a hotter world. *Harvard business review*. 2014. Vol. 92(4). Pp. 56–64.
123. Wong C. S., Law K. S., Huang G. H. On the importance of conducting construct-level analysis for multidimensional constructs in theory development and testing. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34(4). Pp. 744–764.
124. World Bank's Social Protection and Labour Strategy 2012-2022. Washington DC : World Bank, 2011. 127 p.
125. World Development Indicators database. GDP growth (annual %). *World Bank* : web-site. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (accessed on 10.05.2026).
126. Woźniak J., Moczydłowska J. M., Almeida P., Ciocoiu C. N. Organisational resilience as a determinant of the development of innovative service enterprises. *Engineering Management in Production and Services*. 2025. Vol. 17(1). Pp. 1–14.
127. Yang H., Tang M., Chao X., Li P. Organisational resilience in the COVID-19: A case study from China. *Journal of Management & Organization*. 2021. Vol. 27(6). Pp. 1112–1130.
128. Zhang X. The organizational resilience of high-tech companies in the current international business environment – A case study of Huawei in Yunnan. Bangkok : Siam University, 2023. 44 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Розрахунок індексу фізичного обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні до попереднього року за 2010-2024 роки

Показники	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млрд. грн	2941,8	3596,6	4202,5	4459,8	4334,5	4459,7	5556,5	6726,7	8312,3	9966,8	10524,1	11062,3	14989,8	11119,9	13574,9	15829,6
Індекс інфляції (індекс споживчих цін), %	115,9	109,4	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7	109,4	120,2	112,9	106,5
Індекс інфляції (індекс споживчих цін) наростаючим, %	115,9	109,4	118,2	118,9	118,5	132,8	197,5	225,0	257,4	285,5	308,0	316,3	346,1	416,0	469,6	500,1
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у цінах на початок 2010 року, млрд. грн	2538,2	3287,6	3556,8	3752,1	3657,6	3357,1	2812,9	2989,7	3229,4	3491,6	3416,9	3497,2	4331,7	2673,3	2890,7	3165,0
Індекс фізичного обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання до попереднього року, %	-	122,3	108,2	105,5	97,5	91,8	83,8	106,3	108,0	108,1	97,9	102,4	123,9	61,7	108,1	109,5
Індекс фізичного обсягу ВВП до попереднього року, %	-	104,1	105,5	100,2	100,0	93,4	90,2	102,4	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	71,2	105,3	102,9

Примітка. Розраховано та побудовано автором на основі даних [16].

