

Національний університет «Одеська політехніка»

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

ВУГЕЛЬМАН ПАВЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658:005.334:005.21(043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**«АРХІТЕКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОЇ
РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗОВОСТІ»**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Вугельман Павло Володимирович.

Науковий керівник: Філіппова Світлана Валеріївна, доктор економічних наук, професор.

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Вугельман П. В. Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого наукового завдання, яке полягає в удосконаленні стратегічного управління підприємствами шляхом в умовах полікризовості. Його вирішено за рахунок розроблення та обґрунтування теоретичних положень і науково-методичних підходів до формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості.

У розділі 1 *«Теоретичні засади менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства»* розкрито сутність стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості. Стратегічну резилієнтність визначено як динамічну спроможність до випереджального розвитку, що дозволяє підприємству проактивно трансформувати бізнес-модель і стратегію у відповідь на критичні зміни середовища. Обґрунтовано її когнітивну, поведінкову та контекстуальну компоненти. Типологізацію стратегічної резилієнтності розроблено за трьома ключовими ознаками – характером стратегічного реагування, об'єктом впливу, часовим горизонтом. Особливим типом визнано інклюзивну стратегічну резилієнтність. Полікризовість визначено як складну систему взаємопов'язаних і взаємо підсилюючих безпекових, економічних, соціальних та технологічних викликів та об'єктивну необхідність парадигмального переходу від концепції статичної стійкості до парадигми динамічної життєстійкості, що передбачає здатність підприємства до трансформаційного самовідновлення через інклюзію та інновації.

Сформульовано пріоритетні завдання менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств: превентивна адаптація з механізмами антиципації шоків через постійний моніторинг «слабких сигналів» та сценарне моделювання мультиплікативного впливу криз; забезпечення динамічної конфігурації ресурсів через формування стратегічної надлишковості та буферів капіталу для швидкого маневрування активами в умовах дестабілізації; трансформаційне оновлення бізнес-моделі, орієнтоване на використання кризових розривів як точок входу для інклюзивних інновацій та перехід системи до стану антикрихкості. Висвітлено системні компоненти архітектури, яка з'єднує когнітивно-культурний, операційно-технологічний та інституційно-комунікаційний модулі у єдиний каркас.

Підприємства кластеризовано за стратегічним потенціалом, обґрунтовано особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості. За ознакою стратегічного призначення (соціально-економічної значущості) виокремлено чотири функціональних кластери (критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний). Обґрунтовано домінуючі принципи стратегування та метрики успіху. Доведено доцільність диференціації архітектурних рішень, за якої тип захисного «каркасу» підприємства прямо залежить від його ролі в регіональній екосистемі.

Сформульовано *робочу гіпотезу дослідження*: підвищення рівня стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості може бути досягнуте шляхом формування диференційованої архітектури менеджменту, яка базується на інтеграції когнітивно-культурного, операційно-технологічного та інституційно-комунікаційного модулів у єдиний життєздатний каркас, що дозволяє ієрархічно налаштувати модель управління відповідно до соціально-економічної значущості та стратегічного призначення підприємства у загальнонаціональній системі безпеки та відновлення.

В розділі 2 «Аналітичне оцінювання стратегічного конструкту та потреб підприємств і стратегічно важливих впливів їх зовнішнього середовища» проведено аналіз стратегічного конструкту «5Т» та стратегічно

важливих впливів зовнішнього середовища; визначено детермінанти трансформації стратегічного конструкту підприємства в умовах полікризовості; обґрунтовано доцільність його гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т», диференційовані потреби оцінювання стратегічної резилієнтності підприємств залежно від їх кластеру. Встановлено три ключові напрями вивчення стратегічної резилієнтності: динаміка інтересу до резилієнтності, семантична структура її змістового наповнення, наявність когнітивних лакун між теоретичним осмисленням і практичним застосуванням. Встановлено, що стратегічна резилієнтність як багатокомпонентна характеристика формується через синергію цільових, ресурсних і структурних елементів. Доведено, що в умовах полікризовості універсальні методичні підходи і методики оцінювання резилієнтності втрачають аналітичну придатність та обґрунтовано доцільність диференційованого підходу. Ідентифіковано потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерним принципом для критичного, інноваційного, ресурсного і соціального кластерів.

Основою аналізу детермінант та наслідків впливу полікризового середовища на стратегування підприємств став кейс реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса та її Інвестиційної стратегії «5Т». Стратегія розвитку на базу логічного конструкту «Одеса 5Т» набула нового формату, де всі блоки інформації призначені для залучення стейкхолдерів до стратегічного інвестиційного розвитку міста. Встановлено, що інтеграція моделі «5Т» у загальну Стратегію розвитку докорінно змінила конструкт стратегування, створивши умови для формування м. Одеса як регіонального хаба стратегічної резилієнтності. «Брендовість» інвестиційної стратегії міста стає для бізнес-структур додатковим нематеріальним активом, що спрощує залучення капіталу та вихід на міжнародні ринки завдяки асоціації з прозорими векторами розвитку (5Т). підтверджено стратегічну конвергенцію та глибоку інституціоналізацію моделі «5Т», яка стала когнітивним каркасом для 97% респондентів. Виявлені тренд «вимушеної стратегічної конвергенції» та неможливість автономного виживання,

трансформація «трасту» (довіри) у репутаційний демпфер, що мінімізує зовнішні ризики в умовах нестабільності. Обґрунтовано ефективність моделі «Одеса 5Т» як інструменту колективної резилієнтності

Ідентифіковано *ключові виклики для стейкхолдерів стратегічної резилієнтності підприємств*: критичні галузеві диспропорції в економіці міста: «вимивання» пріоритетів туристичного сектору за одночасного стрімкого зростання ваги вектора технологій; надвисокий рівень ресурсної залежності бізнесу від міської екосистеми, що створює загрозу «ефекту доміно» та вимагає від підприємств диверсифікації джерел розвитку.

Обґрунтовано, що соціально-інноваційний вектор стає основою архітектури резилієнтності, а інклюзивний – діє як антикризовий інструмент на тлі інституційної конвергенції. Виявлено високу когнітивну готовність стейкхолдерів до впровадження інклюзивних змін та відхід від моделі «корпоративного егоїзму» на користь соціального партнерства, трансформацію їх безпекових пріоритетів, переорієнтацію джерел стійкості.

Узагальнено, що стратегічна резилієнтність Одеських підприємств сьогодні безпосередньо залежить від їхньої здатності гармонізувати власні цілі з інтересами стейкхолдерів. При цьому соціально-інноваційний вектор стратегії міста забезпечує їм перехід до антикрихкості, де інклюзивність та довіра стейкхолдерів стають головними запобіжниками в умовах «інноваційного хаосу» та воєнних викликів. Отримані результати надали фундаментальні аргументи на користь гіпотези дослідження: 1) модульність архітектури: синергія когнітивного, операційного та інституційного модулів забезпечує перехід підприємства від простої резилієнтності до стану антикрихкості; 2) диференціація пріоритетів: необхідність ієрархічного налаштування менеджменту залежно від кластера (критичний, інноваційний, ресурсний, соціальний); 3) системна інтеграція: життєздатність бізнес-структур прямо залежить від ступеня їхньої синхронізації з муніципальними та державними векторами безпеки.

В розділі 3 «Формування архітектури та інструментарію

менеджменту реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі» запропоновано: дизайн-модель архітектури реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі та концептуальну модель «Стратегія 6Т»; модель і методичний підхід до гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста, рекомендації щодо її оцінювання; інструменти та рекомендації щодо гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку і менеджменту людської резилієнтності для зміцнення стратегічної резилієнтності підприємств. Запропонована нова парадигма стратегування, що передбачає впровадження принципу стратегічної збалансованості, який реалізується через механізм реверсності як інструмент колективної безпеки та взаємного ресурсного наповнення екосистеми. Механізм реверсування стратегічної резилієнтності описано як динамічну двовекторну систему узгодження ресурсних потоків між підприємством та міською екосистемою в часі, де реверсування виступає керованим циклічним процесом трансформації станів ресурсів, що реалізується через синхронізацію потреб міської агломерації та суб'єктів господарювання.

Архітектуру стратегічної резилієнтності підприємства представлено у структурно-функціональних блоках як три взаємопов'язані підсистеми (когнітивна, ресурсна, операційна), що забезпечують здатність підприємства до випереджальної адаптації в умовах полікризовості. Розроблено модель стратегування розвитком підприємства «Стратегія 6Т», що спирається на логіку реверсної резилієнтності та переводить міську концепцію «Одеса 5Т» на рівень стратегічного менеджменту підприємства. Основними атрибутами моделі «Стратегія 6Т» є концепт – 6Т, конструкт – «Стратегія 6Т» та структура з 6-ти складових з власним функціоналом: таланти, технології, траєкторії зростання, транспорт і ланцюги постачання, траст, трансформація. На засадах кластерного підходу диференційовано механізми та принципи побудови моделей гармонізації конструктів. Висвітлено функціональні зміни у диференціації архітектурних рішень за функціональними кластерами, логіку та етапи формування диференційованої архітектури стратегічної резилієнтності підприємства.

Авторське бачення гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста ґрунтується на переході від «корпоративного егоїзму» до екосистемного партнерства з метою формування мережевої антикрихкості. Запропоновані рекомендації щодо гармонізації менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств містять: а) матричну модель гармонізації, що враховує типологізацію завдань гармонізації за сферами резилієнтності, класифікацію ролі підприємства: підприємство-донор або підприємство-реципієнт, трансформацію стратегічної резилієнтності з внутрішньої характеристики підприємства у мережеву перевагу громади; б) алгоритм гармонізації конструкту менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т», що, враховуючи класифікацію завдань гармонізації за типами кластерів підприємств, перетворює ізольовану корпоративну стратегію на частину регіонального безпекового каркаса; в) методичний підхід та системи показників оцінювання рівня гармонізації стратегії підприємства із стратегією «Одеса 5Т».