Додаток Б

Таблиця Б.1

Система показників для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.дол. США	Темп росту середньорічного офіційного курсу гривні до долара США, %	Коефіцієнт покриття експорту імпортом	Індекс інфляції (індекс поживчих цін), %	Залишок прямих іноземних інвестицій в Україну (акціонерний капітал), млн.дол. США	Імпорт товарів, млн. дол. США	Експорт товарів, млн. дол. США	Зовнішньоторговельний оборот, млн. дол. США	Зовнішньоторговельне сальдо (експорт - імпорт), млн. дол. США	Частка витрат на оборону у видатках зведеного бюджету, %	Середньорічний офіційний курс гривні до долара США	Прямі іноземні інвестиції в Україну (крім реінвестування доходів), млн.дол.США	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, % (У)	Рівень рентабельності усієї діяльності підприємств, % (У)	Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив (% від ВВП)	Темп росту ВВП України до попереднього року (у порівняннях цінах), %	Темп росту ВВП Європейського Союзу до попереднього року (у порівняннях цінах), %	Темп росту Світового ВВП до попереднього року (у порівняннях цінах), %	Частка витрат на оборону у видатках зведеного бюджету, %	Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, в перерахунку на дол. США за	Військові витрати у перерахунку на поточні дол.США, млн. дол.США	Витрати на оборону у % до ВВП	Гранти та інші доходи у % до доходів	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника, тис.дол.	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Частка витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету, %	
2010	453227,0	101,90	85	109,4	45370,0	60742	47514	108256	-13228	3,00	7,94	6495	4,0	0,5	4,6	104,1	102,2	104,5	3,10	2250	284	3729	2,7	19,68	845,8	51,2	10772,7	11,4
2011	527445,5	100,40	83	108,0	48197,6	82608	61975	144583	-20633	3,18	7,97	7207	5,9	1,8	4,3	105,4	102,0	103,3	3,18	2648	332	3685	2,3	15,88	757,9	60,2	10164,5	13,7
2012	558103,2	100,30	81	100,6	51705,3	84718	63631	148349	-21087	2,94	7,99	8401	5,0	1,0	4,5	100,2	99,2	102,7	2,94	3041	381	4137	2,4	16,98	620,3	64,7	9957,6	12,7
2013	542281,1	100,00	82	99,7	53704,0	76987	58130	135117	-18857	2,93	7,99	4499	3,9	-0,7	2,4	100,0	100,0	102,9	2,93	3282	411	4386	2,4	15,78	279,4	65,5	9729,1	10,0
2014	375185,5	148,70	99	112,1	38356,8	54429	49542	103971	-4887	5,23	11,89	410	-4,1	-14,2	0,6	89,9	101,6	103,1	5,23	3480	293	3962	3,0	25,67	100,0	52,8	8796,7	8,3
2015	254365,7	183,81	102	148,7	35562,0	37516	34666	72182	-2850	7,65	21,84	3088	1,0	-7,3	-0,2	90,2	102,4	103,1	7,65	4195	192	3503	3,8	16,76	437,6	39,5	8180,0	8,3
2016	263263,7	117,00	93	113,9	37054,4	39250	32859	72109	-6391	7,10	25,55	3529	7,4	0,6	4,4	102,4	101,9	102,8	7,10	5183	203	3423	3,7	19,76	461,9	40,7	8108,3	7,9
2017	312531,3	104,10	87	114,4	36310,3	49607	38928	88535	-10679	7,04	26,60	2237	8,8	3,0	3,3	102,4	102,8	103,5	7,04	7104	267	3648	3,2	20,06	575,9	47,5	8141,0	9,7
2018	366420,0	102,30	83	110,9	35391,0	57188	42598	99786	-14590	7,76	27,20	2135	8,1	4,5	3,8	103,5	102,1	103,3	7,76	8865	326	4750	3,6	17,66	599,9	52,6	8532,5	11,3
2019	407191,8	95,00	82	107,9	41662,5	60800	45415	106215	-15385	7,77	25,85	2767	10,2	7,6	3,8	103,2	101,9	102,7	7,77	10497	406	6262	4,1	18,47	291,1	55,8	9017,8	11,2
2020	410360,3	104,30	91	102,7	37600,4	54336	44869	99205	-9467	7,55	26,96	452	6,2	0,9	0,2	96,2	94,4	97,2	7,55	11591	430	6839	4,4	19,47	254,4	56,6	8931,9	16,5
2021	549355,3	101,20	93	109,4	47796,4	72843	62832	135675	-10011	6,98	27,29	2371	12,6	10,1	4,0	103,4	106,4	106,4	6,98	14014	514	6898	3,4	15,57	248,8	75,8	8936,2	17,8
2022	343818,3	118,50	80	120,2	34112,0	55296	40724	96020	-14572	37,56	32,34	208	3,3	-3,2	0,1	71,2	103,5	103,4	37,56	14847	459	41184	25,94	40,75	594,5	57,5	7502,4	5,1
2023	371164,5	113,10	59	112,9	37815,2	63764	34658	98422	-29106	47,23	36,57	1087	8,0	4,7	2,5	105,5	100,5	102,9	47,23	17442	477	64753	36,74	47,85	5734,5	64,7	7421,8	5,6

Таблиця Б.2

Кореляційна матриця для відбору ключових факторів впливу на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)
суб'єктів господарювання в Україні

	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.дол. США	Темп росту середньорічного офіційного курсу зривні до долара США, %	Коефіцієнт покриття експорту імпортом	Індекс інфляції (індекс поживчих ціл), %	Залишок прямих іноземних інвестицій в Україну (акціонерний капітал), млн.дол. США	Імпорт товарів, млн. дол. США	Експорт товарів, млн. дол. США	Зовнішньоторговельний оборот, млн. дол. США	Зовнішньоторговельне сальдо (експорт - імпорт), млн. дол. США	Частка витрат на оборону у видатках зведеного бюджету, %	Середньорічний офіційний курс зривні до долара США	Прямі іноземні інвестиції в Україну (крім реінвестування доходів), млн.дол. США	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, % (X)	Рівень рентабельності усієї діяльності підприємств, % (X)	Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив (% від ВВП)	Темп росту ВВП України до попереднього року (у порівняльних цінах), %	Темп росту ВВП Європейського Союзу до попереднього року (у порівняльних цінах), %	Темп росту Світового ВВП до попереднього року (у порівняльних цінах), %	Частка витрат на оборону у видатках зведеного бюджету, %	Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, грн.	Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, в перерахунку на дол. США за середньорічним курсом	Військові витрати у перерахунку на поточні дол. США, млн. дол. США	Витрати на оборону у % до ВВП	Гранти та інші доходи у % до доходів бюджету, %	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника, тис.дол. США/особу	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Частка витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету, %	
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.дол. США	1,000																												
Темп росту середньорічного офіційного курсу зривні до долара США, %	-0,583	1,000																											
Коефіцієнт покриття експорту імпортом	-0,215	0,520	1,000																										
Індекс інфляції (індекс поживчих ціл), %	-0,689	0,855	0,371	1,000																									
Залишок прямих іноземних інвестицій в Україну (акціонерний капітал), млн.дол. США	0,908	-0,451	-0,110	-0,569	1,000																								
Імпорт товарів, млн. дол. США	0,948	-0,597	-0,425	-0,667	0,849	1,000																							
Експорт товарів, млн. дол. США	0,944	-0,423	0,047	-0,574	0,869	0,880	1,000																						
Зовнішньоторговельний оборот, млн. дол. США	0,976	-0,539	-0,230	-0,646	0,883	0,978	0,960	1,000																					
Зовнішньоторговельне сальдо (експорт - імпорт), млн. дол. США	-0,493	0,569	0,934	0,483	-0,406	-0,695	-0,271	-0,530	1,000																				
Частка витрат на оборону у видатках зведеного бюджету, %	-0,297	0,068	-0,672	0,196	-0,438	-0,119	-0,462	-0,274	-0,460	1,000																			
Середньорічний офіційний курс зривні до долара США	-0,556	0,041	-0,262	0,292	-0,714	-0,490	-0,648	-0,574	0,012	0,679	1,000																		
Прямі іноземні інвестиції в Україну (крім реінвестування доходів), млн.дол. США	0,553	-0,283	-0,063	-0,254	0,735	0,571	0,557	0,582	-0,314	-0,501	-0,751	1,000																	
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, % (X)	0,186	-0,659	-0,345	-0,297	0,104	0,191	0,053	0,136	-0,307	0,072	0,470	0,036	1,000																