Запропонований методичний підхід до гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку на засадах превентивності передбачає інтеграцію підходів та рекомендацій щодо оцінки стану інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу та превентивності соціальної відповідальності – з метою отримання об'єктивного висновку про рівень переходу системи від економіки виживання до економіки резилієнтності та превентивного розвитку. Методичний підхід до інтеграції менеджменту людської (командної) резилієнтності в стратегуванні розвитку підприємства, розглядаючи останній як поєднання принципів травма-інформованого управління та пріоритету цифровізації для забезпечення резилієнтності, містить рекомендації щодо алгоритму та процесної моделі інтеграції менеджменту командної резилієнтності в загальну стратегію розвитку підприємства, його інструментарію.

Ключові слова: архітектура, підприємство, стратегія, менеджмент, резилієнтність, концепт-модель, полікризовість, гармонізація, інвестиційний та сталий розвиток, соціальна відповідальність, екосистема міста, територіальна громада як стейкхолдер, воєнний стан та повоєнне відновлення.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Філіппов В.Ю., Вугельман П.В. Управління розвитком підприємництва в інформаційному суспільстві на мікрорівні та імперативи сталого розвитку: системно-інтегрований підхід. // Розділ 9 у кол. моногр. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем* : ред. С.В. Філіппова, О.І. Продіус. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2021. С. 293-320. (340 с.). ISBN: 978-617-7829-95-8 <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-7829-95-8.pdf> (Дата звернення: 15.01.2025) (1,17 д.а., особистий внесок: систематизовано інструменти підтримки вектору сталого розвитку підприємства (0,2 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

2. Вугельман П.В., Філіппова С.В. Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 4 (80). С. 157-169. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/157.pdf> DOI:10.15276/ETR.04.2025.16. (Кат. Б., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (Дата звернення: 15.10.2025) (1,36 д.а., особистий внесок: висвітлено системні компоненти архітектури, ключові функціональні завдання менеджменту стратегічної резилієнтності – 0,6 д.а.).

3. Вугельман П.В. Кластерний підхід у менеджменті стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 146-157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/146.pdf> (Дата звернення 15.10.2025). DOI: 10.15276/EJ.01.2025.15. (Кат. Б., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar (1,16 д.а.).

4. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Реверсна стратегічна резилієнтність в полікризовому середовищі та концепт-модель «Стратегія 6Т». *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2026. № 1 (35). С. 171-190. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/171.pdf> (Дата звернення 23.01.2026). DOI: 10.15276/EJ.01.2026.17. (Кат. Б., Index Copernicus, Google Scholar). (1,746 д.а., особистий внесок: висвітлено принципи формування та функціонал реверсної стратегічної резилієнтності підприємств, її гармонізацію з екосистемою «Одеса 5Т», командну резилієнтність – 1,4 д.а.).

5. Вугельман П.В. Конструкт стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі: екосистемний підхід. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 157-175. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/157.pdf> (Дата звернення 23.01.2026). DOI: DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17 (Кат. Б., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar (1,94 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Вугельман П.В. Зміни стратегії розвитку міст України за умов економіки військового стану : матеріали III Міжнар. наук.практ. конф. ВНУ ім. Лесі Українки, (27-29 червня 2022 року), м. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня "Волиньполіграф", 2022. 418 с. С. 26-28. URL: <https://surl.lu/iirfah> (Дата звернення: 15.01.2023) (0,15 д.а.).

7. Вугельман П.В. Основні зміни стратегії «5Т»: узагальнення і періодизація. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 20 вересня 2022, Україна, м. Одеса. С.87-89 URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/suchasnyu_men/2022/s6.pdf (Дата звернення: 15.01.2023) (0,15 д.а.).

8. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Парадигмальні зміни економіки: стратегія розвитку міста Одеса «5Т» *Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України*: Матеріали I Всеукр. наук.

практ. конф., присвяченої пам'яті професора Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022 року, м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2022. – 354 с. с.345-349. URL: <https://drive.google.com/file/d/1fUhRKGLl4mZ-PncoHRhdGYuN4nvtHFcP/view> (Дата звернення: 15.01.2023) (0,15 д.а., особистий внесок: визначено глобальні чинники, які докорінно змінюють усталені механізми менеджменту, обґрунтовано необхідні зміни Стратегії економічного та соціального розвитку міста Одеси «5Т» в умовах та після військового стану по її складовим – 0,1 д.а.).

9. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Стратегування інноваційним розвитком: сутність та аналітичні завдання. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. Матеріали VI Міжнар. наук.практ. конф. 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця: ВНТУ, 2023. – 445 с. ISBN 978-966-641-925-8. С.162-164. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/view/755/1312/2556-1> (Дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а., особистий внесок: обґрунтовано аналітичні та контрольні завдання стратегування інноваційного розвитку для різних рівнів об'єктів управління – 0,1 д.а.).

10. Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, S.V. Filyppova, S.O. Cherkasova, H.H. Oborska, P.V. Vugelman, M.S.Tkachenko. Project «Inclusive social responsibility formation in the innovation process»: specifics of research methodology. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали XII Міжнар. наук.практ. конф., 26 травня 2023 р., Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. С. 164-168. URL: [https://www.economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/06/05_section5\(ARTPM_23\).pdf](https://www.economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/06/05_section5(ARTPM_23).pdf) (0,2 д.а., особистий внесок: сформульовано позицію про доцільність координації інклюзивної соціальної відповідальності з парадигмальними змінами в соціально-економічних відносинах – 0,07 д.а.).

11. Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, Svitlana Filyppova, Svitlana Cherkasova, Helena Oborska, Pavel Vugelman. Risks of researching the formation of inclusive social responsibility in the innovation process. *Сучасний менеджмент*

економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку : матеріали V Міжнар. наук.практ. конф., 18 вересня 2023 р., Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. С. 117-118. URL: https://economics.net.ua/suchasnyu_menedzhment (Дата звернення: 20.09.2023). с.190-192 (0,15 д.а., особистий внесок: визначено ключові ризики формування соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного розвитку в процесі забезпечення цілей сталого розвитку (0,07 д.а.).

12. Вугельман П.В. Управлінський функціонал стратегування соціально-економічного розвитку підприємств під час форс мажору. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2023, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. 220 с., С. 208-210. URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/suchasnyu_men/2023/SM_2023.pdf (Дата звернення: 20.09.2023) (0,25 д.а.).

13. Вугельман П.В. Соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності підприємств у стратегії «бТ». *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та у поствоєнний період)* : Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. 28-29 листопада 2025, Україна, м. Одеса, С.104-108. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (0,23 д.а.).

Інші

14. Філіппова С.В., Дієго Васкес-Бруст, Кріс Сіммс, Черкасова С.О., Оборська Г.Г., Вугельман П.В. Основні передумови, перешкоди, рушійні сили, стимули та інструменти для формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі стейкхолдерів: погляд політиків, науковців, освітян: Аналітичне дослідження. Одеса-Портсмут: Одеська політехніка; Університет Портсмуту, 2023. 35 с. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/01_UUT10-U.pdf Дата звернення:

15.01.2025) (1,3 д.а., особистий внесок: досліджено вплив інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку підприємств як соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності – 0,2 д.а.).

15. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Вугельман П.В. Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеса та стратегічна резилієнтність підприємств. Аналітичне дослідження. Одеса: Одеська політехніка, 2026. 30 с.
URL: https://economics.op.edu.ua/files/analytics/AD_vugelman.pdf Дата звернення: 15.01.2026) (1,1 д.а., особистий внесок: досліджено вплив Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року на стратегічну резилієнтність підприємств у контексті зв'язку потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу.– 0,4 д.а.).

SUMMARY

Vugelman P.V. *The Management Architecture of Strategic Resilience of Enterprises in a Polycrisis Environment*. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 073 – Management. – Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation is dedicated to an important research objective, namely the improvement of the strategic management of enterprises in a multi-crisis environment. This objective is achieved through the development and justification of theoretical principles and scientific and methodological approaches to the management architecture formation for strategic resilience in enterprises operating in a multi-crisis environment.

Chapter 1, “Theoretical Foundations of Strategic Resilience Management in Enterprises”, explores the nature of strategic resilience in a polycrisis environment. Strategic resilience is defined as the dynamic capacity for proactive development, enabling an organization to proactively transform its business model and strategy in response to critical changes in the environment. Its cognitive, behavioural and contextual components have been substantiated. The typology of strategic resilience has been developed on the basis of three key characteristics: the nature of the strategic response, the target of the response, and the time horizon. Inclusive strategic resilience is recognized as a distinct category. Polycrisis is defined as a complex system of interrelated and mutually reinforcing security, economic, social and technological challenges, and the objective necessity for a paradigm shift from the concept of static stability to a paradigm of dynamic resilience, which entails an enterprise’s capacity for transformational self-renewal through inclusion and innovation.

The following priority tasks for the management of strategic resilience in enterprises have been identified: preventive adaptation involving mechanisms for

anticipating shocks through the continuous monitoring of ‘weak signals’ and scenario modelling of the multiplier effect of crises; ensuring dynamic resource configuration through creating strategic redundancy and capital buffers to enable rapid asset manoeuvring in the conditions of destabilization; transformational renewal of the business model, focused on utilizing crisis gaps as entry points for inclusive innovation and the transition of the system to a state of anti-fragility. The systemic components of the architecture that integrates the cognitive-cultural, operational-technological, and institutional-communication modules into a unified framework have been highlighted.

Enterprises have been clustered based on their strategic potential, and the specific features of managing their strategic resilience in a multi-crisis environment have been identified. Four functional clusters (critical, innovative, resource-based and social) have been identified on the basis of strategic purpose (socio-economic significance).

The dominant principles of strategizing and the metrics of success have been substantiated. The rationale for differentiating architectural solutions has been demonstrated, whereby the type of the enterprise’s protective “framework” directly depends on its role within the regional ecosystem..

The working hypothesis of the research has formulated as follows: increasing the level of strategic resilience of enterprises in a polycrisis environment can be achieved by establishing a differentiated management architecture based on the integration of cognitive-cultural, operational-technological and institutional-communication modules into a single viable framework, allowing the management model to be hierarchically configured in accordance with the enterprise’s socio-economic significance and strategic role within the national security and recovery system.

In *Chapter 2, “Analytical Assessment of the Strategic Construct, Enterprise Needs and Strategically Significant External Influences”*, an analysis has been conducted of the “5T” strategic construct and strategically significant external influences; the transformation determinants of an enterprise’s strategic construct in

a multi-crisis environment have been identified; the feasibility of harmonizing it with the “Odesa 5T” ecosystem has been substantiated, and the differentiated needs for assessing the strategic resilience of enterprises depending on their cluster have been identified. Three key directions in the study of strategic resilience have been determined: the dynamics of interest in resilience, the semantic structure of its conceptual content, and the presence of cognitive gaps between theoretical understanding and practical application. It has been established that strategic resilience, as a multi-component characteristic, is shaped by the synergy of goal-oriented, resource-based, and structural elements. It has been demonstrated that, in polycrisis conditions, universal methodological approaches and techniques for assessing resilience lose their analytical validity, and that a differentiated approach has been justified. The need to assess strategic resilience according to a cluster-based principle has been identified for the critical, innovation-driven, resource-oriented, and social clusters.

The analysis of the determinants and consequences of the impact of the polycrisis environment on enterprise strategizing has been grounded in the case of implementing the Economic and Social Development Strategy of the City of Odesa and its Investment Strategy “5T”. The development strategy based on the logical construct “Odesa 5T” has acquired a new format, in which all information blocks have been designed to engage stakeholders in the city’s strategic investment development. It is established that the integration of the “5T” model into the overall Development Strategy has fundamentally transformed the strategic planning framework, creating the conditions for Odesa’s development as a regional hub of strategic resilience. The “brand value” of the city’s investment strategy serves as an additional intangible asset for businesses, making it easier to raise capital and enter international markets thanks to its association with transparent development priorities (5T). The strategic convergence and deep institutionalization of the “5T” model have been confirmed, with the model serving as a cognitive framework for 97% of respondents. The trend of “forced strategic convergence” and the impossibility of autonomous survival have identified, along with the transformation

of trust into a reputational buffer that minimizes external risks under conditions of instability. The effectiveness of the ‘Odessa 5T’ model as a tool for collective resilience has been demonstrated.

The key challenges for the stakeholders of enterprise strategic resilience have been identified: critical sectoral imbalances in the city’s economy; the “erosion” of priorities in the tourism sector alongside the rapid rise of the technology vector; and an excessively high level of business dependence on the urban ecosystem, which creates the risk of a “domino effect” and requires enterprises to diversify their development sources.

It has been demonstrated that the social-innovation vector forms the basis of the architecture of resilience, whilst the inclusive vector acts as an anti-crisis tool against a backdrop of institutional convergence. A high level of cognitive readiness among stakeholders to implement inclusive changes and move away from the model of “corporate egoism” in favour of social partnership, a transformation of their security priorities, and a reorientation of sources of resilience has been identified.

It has been generalized that the strategic resilience of Odesa’s enterprises today directly depends on their ability to harmonize their own goals with the stakeholders’ interests. Simultaneously, the city’s social-innovation vector enables their transition toward antifragility, where stakeholders’ inclusiveness and trust become the key safeguards under the conditions of “innovation chaos” and wartime challenges.

The obtained results provide fundamental arguments in support of the research hypothesis: 1) architectural modularity: the synergy between cognitive, operational and institutional modules enables an enterprise to transition from simple resilience to a state of anti-fragility; 2) prioritization: the need for a hierarchical management structure tailored to each cluster (critical, innovative, resource-based, social); 3) systemic integration: the viability of business structures depends directly on the degree to which they are aligned with municipal and national security priorities.

Chapter 3, “Developing the Architecture and Management Tools for Reverse Strategic Resilience of Enterprises in a Polycrisis Environment”, proposes: a design

model for the architecture of reverse strategic resilience of enterprises in a multi-crisis environment and the “6T Strategy” conceptual model; a model and methodological approach to harmonizing the strategic resilience of the enterprise and the city, along with recommendations for its assessment; tools and recommendations for harmonizing inclusive social responsibility and innovative development, as well as human-resilience management, aimed at strengthening the strategic resilience of enterprises. A new paradigm of strategizing has been proposed, which envisions implementing the principle of strategic balance, operationalized through the mechanism of reversibility as a tool of collective security and mutual resource reinforcement within the ecosystem. The mechanism of strategic-resilience reversal has been described as a dynamic, two-vector system for aligning resource flows between the enterprise and the urban ecosystem over time, where reversal functions as a controlled cyclical process of resource-state transformation, implemented through the synchronization of the needs of the urban agglomeration and economic entities.

The architecture of enterprise strategic resilience has been presented in structural-functional blocks as three interconnected subsystems (cognitive, resource, and operational), which ensure the enterprise’s capacity for anticipatory adaptation under polycrisis conditions. A model of enterprise development strategizing – the “6T Strategy” – has been developed, grounded in the logic of reverse resilience and translating the city’s “Odesa 5T” concept into the level of enterprise strategic management. The key features of the “6T Strategy” model are the concept – 6T, the construct – “6T Strategy”, and a structure comprising six components, each with its own specific function: talent, technology, growth trajectories, transport and supply chains, trust, and transformation. Based on the cluster approach, the mechanisms and principles for constructing models of construct harmonization have been differentiated. The functional changes in the differentiation of architectural solutions across functional clusters have been highlighted, along with the logic and stages of forming a differentiated architecture of enterprise strategic resilience.

The author’s vision for harmonizing the strategic resilience of a business and a city is based on a shift from “corporate selfishness” to ecosystem-based partnership,

aimed at building networked resilience. The proposed recommendations for harmonising the management of strategic resilience in enterprises include: a) a matrix model of harmonization that accounts for the typologization of harmonization tasks across resilience domains, the classification of the enterprise's role (donor-enterprise or recipient-enterprise), and the transformation of strategic resilience from an internal characteristic of the enterprise into a network-level advantage of the community; b) an algorithm for harmonizing the construct of enterprise strategic-resilience management with the city ecosystem "Odesa 5T," which, considering the classification of harmonization tasks by enterprise cluster types, converts an isolated corporate strategy into a component of the regional security framework; c) a methodological approach and indicator systems for assessing the level of harmonization between the enterprise's strategy and the "Odesa 5T" strategy.

The proposed methodological approach to harmonizing inclusive social responsibility and innovative development based on a preventive approach involves integrating approaches and recommendations for assessing the state of inclusive social responsibility among actors in the innovation process and the preventive nature of social responsibility – aimed at reaching an objective conclusion regarding the extent to which the system is transitioning from an economy of survival to an economy of resilience and preventive development. The methodological approach to integrating human (team) resilience management into enterprise development strategizing – viewing the latter as a combination of trauma-informed management principles and the prioritization of digitalization for ensuring resilience – includes recommendations on the algorithm and process model for integrating team-resilience management into the enterprise's overall development strategy and its managerial toolkit.

Keywords: architecture, enterprise, strategy, management, resilience, conceptual model, polycrisis, harmonization, investment and sustainable development, social responsibility, urban ecosystem, territorial community as a stakeholder, martial law and post-war reconstruction.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monograph

1. Filippov V.Yu., Vugelman P.V. Managing the Entrepreneurship Development in The Information Society at the Micro-Level and the Imperatives of Sustainable Development: a System-Integrated Approach. // Chapter 9 In The Collective Monograph *Management as a Factor of Sustainable Development within the Paradigm of Economic Systems*: ed. S.V. Filyppova, O.I. Prodius. Odesa: Sole Proprietor Bondarenko M.O., 2021. pp. 293–320. (340 pp.). ISBN: 978-617-7829-95-8 <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-7829-95-8.pdf> (Accessed: 15 January 2025) (*1.17 printed sheets, personal contribution: systematization of tools for supporting an enterprise's sustainable development vector – 0.2 printed sheets*).

Articles in Professional Journals of Ukraine

2. Vugelman P.V., Filyppova S.V. Architecture of Strategic Resilience Management of Enterprises in a Polycrisis Environment. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2025. № 4 (80). P. 157-169. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/157.pdf> DOI:10.15276/ETR.04.2025.16. (Cat. B., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (Accessed: 15.10.2025) (*1,36 printed sheets, personal contribution: the systemic components of the architecture and the key functional tasks of strategic resilience management are highlighted – 0,6 printed sheets*).

3. Vugelman P.V. Approach in the Management of Strategic Resilience of Enterprises in a Polycrisis Environment. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 1 (31). P. 146-157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/146.pdf> (Accessed: 15.10.2025). DOI: 10.15276/EJ.01.2025.15. (Cat. B., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (*1,16 printed sheets*).

4. Filyppova S.V., Vugelman P.V. Reverse Strategic Resilience in a Polycrisis Environment and the Concept Model “6T Strategy”. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2026. № 1 (35). C. 171-190. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/171.pdf> (Accessed: 23.01.2026). DOI: 10.15276/EJ.01.2026.17. (Cat. B., Index Copernicus, Google Scholar). (1,746 printed sheets, personal contribution: the principles underlying the development and functionality of reverse strategic resilience in enterprises, its integration with the “Odessa 5T” ecosystem, and team resilience are highlighted – 1,4 printed sheets).

5. Vugelman P.V. The Construct of Strategic Resilience of Enterprises in a Polycrisis Environment: An Ecosystem Approach. *Economics: time realities. Economic journal*. 2026. № 1 (83). P. 157-175. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/157.pdf> (Accessed: 23.01.2026). DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17 (Cat. B., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar (1,94 printed sheets)).