Рівень рентабельності усієї діяльності підприємств, % (X)	0,340	-0,741	-0,453	-0,393	0,243	0,349	0,171	0,281	-0,449	0,068	0,352	0,154	0,975	1,000															
Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив (% від ВВП)	0,415	-0,661	-0,264	-0,491	0,491	0,442	0,353	0,416	-0,363	-0,328	-0,266	0,651	0,577	0,636	1,000														
Темп росту ВВП України до попереднього року (у порівняльних цінах), %	0,330	-0,486	-0,227	-0,418	0,411	0,321	0,216	0,285	-0,323	-0,360	-0,182	0,448	0,553	0,601	0,761	1,000													
Темп росту ВВП Європейського Союзу до попереднього року (у порівняльних цінах), %	-0,065	0,114	0,144	0,353	-0,028	-0,053	0,040	-0,013	0,167	0,060	0,125	-0,003	0,202	0,158	0,280	-0,056	1,000												
Темп росту Світового ВВП до попереднього року (у порівняльних цінах), %	0,171	0,014	0,001	0,181	0,247	0,190	0,226	0,212	-0,042	0,000	-0,112	0,243	0,152	0,172	0,447	0,123	0,926	1,000											
Частка витрат на оборону у видатках зведеного бюджету, %	-0,297	0,068	-0,672	0,196	-0,438	-0,119	-0,463	-0,274	-0,460	1,000	0,679	-0,500	0,072	0,068	-0,327	-0,359	0,060	0,000	1,000										
Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, грн.	-0,147	-0,181	-0,468	0,011	-0,406	-0,090	-0,298	-0,185	-0,269	0,767	0,879	-0,673	0,498	0,458	-0,233	-0,180	0,084	-0,067	0,766	1,000									
Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, в перерахунку на дол. США за середньорічним курсом	0,560	-0,508	-0,533	-0,485	0,289	0,573	0,399	0,514	-0,557	0,461	0,305	-0,234	0,401	0,481	-0,043	-0,062	-0,062	-0,025	0,461	0,708	1,000								
Військові витрати у перерахунку на поточні дол. США, млн. дол. США	-0,172	0,001	-0,750	0,096	-0,309	0,008	-0,365	-0,156	-0,571	0,985	0,593	-0,412	0,081	0,105	-0,258	-0,253	0,009	0,006	0,985	0,735	0,517	1,000							
Витрати на оборону у % до ВВП	-0,236	0,042	-0,720	0,148	-0,367	-0,054	-0,418	-0,216	-0,524	0,994	0,614	-0,437	0,053	0,067	-0,292	-0,307	0,021	-0,002	0,994	0,728	0,472	0,997	1,000						
Гранти та інші доходи у % до доходів бюджету, %	-0,312	0,105	-0,630	0,131	-0,447	-0,139	-0,458	-0,284	-0,412	0,960	0,555	-0,506	-0,115	-0,113	-0,354	-0,397	0,006	-0,026	0,960	0,648	0,377	0,954	0,964	1,000					
Кількість найманих працівників, тис. осіб	0,769	-0,411	0,085	-0,527	0,822	0,679	0,780	0,744	-0,195	-0,680	-0,882	0,813	-0,081	0,070	0,485	0,390	-0,171	0,064	-0,679	-0,667	-0,031	-0,576	-0,614	-0,625	1,000				
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника, тис.дол. США/особу	0,831	-0,541	-0,436	-0,593	0,630	0,831	0,720	0,808	-0,595	0,177	-0,057	0,107	0,349	0,459	0,208	0,170	0,047	0,201	0,177	0,385	0,886	0,280	0,215	0,117	0,290	1,000			
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	0,726	-0,376	0,121	-0,487	0,782	0,608	0,726	0,678	-0,134	-0,688	-0,866	0,779	-0,087	0,065	0,477	0,411	-0,153	0,078	-0,687	-0,659	-0,061	-0,584	-0,622	-0,624	0,989	0,244	1,000		
Частка витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету, %	0,624	-0,432	0,290	-0,441	0,485	0,442	0,652	0,548	0,091	-0,599	-0,252	0,286	0,421	0,458	0,317	0,440	-0,146	-0,112	-0,599	-0,079	0,274	-0,547	-0,592	-0,670	0,565	0,438	0,571	1,000	