Publications of an Approbatory Nature

6. Vugelman P.V. Changes in the Development Strategies of Ukrainian Cities under the Conditions of a Wartime Economy: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference, Lesya Ukrainka Volyn National University (27–29 June 2022), Lutsk: SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, “Volynpolihraf” Printing House. 2022. 418 p. P. 26-28. URL: <https://surl.lu/iirfah> (Accessed: 15.01.2023) (0,15 printed sheets).

7. Vugelman P.V. Key Changes to the “5T” Strategy: Generalization and Periodization. *Modern Management of Economic Systems within the Framework of the Sustainable Development Paradigm*: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. 20 September 2022, Ukraine, Odesa. P.87-89 URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s6.pdf (Accessed: 15.01.2023) (0,15 printed sheets).

8. Filyppova S.V., Vugelman P.V. Paradigm Shifts in the Economy: Odesa's

‘5T’ Development Strategy. *Financial and Economic Platform of Paradigmatic Transformations in Ukraine’s Post-War Development*: Proceedings of the 1st All-Ukrainian Scientific and Practical Conference Dedicated to the Memory of Professor Mykhailo Petrovych Voinarenko.(27-28 October 2022, Khmelnytskyi). – Khmelnytskyi: KhNU, 2022. – 354 p. p.345-349. URL: <https://drive.google.com/file/d/1fUhRKGLl4mZ-PncoHRhdGYuN4nvtHFcP/view> (Accessed: 15.01.2023) *(0,15 printed sheets, personal contribution: the global factors that fundamentally transform established management mechanisms are identified; the necessary changes to the ‘5T’ Economic and Social Development Strategy for the City of Odesa, both during and following martial law, are substantiated in terms of its constituent elements – 0,1 printed sheets).*

9. Filyppova S.V., Vugelman P.V. Strategizing Innovative Development: Essence and Analytical Tasks. *Modern Trends in the Development of Financial and Innovation-Investment Processes in Ukraine*. Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, 2–3 March 2023: Collection of Scientific Papers [Electronic Resource]. – Vinnytsia: VNTU, 2023. – 445 p. ISBN 978-966-641-925-8. P.162-164. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/view/755/1312/2556-1> (Accessed: 15.01.2025) *(0,15 printed sheets, personal contribution: the analytical and monitoring tasks within the process of strategizing innovative development are substantiated across different levels of management entities – 0,1 printed sheets).*

10. Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, S.V. Filyppova, S.O. Cherkasova, H.H. Oborska, P.V. Vugelman, M.S.Tkachenko. Project «Inclusive Social Responsibility Formation in the Innovation Process»: specifics of research methodology. *Actual Problems of Management Theory and Practice*: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference, 26 May 2023, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. P. 164-168. URL: [https://www.economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/06/05_section5\(APTPM_23\).pdf](https://www.economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/06/05_section5(APTPM_23).pdf) *(0,2 printed sheets, personal contribution: a position is formulated regarding the expediency of coordinating inclusive social responsibility*

with the paradigmatic transformations in socio-economic relations– 0,07 author's sheets).

11. Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, Svitlana Filyppova, Svitlana Cherkasova, Helena Oborska, Pavel Vugelman. Risks of Researching the Formation of Inclusive Social Responsibility in the Innovation Process. *Modern Management of Economic Systems within the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, 18 September 2023, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine*. P. 117-118. URL: https://economics.net.ua/suchasnyy_menedzhment (Accessed: 20.09.2023). P.190-192 (*0,15 printed sheets, personal contribution: the key risks in forming social responsibility among the actors of innovative development in the process of ensuring the Sustainable Development Goals are identified (0,07 printed sheets)*)).

12. Vugelman P.V. The Managerial Functions of Strategic Planning for the Socio-Economic Development of Enterprises during Force Majeure. *Modern Management of Economic Systems within the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, 18 September 2023, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine*. 220 p., P. 208-210. URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (Accessed: 20.09.2023) (*0,25 printed sheets*).

13. Vugelman P.V. The Social-Innovation Vector of Strategic Resilience of Enterprises within the “6T”. *Strategy Accounting and Analytical Support for the Innovative Transformation of Ukraine's Economy (under Martial Law and in the Post-War Period): Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, 28–29 November 2025, Odesa, Ukraine*, C.104-108. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (*0,23 printed sheets*).

Other

14. Filyppova S.V., Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, Cherkasova S.O., Oborska H.H., Vugelman P.V. The Main Prerequisites, Obstacles, Driving Forces, Incentives and Tools for the Formation of Inclusive Social Responsibility in the Innovation Process of Stakeholders: the View of Politicians, Scientists, Educators: Analytical research. Odesa-Portsmouth: Odesa Polytechnic; University of Portsmouth, 2023. 35 p. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/01_UUT10-U.pdf Accessed: 15.01.2025) *(1,3 printed sheets., personal contribution: the impact of inclusive social responsibility and innovative development of enterprises as a socio-innovative driver of strategic resilience is examined – 0,2 printed sheets).*

15. Filyppova S.V., Voloshchuk L.O., Vugelman P.V. The Economic and Social Development Strategy for the City of Odessa and the Strategic Resilience of Enterprises. Analytical research. Odesa: Odesa Polytechnic, 2026. 30 p. URL: https://economics.op.edu.ua/files/analytics/AD_vugelman.pdf (Accessed: 15.01.2026) *(1,1 printed sheets, personal contribution: the impact of the Economic and Social Development Strategy of the City of Odesa until 2022 on the strategic resilience of enterprises is examined in the context of aligning the needs of the business sector with the city's development vectors, as well as the role of the "5T Strategy" brand in ensuring business viability.– 0,4 printed sheets)*

ЗМІСТ

ВСТУП	26
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	37
1.1 Сутність та типологізація видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризовості середовища	37
1.2 Менеджмент стратегічної резилієнтності підприємств: пріоритетні завдання та системні компоненти архітектури	52
1.3 Кластеризація підприємств за стратегічним потенціалом та особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості	70
Висновки до розділу 1	85
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСТРУКТУ ТА ПОТРЕБ ПІДПРИЄМСТВ І СТРАТЕГІЧНО ВАЖЛИВИХ ВПЛИВІВ ЇХ СЕРЕДОВИЩА	90
2.1 Потреби та методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств різних кластерів	90
2.2 Аналіз детермінант та наслідків впливу полікризового середовища на конструкт стратегування: кейс реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса «5Т»	112
2.3 Соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності підприємств: діагностика та оцінювання потенціалу стейкхолдерів	145
Висновки по розділу 2	156
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕВЕРСНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПОЛІКРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	163
3.1 Дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі та реверсна концептуальна модель «Стратегія 6Т»: диференційований підхід за типами підприємств	163

3.2 Методичний підхід до гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста: модель, рекомендації щодо оцінювання.....	188
3.3 Гармонізація інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку і менеджмент людської резилієнтності як інструменти зміцнення стратегічної резилієнтності підприємств	209
Висновки по розділу 3	229
ВИСНОВКИ	236
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	243
ДОДАТКИ	257

ВСТУП

Актуальність теми. Радикальні зміни глобального та національного бізнес-середовища у 2023–2026 роках продемонстрували втрату ефективності традиційних методів планування «від досягнутого». В умовах полікризовості, які в Україні створює унікальне поєднання масштабної війни, енергетичної вразливості та стрімкої цифровізації, виникає потреба у формуванні не просто окремих антикризових заходів, а цілісної архітектури управління, здатної забезпечити життєздатність системи. Це підтверджують такі аргументи. По-перше, перехід до парадигми антикрихкості, оскільки підприємства змушені зміщувати фокус із мінімізації витрат на створення систем, які мають не лише виживати у кризі, а й використовувати зовнішні шоки як поштовх для розвитку. По-друге, необхідність антиципативного управління, що передбачає в умовах високої невизначеності превентивну адаптацію на основі моніторингу «слабких сигналів» та сценарного моделювання. По-третє, цифрова трансформація як фундамент стійкості, що зумовлює впровадження принципів «Cloud-First» та цифрового суверенітету для збереження функціональності бізнесу навіть за фізичного знищення інфраструктури. По-четверте, дефіцит людського капіталу через міграцію та мобілізацію вимагає інтеграції людиноцентричних стратегій для підтримки ментального здоров'я та продуктивності персоналу. По-п'яте, формування економіки солідарності, коли стратегування виходить за межі конкуренції окремих підприємств та організацій і потребує кластерної синергії та спільного використання ресурсів.

У сучасних та попередніх наукових дослідженнях достатньо ґрунтовно опрацьовано стратегічне управління розвитком підприємств, концептуальні засади формування динамічних здібностей та механізми забезпечення стійкості організацій. Значна увага приділялася антиципативному управлінню, моніторингу «слабких сигналів», сценарному моделюванню та стратегічного форсайту. Деякі дослідження зосереджені на функціональній надлишковості,

диверсифікації ресурсів та балансі між економічною ефективністю та резервною стійкістю підприємства. Важливим доробком є обґрунтування парадигми антикрихкості, використання кризових розривів як каталізаторів інноваційного оновлення бізнес-моделей та впровадження людиноцентричного менеджменту в умовах травматичного впливу.

Незважаючи на значні напрацювання, поза увагою дослідників залишається низка концептуальних питань. Зокрема: потребує уточнення сутність та типологізація стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості, а також структурування архітектури менеджменту за принципами інклюзивності, інноваційності та менеджменту людської резилієнтності для зміцнення стратегічної стійкості; бракує методичного інструментарію для оцінювання архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності в системі управління підприємством, а також рівня стійкості різних типів підприємств у контексті реалізації регіональних стратегій. На підставі цих міркувань було обрано тему, сформульовано мету, завдання, предмет та робочу гіпотезу, визначено структуру та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» у 2021-2024 рр., а саме: держбюджетних НДР: №197-82 «Методи та інструменти управління та його обліково-аналітичного забезпечення в контексті детермінант сталого розвитку» (<https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0224U002976/>, номер державної реєстрації 0121U10832, 2020-2023 рр.), де автором надано характеристику стратегуванню соціально-економічного розвитку міста за імперативами сталого та інноваційного розвитку; НДР №717-82 «Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці як активатор сталого смарт-розвитку та посилення національної безпеки» (номер державної реєстрації 0122U00740, 2022-2024 рр.), де автором досліджено типологізацію видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризового середовища (формат: апробація результатів дослідження,

експертиза п.4.2-4.3 <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-28-9.pdf>); НДР №720-82 «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0125U001609, 2024-2027 рр., другий етап), де автором розроблено механізми координації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку; госпдоговірної НДР №1852-82 «Оцінка впливу Стратегії соціально-економічного розвитку міста для бізнес-середовища сфери будівництва за імперативами сталого та інноваційного розвитку і прогнозування його наслідків для ТОВ «УСК-СТРОЙ»» (2021-2022 рр.), де автором проаналізовано детермінанти та наслідки впливу полікризового середовища на стратегування підприємств у межах реалізації інвестиційної стратегії «5Т» м. Одеса, розроблено дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності підприємства та концептуальну модель «Стратегія 6Т»; грантового проєкту UUT10 «Формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі» <https://op.edu.ua/international/projects/uk-ukraine-twinning-initiative-10>, який реалізовано в межах програми грантів для партнерства між Великобританією (Університет Портсмута, м. Портсмут,) та Україною (Національний університет «Одеська політехніка») у сфері наукових досліджень і розвитку (наказ №50-а від 28.03.2023), в межах якого автором досліджено вплив інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку підприємств як соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності. Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець (акт впровадження №617/67-07 від 15.04.2026 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень і науково-методичних підходів до формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі *завдання*:

- визначити сутність стратегічної резилієнтності в умовах економічної

турбулентності та полікризовості середовища та типологізувати її види;

- обґрунтувати пріоритетні завдання менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств та системні компоненти його архітектури;

- здійснити кластерізацію підприємств за стратегічним потенціалом та обґрунтувати особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості;

- дослідити стратегічний конструкт «5Т» і стратегічно важливі впливи зовнішнього середовища, визначити детермінанти трансформації стратегічного конструкту підприємства в умовах полікризовості, обґрунтувати доцільність його гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т» та диференційовані потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності підприємств залежно від їх кластеру;

- розробити: дизайн-модель архітектури реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі, концептуальну модель стратегії підприємства на засадах інклюзивності та інноваційності за диференційованим підходом;

- розробити методичний підхід і модель гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста, рекомендації щодо її оцінювання;

- обґрунтувати методичний підхід щодо гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку і менеджменту людської резилієнтності для зміцнення загальної стратегічної резилієнтності підприємств.

Об'єкт дослідження утворив процес менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Предмет дослідження* склали теоретико-методичні засади та управлінський інструментарій формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості середовища.

Методи дослідження. Завдання дисертації вирішено такими *методами*: *систематизації* – для термінологічного розмежування стратегічної резилієнтності, стійкості та потенціалу підприємств; *типологізації*,

монографічного та контент-аналізу – для визначення сутності та видів стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості; *класифікації* – для обґрунтування ознак кластеризації підприємств та архітектурних рішень менеджменту стратегічної резилієнтності; *хронологічного аналізу* – для дослідження еволюції наукових підходів до розуміння стійкості соціально-економічних систем, менеджменту стратегічної резилієнтності, обґрунтування *парадигмального переходу до динамічної життєстійкості (resilience)* зі зміною функціоналу стратегування на рівні м. Одеса; *структурно-функціонального та системного аналізу* – для опису полікризовості середовища функціонування підприємства, завдань менеджменту стратегічної резилієнтності, системних компонентів його архітектури, критеріїв стратегічної резилієнтності; *порівняльного та кластерного аналізу* – для характеристики суміжних понять та групування підприємств за усталеними та авторськими ознаками; *статистичного, бібліометричного та семантичного аналізу* – для дослідження інформаційних індикаторів актуалізації стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств; визначення вхідних умов реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса «5Т», оцінювання впливів війни на зовнішнє середовище менеджменту; *просторового аналізу* – для співставлення національних і глобальних трендів актуалізації проблематики резилієнтності; *експертних оцінок та case study* – для дослідження впливу Стратегії «Одеса 5Т» на стратегічну резилієнтність підприємств, зв'язку потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та ролі бренду стратегії у забезпеченні конвергенції потреб бізнесу з векторами розвитку міста, оцінювання трансформації бізнес-екосистеми під впливом стратегії «Одеса 5Т» в умовах полікризовості та превентивності соціальної відповідальності стейкхолдерів; *емпіричних досліджень* – для діагностики та оцінювання потенціалу стейкхолдерів у контексті соціально-інноваційного розвитку; *багатокритеріального та індикаторного аналізу* – для формування *інтегрального показника* стратегічної резилієнтності підприємства; *логіко-функціонального моделювання* – для опису взаємодії архітектури, каркасу та

механізму менеджменту стратегічної резилієнтності; *узагальнення та логічної структуризації* – для побудови структури та формування висновків.

Інформаційна база дослідження сформована з: наукових публікацій зі стратегічного та антикризового менеджменту, стратегічних змін середовища та менеджменту резилієнтності, інноваційного та інклюзивного розвитку; дані підприємств, не віднесені до їх комерційній таємниці; статистичні та аналітичні дані міжнародних і національних організацій, інших відкритих Інтернет-джерел; матеріали міністерств та державних органів влади; власні дослідження, розрахунки і узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні комплексу теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств за рахунок формування їх архітектури в умовах полікризовості.

Найбільш вагомими науковими результатами є такі:

вперше:

– розроблено *дизайн-модель архітектури реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі та концептуальну модель стратегії підприємства «Стратегія 6Т» на засадах інклюзивності та інноваційності за диференційованим підходом*, яка: а) відображує перехід від закритої системи управління до відкритої реверсної моделі, де підприємство одночасно виступає реципієнтом муніципального захисту та донором стійкості для громади; б) модель стратегування розвитком підприємства «Стратегія 6Т» реалізується через: формування індивідуальних траєкторій антикрихкості кластерів; інтеграцію інклюзивності за принципами стратегічного гуманізму та травма-інформованого управління (модуль «Таланти»), що капіталізує людський ресурс у період структурних зламів; інноваційну трансформацію (динамічний модуль «Трансформації»), що адаптує муніципальну рамку 5Т до мікрорівня підприємства;

удосконалено:

– *науковий базис обґрунтування завдань менеджменту стратегічної*

резилієнтності підприємств та системні компоненти його архітектури, який відрізняються: а) наявністю завдань для стратегування трансформації – це: превентивна адаптація механізмами антиципації шоків через постійний моніторинг «слабких сигналів» та сценарне моделювання мультиплікативного впливу криз; забезпечення динамічної конфігурації ресурсів для формування стратегічної надлишковості та буферів капіталу для швидкого маневрування активами в умовах дестабілізації; трансформаційне оновлення бізнес-моделі, орієнтоване на використання кризових розривів як точок входу для інклюзивних інновацій та перехід системи до стану антикрихкості; б) системними компонентами каркасної архітектури, які з'єднують м'який когнітивно-культурний, жорсткий операційно-технологічний та гнучкий інституційно-комунікаційний модулі, де стратегування як процес виступає ядром трансформації деструктивних зовнішніх впливів у вектори розвитку;

– управлінський механізм гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста та його методичний базис, що відрізняються від інших: а) матричним принципом взаємодії, що класифікує підприємства за ролями «донор-реципієнт» залежно від фази їхнього ресурсного стану (надлишок/дефіцит); б) системою показників стратегічної конвергенції та ресурсної синергії, що вимірюють рівень інтеграції бізнесу в екосистему, та інтегральним показником оцінювання рівня готовності архітектури менеджменту до екзогенних шоків у розрізі фаз абсорбції, адаптації та трансформації;

дістало подальшого розвитку:

– змістовна характеристика та типологізація стратегічної резилієнтності підприємства шляхом обґрунтування її реверсного характеру, що, на відміну від існуючих підходів: а) розглядає стратегічну резилієнтність як динамічну спроможність підприємства до випереджального розвитку, що виходить за межі простого виживання та в умовах полікризовості постає як інтегративна здатність проактивно трансформувати бізнес-модель, використовуючи полікризу як ресурс для переходу до стану антикрихкості;

б) *типологізує стратегічну резилієнтність за ознаками ієрархії її рівнів: характер стратегічного реагування (глибина адаптації) як абсорбційний (пасивне поглинання шоку ресурсними буферами), адаптивний (гнучкі зміни процесів без зміни базової стратегії) і трансформаційний (вищий – повне переформатування бізнес-моделі);*

– *класифікацію підприємств за стратегічним потенціалом, яка, на противагу іншим, типологізовано за ознаками: а) стратегічного призначення та соціально-економічної значущості суб'єктів господарювання, що виокремлює чотири групи кластерів – критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний; б) рольового ресурсного впливу на екосистему міста, що виокремлює підприємства-донори та підприємства-реципієнти;*

удосконалено:

– *науково-методичні засади визначення детермінант трансформації стратегічного конструкту підприємства в умовах полікризовості, які відрізняються визначенням та обґрунтуванням: а) парадигмального переходу від статичного стратегування до динамічного менеджменту реверсної резилієнтності; б) детермінант змін бізнес-моделей в умовах полікризовості (інклюзивність, цифрова мобільність, здатність до конвергенції з муніципальними безпековими каркасами); в) доцільності гармонізації стратегій підприємств з екосистемою міст локації, що перетворює ізольоване підприємство на активний вузол мережевої антикрихкості; г) диференційованих потреб кластерно-орієнтованого оцінювання стратегічної резилієнтності для критичного, інноваційного, соціального, ресурсного кластерів та переходом від жорстких кількісних показників до ціннісно-орієнтованих індикаторів;*