Таблиця Б.3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,973930852
R Square	0,948541305
Adjusted R Square	0,933103696
Standard Error	26722,88857
Observations	14

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	1,31633E+11	43877616029	61,44353898	9,55579E-07
Residual	10	7141127734	714112773,4		
Total	13	1,38774E+11			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-231266,3121	49139,96025	-4,706277966	0,000833592	-340756,9667	-121775,6575	-340756,9667	-121775,6575
Залишок прямих іноземних інвестицій в Україну (акціонерний капітал), млн.дол США (X1)	11,46203655	1,307953822	8,763334268	5,25498E-06	8,547733824	14,37633928	8,547733824	14,37633928
Частка витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету, % (X2)	5289,282645	2339,504383	2,260856053	0,047299678	76,54203446	10502,02326	76,54203446	10502,02326
Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, в перерахунку на дол. США за середньорічним курсом (X3)	306,9075887	78,24420121	3,922432384	0,002855067	132,568644	481,2465334	132,568644	481,2465334

Додаток В

Таблиця В.1

Дані для розрахунку показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні до зовнішніх екстерналій за 2012-2024 рр.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Кількість підприємств, одиниць	364935	393327	341001	343440	306369	338256	355877	380597	373822	370834	261924	307852	283813
Витрати на персонал, млн. грн.	374106	378223	354425	392558	434790	569937	727110	901245	990589	1169822	1038773	1193908	1426725
Витрати на оплату праці, млн. грн.	274935	278146	261521	295807	360831	472765	601661	746980	819958	965556	861199	998773	1196014
Відрахування на соціальні заходи, млн. грн.	99170	100077	92904	96752	73959	97173	125449	154265	170631	204266	177574	195135	230711
Кількість зайнятих працівників, тис осіб	7680	7407	6299	5890	5801	5813	5960	6408	6366	6392	5382	5014	5000
Кількість найманих працівників, тис. осіб	7578	7286	6193	5778	5714	5715	5871	6242	6288	6290	5335	4970	4941
Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб	6985	6634	5642	5246	5228	5246	5412	5777	5715	5722	4569	4345	4420
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн.	4203170	4050215	4170660	5159067	6237535	7707935	9206050	9639731	10049871	13616793	11033018	13456367	15726703
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств, млн.грн.	2593347	2468790	2723971	3215288	3884618	4872748	5626457	6301412	6508170	8570511	7642535	8884792	9279716
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн.грн	75670	11336	-564377	-348472	69888	236952	369212	613044	134734	1034013	-216595	563115	1212565
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	35067	-22840	-590067	-373516	29705	168753	288305	523779	68055	885276	-276278	427673	639231
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	8,1	10,2	6,2	12,6	3,3	8,0	5,4
Рівень рентабельності усієї діяльності, %	1,0	-0,7	-14,2	-7,3	0,6	3,0	4,5	7,6	0,9	10,1	-3,2	4,5	5,6
Підприємства, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств	63,0	65,0	65,5	73,3	73,0	72,4	73,9	73,6	71,0	72,9	65,8	71,1	71,5

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), млн. грн.	2077904	1984066	1952583	2434303,8	2759943	3525188	4262964	4675308	4988651	6282854	5874389	6239124	7413199
Капітальні інвестиції підприємств, млн. грн.	229487,2	216986,9	178384,9	213478,16	281667,9	359159,8	471115,5	524474,1	398478,1	536338,9	336222,1	505520,8	599973,6
Додана вартість за витратами виробництва підприємств, млн. грн.	1015504	977145	1234090	1329264,5	1702670	2099505	2310581	2744296	2883240	4089061	3638468	4422899	4150719
Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками, тис. людиногодин	12579578	12288850	10013384	9396747,1	9468718	9354380	9799483	10454332	10141293	10351690	8155171	8146192	8358778
Сума власного капіталу, млн.грн.	1904940	1950375	1480658	2288741,4	2445804	2458528	2708577	3092766	3339806	4113339	3975953	4612354	5292942
Сума довгострокових зобов'язань і забезпечень, млн.грн.	999369	1070722	1359926	1668158	1696871	1730977	1757581	1633718	1914076	1841585	1960180	2199273	2395612
Сума балансу, млн. грн.	5377151	5712275	5994266	8073783,4	9991791	9961779	10878051	11494975	12682480	14070488	14654653	16442569	18314158
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,54	0,53	0,47	0,49	0,41	0,42	0,41	0,41	0,41	0,42	0,41	0,41	0,42
Частка витрат на персонал в обсязі реалізації продукції, %	8,9	9,3	8,5	7,6	7,0	7,4	7,9	9,3	9,9	8,6	9,4	8,9	9,1
Податок на прибуток, млн. грн.	40603	34175	25690	25044	40183	68199	80907	89265	66679	148736	59683	135442	573333
Мінімальна заробітна плата на кінець року, грн	1134	1218	1218	1378	1600	3200	3723	4173	5000	6500	6700	6700	8000
Сума середньомісячних витрат на оплату праці, грн.	2983	3130	3460	4185	5183	6778	8413	9715	10733	12589	13334	16599	19934
Індекс споживчих цін (рік до попереднього року), %	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7	109,4	120,2	112,9	106,5
Кумулятивний індекс споживчих цін, %	100,6	100,3	112,4	167,2	190,4	217,9	241,6	260,7	267,7	292,9	352,1	397,5	423,3

Примітка. Побудовано автором на основі даних [16].

Додаток Г

ДОВІДКИ про впровадження результатів дослідження



ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА РАДА

майдан Київський, 9, м. Луцьк, 43027, тел. (0332) 778 300,
e-mail: post@volynrada.gov.ua, web: https://new.volynrada.gov.ua, код ЄДРПОУ 00022444

08.05.2026 № 727/51/2-26 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка П'явки Олега Петровича на тему «Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в контексті сталого розвитку»

Дослідження проблем забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на регіональному рівні особливо в період повномасштабної війни має важливе значення для забезпечення сталого розвитку регіонів, що підтверджує актуальність теми дисертації П'явки О.П. – здобувача ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка за освітньо-науковою програмою «Економіка» Луцького національного технічного університету.