– *науково-методичні підходи та управлінський інструментарій гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку, відмінністю яких є: а) визнання менеджменту людської резилієнтності обов'язковою складовою стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості; б) використання синергії травма-*

інформованого управління та цифрової мобільності для трансформації людського капіталу з вразливої ланки на головний актив підприємства; в) превентивний захист командної резилієнтності в умовах воєнного стану переходом від контролю за ефективністю за КРІ до моніторингу психологічного капіталу та індексів інклюзивної готовності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні науково обґрунтованих і методично завершених прикладних рекомендацій щодо формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. Дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності та концептуальну модель «Стратегія 6Т» впроваджено ГО «Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів» (акт впровадження № 137/11-1/25 від 27.11.2025 р.); інструментарій моніторингу параметрів адаптивності та стійкості, методику оцінювання результативності архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності, концептуальні засади «Стратегії 6Т» впроваджено ДП «Біостимулятор» ПАТ «Укрмедпром» (акт впровадження № 03-211 від 25.03.2026 р.); механізм координації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку – ТОВ «Ком'юнікейшн Технолоджи» (акт впровадження № 23/1 від 12.01.2026 р.), дозволяючи удосконалити систему стратегічного управління розвитком підприємств. Пропозиції щодо синхронізації Інвестиційної стратегії «5Т» із корпоративними стратегіями підприємств м. Одеси в умовах війни через інтеграцію принципів резилієнтності, кластерного розподілу стратегічних напрямів та відповідні методичні рекомендації враховано при розробленні проєкту Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року (довідка Комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» Одеської міської ради № 3 від 11.03.2026 р.).

Теоретико-методичні та аналітичні результати дмсерації використано в навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» МОН України при підготовці навчально-методичних матеріалів з двох дисциплін спеціальності ДЗ Менеджмент: «Стратегічне управління

інноваційним розвитком підприємства» та «Наукові дослідження в сфері менеджменту» (акт впровадження №616/67-07 від 15.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, де викладено авторський підхід до менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств та розбудови його архітектури в умовах полікризовості. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише положення, що складають його індивідуальний внесок, вказаний у переліку публікацій автора.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень представлено на 7 міжнародних і всеукраїнських конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції ВНУ ім. Лесі Українки (м. Луцьк, 27-29 червня 2022), I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Хмельницький, 27-28 жовтня 2022), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 2-3 березня 2023), XII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 26 травня 2023), IV, V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 20 вересня 2022, 18 вересня 2023), XVIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період» (м. Одеса, 28-29 листопада 2025); на Road Show: Presentation of the results of projects under the UK-Ukraine twinning grants scheme program Odesa Polytechnic National University – University of Portsmouth (м. Одеса – м. Портсмут, 06 жовтня 2023).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 15 наукових праць: 1 розділ у колективній монографії, 4 статті у наукових фахових

виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 8 тез доповідей на наукових конференціях, 2 інші публікації. Загальний обсяг публікацій складає 11,206 д.а., з яких 7,02 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 126 найменувань – на 14 сторінках, 3 додатків – на 40 сторінках. Повний обсяг дисертації – 296 сторінки, з них 214 сторінки основного тексту. Дисертація містить 42 рисунки, з яких 3 займають повну сторінку, 43 таблиці, з яких 3 займають повну сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та типологізація видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризовості середовища

Висвітлення сутності та типологізації видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризовості середовища вимагає:

- дослідження понятійного апарату та термінологічного розмежування стратегічної резилієнтності, стратегічної стійкості та стратегічного потенціалу підприємств в системі менеджменту;
- характеристики сутності та типологізації видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності;
- опису феномену «полікризовості» як специфічного багатофакторного середовища функціонування підприємства з обґрунтуванням теоретичного переходу від концепції статичної стійкості до парадигми динамічної життєстійкості (resilience).

А. Понятійний апарат та термінологічне розмежування стратегічної резилієнтності, стратегічної стійкості та стратегічного потенціалу підприємств в системі менеджменту. Опис понятійного апарату зроблено з акцентом на місце кожного з понять у системі менеджменту.

У вітчизняній науковій думці інтерес до проблематики резилієнтності підприємств істотно активізувався після фінансової кризи 2008-2009 рр., а подальшого розвитку набув у період воєнно-економічних потрясінь 2014-2025 рр. Посилення наукової уваги до цього напрямку зумовлене потребою у формуванні дієвих управлінських підходів, здатних забезпечити надійність і безперервність функціонування підприємств в умовах підвищеної нестабільності та турбулентності зовнішнього середовища [1, 2]. До активного

впровадження концепції резилієнтності в науковий обіг у дослідженнях підприємств переважно використовувалися такі категорії, як стратегічний потенціал та стратегічна стійкість. Зокрема стратегічний потенціал розглядався як основа формування довгострокових конкурентних переваг, тоді як стратегічна стійкість – як характеристика здатності підприємства підтримувати стабільність і результативність діяльності. Одним із підходів до визначення стратегічного потенціалу є його трактування як «взаємопов'язаної сукупності ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища» [3, с. 46]. Такий підхід підкреслює ресурсну основу стратегічного розвитку підприємства, підкреслюючи їх якість та здатність до ефективного поєднання в умовах мінливого середовища. В той же час вважаємо, що автором не враховано роль управлінських компетенцій та гнучкості. Саме ці обмеження, в умовах зростання невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, зумовили формування концепції резилієнтності, яка доповнює ресурсний підхід характеристиками адаптивності та відновлення.

Узагальнюючи підходи І. Грищенка [4], І. Левик [5] та В. Горбаня [6], стратегічний потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність наявних ресурсів і компетенцій, раціональне використання яких забезпечує можливість досягнення стратегічних цілей у перспективі з урахуванням умов зовнішнього середовища. Разом із тим у сучасних умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища стратегічна стійкість потребує переосмислення з позицій не лише збереження рівноваги, але й забезпечення здатності підприємства функціонувати в умовах постійних змін. У даному контексті стратегічну стійкість доцільно розглядати з одного боку як здатність підтримувати стабільність основних параметрів діяльності, а з іншого – характеристику, що відображає спроможність підприємства протидіяти та

адаптуватися дестабілізуючим чинникам та їх впливу, а також забезпечувати безперервність розвитку в довгостроковій перспективі [7-9].

Узагальнення підходів вітчизняних науковців [10-12] дозволяє сформулювати цілісне уявлення про зміст категорії «резилієнтність» у контексті функціонування підприємства. Зокрема вона трактується як комплексна характеристика, що відображає здатність системи до оперативного коригування стратегічних орієнтирів, ефективної мобілізації ресурсного потенціалу та забезпечення безперервності діяльності в умовах кризових впливів. В той же час, на відміну від традиційного розуміння стійкості, резилієнтність передбачає не лише збереження стабільності, але й активну трансформацію бізнес-моделі відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Понятійно-категоріальну модель стратегічної стійкості, потенціалу та резилієнтності представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Понятійно-категоріальна модель стратегічної стійкості, потенціалу та резилієнтності (джерело: систематизовано на підставі [1-9])

У підсумку термінологічне розмежування проведено за ключовими ознаками: об'єктом фокусу, характером дії (реакції на середовище) та кінцевим результатом (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Термінологічне розмежування стратегічного потенціалу, стратегічної стійкості та стратегічної резилієнтності підприємства за ключовими ознаками (джерело: систематизовано на підставі [3-13])

Поняття	Ознаки розмежування		
	об'єкт фокусу	характер дії (реакції на середовище)	кінцевий результат
1. Стратегічний потенціал	сукупність наявних та прихованих ресурсів і компетенцій та можливостей підприємства	переважно статичний із потенціалом до динамічного розвитку; виступає базою для формування стратегічних ідей	готовність до стратегічного розвитку та реалізації цілей
2. Стратегічна стійкість	здатність зберігати збалансованість і ключові параметри функціонування підприємства	реактивний; спрямований на протидію змінам і відновлення рівноважного стану	стабільність і безперервність функціонування
3. Стратегічна резилієнтність	здатність до адаптації, самовідновлення та трансформації підприємства через кризи.	проактивний; передбачає адаптацію, випереджальне реагування та стратегічну трансформацію	антикрихкість; стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності

Відтак, стратегічний потенціал – це фундамент, який у менеджменті розглядається як спроможність підприємства використовувати свої ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) для реалізації стратегічних цілей. Його ключовою характеристикою є можливість, оскільки без потенціалу неможлива ані стійкість, ані резилієнтність. Стратегічна стійкість

– це міцність, тобто здатність системи протистояти зовнішнім збуренням завдяки запасу міцності, тому менеджмент стійкості спрямований на мінімізацію відхилень від заданої траєкторії. Її ключовою характеристикою є опір, завдяки якому підприємство намагається залишитися таким, яким воно було до кризи. Стратегічна резилієнтність є динамічною адаптивністю. На відміну від стійкості, вона не передбачає повернення до старого стану, а втілює здатність менеджменту вчасно розпізнати зміни, адаптувати архітектуру бізнесу та вийти з кризи у новій, більш ефективній якості. Відповідно, її ключовою характеристикою є трансформація, в основі якої лежить когнітивна готовність стейкхолдерів, що підтверджується даними про 81,6% пріоритетності цінностей та інклюзивність [14 Додаток А].