Вивчення положень дисертації П'явки О.П. дозволяє зробити висновок про практичну спрямованість аналітичного розділу, зокрема результатів, які стосуються розробки та апробації методичного підходу до оцінки рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств за видами економічної діяльності, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони їх діяльності, розробити заходи для збалансування інтересів власників, працівників і держави.

Ряд положень дисертації, які стосуються визначення та обґрунтування типів стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на засадах сталого розвитку взяті до уваги у процесі розробки та обґрунтування заходів щодо реалізації положень актуалізованої Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року, а також використовуються у поточній роботі відповідних постійних комісій і підрозділів апарату Волинської обласної ради, сприятимуть сталому розвитку господарського комплексу регіону.

Голова



Григорій НЕДОПАД



**ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ**

майдан Київський, 9, м. Луцьк, 43027, тел. (0332) 778 217, факс (0332) 778 153, e-mail: post@voladm.gov.ua,
код ЄДРПОУ 13366926

Від 23.06.2026 № 4198/56/2-26 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття ступеня доктора
філософії зі спеціальності 051 Економіка

П'явки Олега Петровича

**на тему: «Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в
контексті сталого розвитку»**

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії П'явці О.П. про те, що наукові положення та розроблені автором методичні підходи до оцінювання соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств використано у процесі моніторингу реалізації Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року, що у свою чергу дозволяє виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємств різних видів економічної діяльності на регіональному рівні. Зокрема, запропонований дисертантом підхід до формування стратегій забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств дозволяє виділити пріоритетні напрями, завдання та розробити конкретні заходи у цій сфері, а також обґрунтувати комплекс економічних інструментів їх реалізації. Загалом використання розроблених П'явкою О.П. наукових підходів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств регіону в умовах воєнного стану.

Тимчасово виконувач
обов'язків начальника



Роман РОМАНЮК



**ЛУЦЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ
ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

вул. Богдана Хмельницького, 19,
м. Луцьк, 43025
тел. (0332) 777 955, 777 933, 777 932
факс (0332) 777 934

e-mail: econom@lutskrada.gov.ua

web: <https://www.lutskrada.gov.ua>

08.05.2026 № *29-9/978/2026*

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертації здобувача
Луцького національного технічного університету
П'явки Олега Петровича за темою:

«Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в контексті
сталого розвитку», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за
спеціальністю 051 Економіка

Науково-методичні розробки та практичні рекомендації здобувача П'явки О. П. використані структурними підрозділами Луцької міської ради, зокрема Департаментом економічної політики при актуалізації Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади в частині формування Оперативної цілі 5.1 «Створення інноваційних, промислових, екопарків та платформ для розміщення виробництв на території Луцької громади, орієнтованої на всеукраїнський та європейський ринки». Пропозиції дисертанта враховані при розробці заходів щодо створення інфраструктури для підтримки інноваційних ідей та проєктів мешканців громади.

Практико орієнтовані пропозиції автора використано при розробці заходів щодо забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, які знаходяться на території громади. Запропонований підхід до оцінки соціально-економічної резильєнтності підприємств, заходи для збалансування інтересів власників, працівників та держави використані при підготовці заходів щодо підвищення ефективності діяльності комунальних закладів і приватного бізнесу міста.

Результати дослідження П'явки О. П. мають високу практичну значущість для Луцької громади, оскільки сприяють забезпеченню соціально-економічної резильєнтності підприємств на засадах сталого розвитку.

Директор департаменту



Борис СМАЛЬ



CFO CLUB
UKRAINE

ТОВ СФО КЛАБ УКРЕЙН

Юридична адреса:
02163, м. Київ,
вул. Бальзака,
буд. 77, кв. 100
ЄДРПОУ: 42435221

+38 044 2099391

club@cfo-club.org

www.cfo-club.org

ДОВІДКА №36/2026 від 06.05.2026р.