В ієрархії менеджменту ці поняття взаємодіють наступним чином: потенціал формує ресурсну базу, стійкість забезпечує виживання в короткостроковому періоді (операційну стабільність), а резилієнтність перетворює потенціал на нову стратегічну форму після удару, забезпечуючи підприємству довгострокове лідерство. Це означає, що:

- стратегічний потенціал посилюється за рахунок залучення вразливих груп (ВПО, ветерани та члени їх родин);
- стратегічна стійкість зміцнюється через безпековий фільтр інновацій (виявлений пріоритет безпеки складає 47,6% [14 Додаток А]);
- стратегічна резилієнтність досягається через формування інклюзивної соціальної відповідальності, що дозволяє системі не просто «стояти», а еволюціонувати разом із суспільством.

Б. Сутність та типологізація видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності.

Резилієнтність виступає складним багатовимірним явищем, що охоплює різні складові соціального, економічного та природного середовища, у зв'язку з чим набуває міждисциплінарного характеру. Вона відображає здатність системи протистояти зовнішнім і внутрішнім потрясінням та адаптуватися до змін, відновлюватися після кризових впливів та трансформуватися з

урахуванням нових умов функціонування, забезпечуючи збереження ключових функцій і довгострокову стійкість розвитку. У зв'язку з чим розглянемо підходи до визначення поняття «резилієнтність» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Підходи до визначення поняття «резилієнтність»
(джерело: систематизовано автором на підставі [2, 13-26])

№	Автор	Визначення
1	2	3
1. Державне управління		
1.1	М. Белинська, О. Корольчук	здатність соціальної системи будувати нормальне, повноцінне життя в складних умовах, здатність суспільства протистояти викликам і кризам у різних сферах суспільного життя шляхом внесення змін і адаптації без шкоди для основних цінностей суспільства та інститутів.
1.2	С. Пирожков, Є. Божок, Н. Хамітов	стратегія, яка із залученням інтелектуальних ресурсів дозволяє ефективно захистити незалежність країни і розгорнути потенціал цивілізаційної суб'єктності.
1.3	Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)	здатність держав, економік та суспільства протистояти шокам, адаптуватися до змін і відновлюватися, забезпечуючи сталість розвитку та ефективність інституцій.
2. Економіка		
2.1	В. Хаустова, О. Решетняк	властивість економічної системи, яка має постподієвий характер, що дозволяє поглинати або пом'якшувати втрати, переналаштовувати, відновлювати її стан завдяки внутрішнім адаптивним властивостям після впливу шоків різного характеру.
2.2	С. Сорокін	здатність суспільства чи окремих спільнот адаптуватися до потрясінь, таких як економічні кризи, природні катастрофи чи соціальні конфлікти, зберігаючи при цьому соціальну згуртованість та життєздатність.
2.3	Арі де Геус	здатність виживати та розвиватись, адаптуючись до змін і використовуючи свої ресурси для досягнення довгострокових цілей.

Кінець табл. 1.2

1	2	3
3. Менеджмент та підприємництво		
3.1	К. А. Ленгнік-Холл, Т. Е. Бек Бек	організаційна здатність ефективно реагувати на непередбачувані зміни, відновлювати діяльність та використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку.
3.2	С. Дучек	динамічна здатність організації передбачати, справлятися та адаптуватися до несприятливих умов через навчання та трансформацію.
3.3	Т. Лепейко, Є. Горнюк	Здатність формувати компетентності та практики реагування на спільні потрясіння, зокрема через стратегічне управління людськими ресурсами.
4. Психологія та соціологія		
4.1	О. Запорожченко, Н. Матейко, Ю. Чистовська, О. Прокоф'єва, О. Прокоф'єва	Особистісна риса, пов'язана зі здатністю людини справлятися зі складними життєвими обставинами, які не залежать від її дій, такими як нещасний випадок, раптова смерть близької людини, надзвичайні ситуації та катастрофи, війни, геноциди тощо.
4.2	S. Fergus, M. Zimmerman	здібності адаптування, а також й на успішну реорганізацію особистості, її зростання та набуття нових конструктивних стратегій реагування на ситуації стресу.
4.3	Г. Лазос	здатність людини чи соціальної системи вибудовувати повноцінне існування, попри складні обставини життя.
5. Цифрові технології		
5.1	К. Холлінг	здатність системи зберігати структуру та функції при впливі зовнішніх збурень і переходити до нових станів рівноваги без втрати життєздатності.
5.2	Б. Уолкер, К. Холлінг, С. Карпентер А. Кінзіг	спроможність системи поглинати порушення, адаптуватися та зберігати основні характеристики функціонування, структури й ідентичності.
5.3	В. Мохор, Ф. Коробейніков	охоплює адаптивну здатність до еволюції і переходу на нові рівні функціонування у відповідь на зовнішні збурення.

Представлені підходи свідчать, що незалежно від галузі дослідження, резилієнтність трактується як поєднання здатностей до протистояння, адаптації, відновлення та трансформації систем різного рівня, що забезпечує їх довгострокову життєздатність в умовах невизначеності. В той же час її

сутнісною характеристикою є як збереження базових функцій системи, так і здатність до якісних змін, навчання та накопичення адаптаційного потенціалу, що дозволяє ефективно реагувати на динамічні виклики середовища.

Систематизація теоретичних підходів до трактування резилієнтності свідчить про доцільність її деталізації за окремими видами, що відображають особливості прояву цієї здатності в різних сферах діяльності. Такий підхід дозволяє конкретизувати механізми забезпечення резилієнтності, враховуючи як короткострокові реакції на зовнішні виклики, так і довгострокові трансформаційні процеси. У даному контексті важливим є виокремлення видів резилієнтності. Зокрема П. Бобринцев пропонує класифікацію, що охоплює такі її складові [27]:

- оперативна – реакція на короткострокові ризики;
- стратегічна – довгострокова адаптація;
- фінансова – стійкість фінансових потоків;
- організаційна – адаптивна структура управління;
- культурна (соціальна) – психологічна та соціальна стійкість;
- інноваційна – генерація нових рішень.

В свою чергу у межах системного підходу резилієнтність розглядається як комплексна характеристика національної економіки, що формується через взаємодію її ключових підсистем. Так, А. Кобік [13] виокремлює економічну, екологічну, бізнес- та інституційну резилієнтності, що дозволяє охопити основні сфери, в яких проявляється здатність системи протистояти кризам та адаптуватися до змін. Такий підхід підкреслює, що ефективність реагування визначається не окремими складовими, а їх узгодженим функціонуванням, що забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Н. Савицька та Е. Пахуча [18] в межах ієрархічного підходу розглядають резилієнтність, як багаторівневу характеристику, що проявляється на мікро-, мезо- та макrorівнях. На мікрорівні вона охоплює діяльність підприємств, на мезорівні – галузеві та регіональні системи, на макrorівні – національну

економіку в цілому. Такий підхід підкреслює взаємозалежність рівнів, де стійкість економіки формується через узгоджений розвиток усіх її складових.

Основні обмеження розглянутих підходів до класифікації резилієнтності полягають у такому:

- відсутність комплексного поєднання різних аспектів резилієнтності в межах єдиної системи (Бобринцев П., Кобік А., Савицька Н. та Пахуча Е.);
 - недостатнє врахування взаємозв'язку між рівнями функціонування системи (мікро-, мезо- макро) (Кобік А., Савицька Н. та Пахуча Е.);
 - відсутність інтеграції функціональних складових із характером стратегічного реагування (Бобринцев П., Савицька Н. та Пахуча Е.);
 - обмежене врахування часової динаміки розвитку резилієнтності та її трансформаційного характеру (Бобринцев П., Кобік А.);
 - відсутність чіткого узгодження між об'єктами впливу та механізмами формування резилієнтності (Бобринцев П., Савицька Н. та Пахуча Е.);
- недостатня орієнтації на інноваційний розвиток як системоутворюючий фактор забезпечення резилієнтності (Бобринцев П., Кобік А.).

Доцільно виділити *види резилієнтності за головними ознаками* – характер адаптації, об'єкт впливу, часовий горизонт (рис. 1.2).

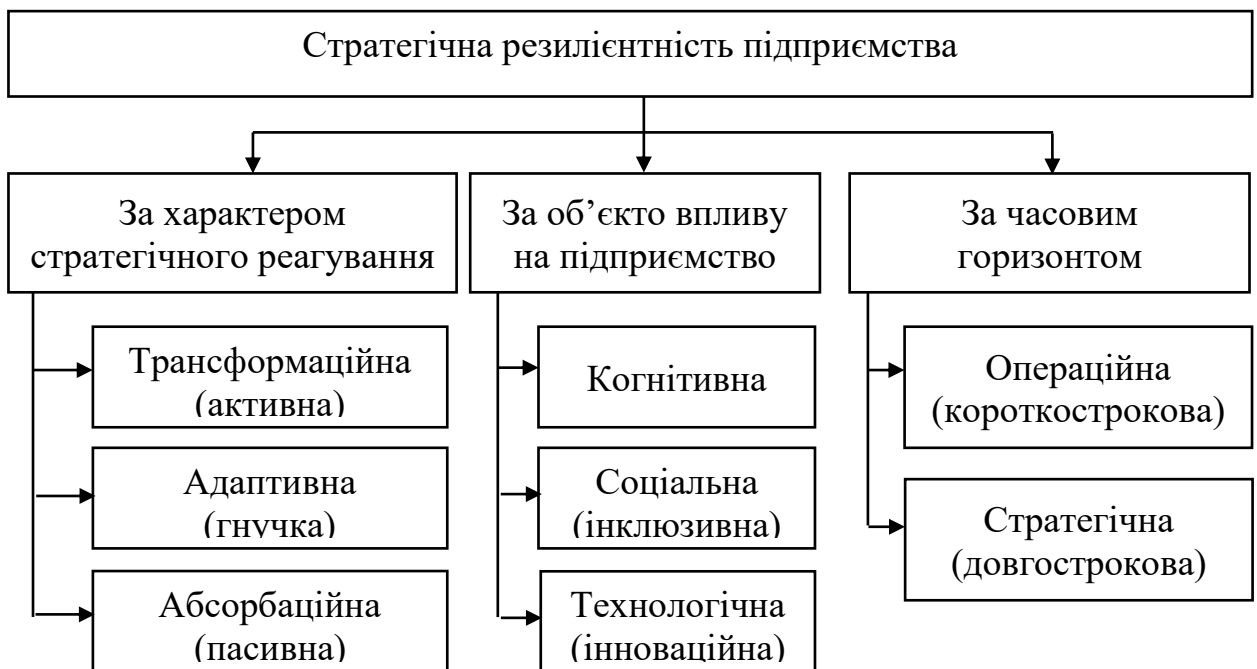


Рисунок 1.2 – Види резилієнтності (джерело: власна розробка)

За характером стратегічного реагування (або адаптації) виділено такі види резилієнтності, як:

а) абсорбційна (пасивна), яка представляє собою здатність системи «поглинати» удар за рахунок надлишкових ресурсів (фінансових резервів, складських запасів). Це нижчий рівень резилієнтності;

б) адаптивна (гнучка), яка представляє собою здатність до внесення змін у процеси без радикальної зміни стратегії. Це середній рівень резилієнтності;

в) трансформаційна (активна), яка представляє собою повне переформатування бізнес-моделі, вихід на нові ринки або зміну соціальної ролі бізнесу. Це вищий рівень резилієнтності.