про впровадження результатів дисертації

на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 Економіка здобувача
Луцького національного технічного університету

П'явки Олега Петровича на тему: «Соціально-економічна
резильєнтність (стійкість) підприємств в контексті сталого розвитку»

Результати дисертаційного дослідження П'явки О.П. були впроваджені у практичну діяльність ТОВ «СФО КЛАБ УКРЕЙН» (CFO Club Ukraine), зокрема: науково-методичні підходи до оцінювання соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, які ґрунтуються на комплексному врахуванні інтересів роботодавців, працівників і держави; удосконалену модель управління резильєнтністю (стійкістю) підприємств, що забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічну діяльність суб'єктів господарювання; методичний інструментарій діагностики стійкості та адаптивності підприємств до впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників; практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегій підвищення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в умовах зростаючої невизначеності та кризових явищ.

Використання результатів дисертаційної роботи сприяло підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню економічної стійкості учасників бізнес-спільноти CFO Club Ukraine та покращенню адаптаційних можливостей підприємств-учасників до сучасних викликів. Отримані в дисертації результати мають практичну цінність і можуть бути рекомендовані до застосування в діяльності підприємств та професійних бізнес-об'єднань.

З повагою,
Директор
CFO Club Ukraine
Наталія Рускіна





ТОВ «Фудком»

01014, Київ, Залізничне шосе 57

Тел.: +38 044 206-70-95

Інд. код 40982829,

п/р. UA363003460000026006015931801,

АТ СЕНС БАНК МФО 300346

Інд. под. №4098282265557

вихідний №2026/12/05/02

За місцем вимоги

“12” травня 2026р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка аспіранта Луцького національного технічного університету П'явки Олега Петровича на тему «Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в контексті сталого розвитку»

Підтверджуємо, що результати дисертаційного дослідження здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» П'явки Олега Петровича впроваджені у практичну діяльність підприємств, що входять до нашої мережі. Зокрема, використано наукові положення дисертації щодо визначення сутності та ключових детермінант соціально-економічної резильєнтності підприємств, що дозволяє підвищити їх адаптивність до нестабільних умов господарювання, кризових явищ та зовнішніх шоків.

Запропоновані автором методичні підходи до оцінювання рівня резильєнтності (стійкості) підприємств застосовуються при аналізі їх фінансово-економічного стану, визначенні ризиків діяльності та формуванні стратегій розвитку на коротко- та довгострокову перспективу. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує збалансування економічних, соціальних і екологічних складових діяльності підприємств.

Практичні рекомендації дисертаційного дослідження використовуються при формуванні стратегій розвитку підприємств на засадах сталого розвитку, впровадженні інструментів антикризового управління та підвищення стійкості бізнес-процесів, розробці заходів щодо підвищення інноваційної активності підприємств.

Застосування наукових результатів сприяє підвищенню рівня соціально-економічної стійкості підприємств мережі, зміцненню їх конкурентних позицій на ринку, покращенню показників діяльності та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

З повагою,
Генеральний директор
ТОВ «Фудком»



І.М. Душко



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, тел.: +38(0332)74-61-03

e-mail: rector@lntu.edu.ua, web: www.lntu.edu.ua

код ЄДРПОУ 05477296

27.05.2026р № 1524/01-14

на № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
П'явки Олега Петровича «Соціально-економічна резильєнтність (стійкість)
підприємств в контексті сталого розвитку» у навчальний процес

У навчальному процесі Луцького національного технічного університету при підготовці лекційного матеріалу і тематики практичних занять для здобувачів освітніх програм зі спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини», спеціалізації С1.01 Економіка використовуються авторські розробки здобувача ступеня доктора філософії П'явки О.П.

Зокрема, при викладанні навчальних дисциплін: «Економіка та управління соціо-еколого-економічними системами» (рівень доктора філософії) – підхід до систематизації вітчизняних проблем і зарубіжного досвіду забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, «Економіка сталого розвитку» (рівень магістра) – основні положення політики забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в контексті сталого розвитку, «Економіка підприємства» (рівень бакалавра) – результати аналізу динаміки основних показників соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання.

Перший проректор



Надія КОВАЛЬЧУК



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, тел.: +38(0332)74-61-03

e-mail: rector@lntu.edu.ua, web: www.lntu.edu.ua

код ЄДРПОУ 05477296

01.05.2026р № 1138/01-14

на № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
П'явки Олега Петровича «Соціально-економічна резильєнтність
(стійкість) підприємств в контексті сталого розвитку» подану на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка**

Дисертація П'явки О.П. на здобуття ступеня доктора філософії виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт, що виконуються в межах робочого часу викладачів кафедри економіки та міжнародних економічних відносин ЛНТУ. Зокрема, ряд пропозицій, викладених у дисертації враховані в рамках реалізації теми «Детермінанти сталого інноваційно орієнтованого розвитку економіки регіону», період 2021-2025 рр. (номер державної реєстрації 0121U108271), у якій здобувач провів оцінку соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств на мезорівні, а також теми «Сталий розвиток регіональної економіки в умовах сучасних викликів безпеки, «зеленої», цифрової та інтелектуальної трансформації», період 2026-2030 рр. (номер державної реєстрації 0126U002369), у якій здобувач провів аналіз взаємозв'язків та багатокритеріальну оцінку рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств.

Окремі положення роботи, зокрема, розроблені принципи, детермінанти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств, використано при реалізації міжнародного проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition», який фінансується в рамках програми Європейського Союзу HORIZON 2020 (грантова угода № 871072).

**Проректор з науково-педагогічної
роботи та досліджень**

**Олена ЛЮТАК**

Додаток Д

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України категорії Б

1. П'явка О.П. (2025). Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання до зовнішніх екстерналій глобального, континентального та національного масштабу. Актуальні проблеми економіки. №12. С. 171-181. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-171-181
2. П'явка О.П. (2025). Зростання обсягів реалізації продукції як детермінанта забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». №22(87). С. 393-401. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-37](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-37)
3. П'явка О.П. (2024). Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій. Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка». Випуск 21(83). 2024. С. 246-253. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-27)
4. П'явка О.П. (2023). Соціально-економічна резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах негативних екстерналій. Актуальні проблеми економіки. № 12. Том 2 (270/2). С. 98-106. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-2-270-98-106

Опубліковані праці апробаційного характеру

5. П'явка О.П., Шубала І.В.. Напрями забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції. Збірник тез IX Всеукраїнської науково-практичної конференції / за заг. ред. Я.П. Березівського, І.І. Гаврилюк. Дубляни, 2026. С. 138-140. *(Здобувачем обгрунтовано окремі напрями забезпечення резильєнтності (стійкості) підприємств в контексті сталого розвитку).* <https://repository.lnup.edu.ua>
6. Шубала І.В., П'явка О.П. Забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) малих підприємств в умовах війни. «Сучасні тренди

соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.). Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 710-711. URL: <https://zp.edu.ua/science/conferences/year-2025/conference-2025-1-8/> (*Здобувачем обгрунтовано заходи для забезпечення резильєнтності (стійкості) малих підприємств в умовах війни*).

7. П'явка О.П. Особливості забезпечення соціально-економічна резильєнтності (стійкості) підприємств на території польсько-українського прикордоння. *Польсько-українське прикордоння як сфера трансформації: матеріали міжнародного круглого столу*, Люблін–Луцьк, 28 березня 2025 р. Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 106-109. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/19575>

8. П'явка О.П. Аналіз продуктивності праці суб'єктів господарювання в контексті забезпечення їх соціально-економічної резильєнтності (стійкості). *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 109-110. URL: <https://repository.lntu.edu.ua/handle/123456789/2517>

9. П'явка О. П. Вирівнювання рівня заробітних плат як основа стійкості (резильєнтності) міст польсько-українського прикордоння до зовнішніх загроз. *Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 трав. 2025 р.) / відп. ред. М. В. Войчук. Електрон. дані. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С. 159-162. <https://sites.google.com/lutsk-ntu.com.ua/evdoc>

10. П'явка О. П. Пріоритетні заходи забезпечення стійкості підприємств на польсько-українському прикордонні. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 683-685. URL: https://drive.google.com/file/d/18cK2iL1i3qxET0_UYdAgm_O0WNxTvH4S/view

11. П'явка О.П. Фактори впливу на стійкість суб'єктів господарювання в умовах війни. *Україна – ЄС: виклики та перспективи*: матеріали міжнародного наукового семінару, Луцьк, 16 травня 2024 р. Луцьк: ЛНТУ, 2024. С. 62-64. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XaXKbXSPBcXJ17rCAiBTtMcNKOYQcSTF>

12. П'явка О.П. Соціально-економічна резильєнтність (стійкість) підприємств в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. С. 393-395. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/18174>