За об'єктом впливу виділено такі види резилієнтності як:

а) когнітивна, яка представляє собою стійкість інтелектуального капіталу (81,6% стейкхолдерів зберігають пріоритетність людських цінностей попри кризу [14 Додаток А]);

б) соціальна (інклюзивна) як здатність системи відновлюватися через підтримку громади та вразливих груп (відновлення активності 25% підприємців-ВПО завдяки інклюзивним програмам [14 Додаток А]);

в) технологічна (інноваційна) як впровадження інновацій під час турбулентності (використання безпекового фільтра для уникнення «інноваційного хаосу» склало 47,6% пріоритету безпеки [14 Додаток А]).

За часовим горизонтом виділено такі види резилієнтності як:

а) операційна, яка представляє собою виживання «тут і зараз»;

б) стратегічна, яка означає забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі (йдеться, зокрема, про післявоєнне відновлення).

Відповідно, особливим типом є інклюзивна стратегічна резилієнтність, специфіка якої полягає в тому, що підприємство стає «антикрихким» не за рахунок ізоляції, а за рахунок максимальної відкритості та інклюзії. При цьому турбулентність руйнує жорсткі ієрархічні зв'язки, а резилієнтність через ІСВ створює гнучку мережу взаємодії (бізнес – влада – наука+освіта – громада), яка є набагато стійкішою до шоків.

Відтак, сутність та типологізація стратегічної резилієнтності розглядаються автором не просто як здатність до виживання, а як динамічна спроможність до випереджального розвитку. Саме з цих позицій теоретичну концептуалізацію сутності та класифікацію видів резилієнтності адаптовано до умов економічної турбулентності та воєнного стану.

*Стратегічна резилієнтність – це здатність підприємства проактивно трансформувати свою бізнес-модель, структуру та стратегію у відповідь на критичні зміни середовища, перетворюючи загрози на можливості для оновлення. В умовах турбулентності її сутність розкриває *три компоненти*:*

а) когнітивна (ментальна) – це здатність менеджменту та стейкхолдерів визнавати реальність кризи без заперечень (зокрема, 90% респондентів визнали критичний вплив війни [14 Додаток А]);

б) поведінкова (операційна) – це швидкість реакції на шок та здатність до імпровізації;

в) контекстуальна (ресурсна) – це наявність соціального капіталу та мережевих зв'язків (інклюзивне партнерство).

*Таким чином, на відміну від стійкості, яка прагне повернутися до статус-кво, резилієнтність в умовах турбулентності – це рух вперед через хаос, де інклюзивність виступає головним стабілізуючим механізмом та джерелом нових ідей. А її запропонована типологізація дозволяє ідентифікувати *інклюзивну стратегічну резилієнтність* як вищий рівень адаптивності, де перехід від поглинання шоків до трансформаційного розвитку відбувається не за рахунок ізоляції, а завдяки розбудові відкритих мережевих зв'язків між бізнесом, наукою, освітою, владою та громадою. У такому контексті інклюзивна соціальна відповідальність виступає не лише етичним пріоритетом, а базовим стабілізуючим механізмом, що конвертує соціальний капітал у стратегічну антикрихіть підприємства.*

В. Феномен полікризовості як специфічне багатofакторне середовище функціонування підприємства. Теоретичний перехід від концепції статичної стійкості до парадигми динамічної життєстійкості

(resilience). Поняття полікризовості сформувалося відносно нещодавно як відповідь на ускладнення глобальних соціально-економічних процесів та вплив різноспрямованих кризових явищ. У сучасних дослідженнях [28-33] воно використовується для позначення ситуації, коли кілька криз різної природи (економічні, соціальні, екологічні, політичні) виникають одночасно або послідовно, взаємно підсилюючи одна одну (рис. 1.3).

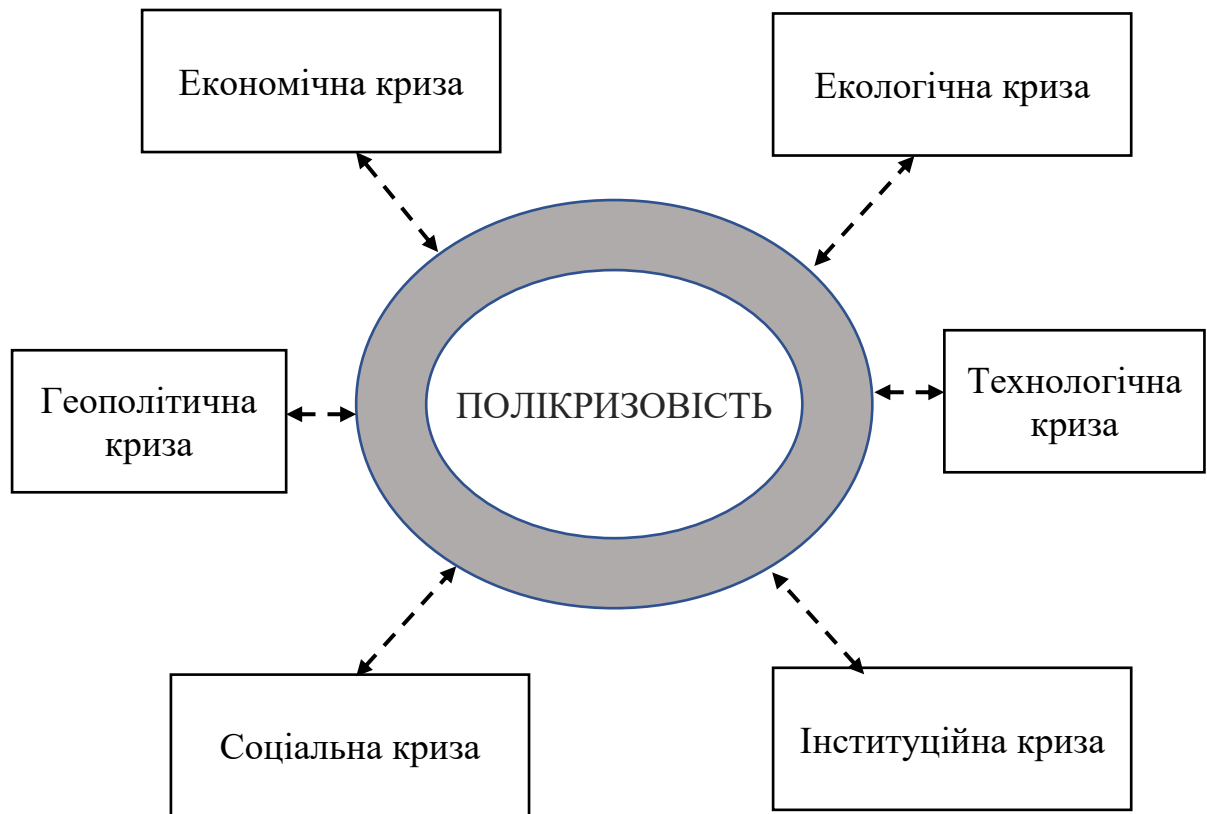


Рисунок 1.3 – Сутність поняття «полікризовість» (джерело: власна розробка)

Представлене на рис. 1.3 узагальнення дозволяє інтерпретувати полікризовість як результат взаємодії різнотипних кризових процесів, що одночасно впливають на соціально-економічну систему та формують складне, багаторівневе середовище її функціонування. Важливою ознакою полікризовості є не лише множинність криз, а й їх взаємозалежність, внаслідок чого окремі кризові явища здатні взаємно підсилювати одне одного та генерувати нові ризики. Такий підхід підкреслює, що сучасні кризові процеси

не можуть розглядатися відокремлено, оскільки їх вплив поширюється на різні сфери діяльності та рівні економічної системи. Тим самим для більш глибокого розуміння сутності полікризовості порівняємо її з суміжними поняттями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика основних понять кризових явищ (джерело: систематизовано автором на підставі [26-37])

Поняття	Характеристики		
	Сутність	Ключові ознаки	Характер взаємодії кризових процесів
1. Криза	різке порушення рівноваги системи	локальність, однофакторність, обмежені наслідки	ізолюваний вплив
2. Системана криза	глибоке порушення функціонування всієї системи	масштабність, структурні зміни, довготривалість	домінування одного кризового центру
3. Комплексна криза	поєднання кількох кризових явищ	багатофакторність, взаємозалежність	взаємопов'язані, але обов'язково взаємопідсилюючі
4. Трансформаційна криза	криза, пов'язана зі зміною економічної системи	структурна перебудова, інституційні зміни	взаємодія криз у межах процесу змін
5. Каскадна криза	ланцюгова реакція уривкох явищ	«ефект доміно», послідовність	послідовна (ланцюгова) взаємодія
6. Глобальна криза	криза світового масштабу	міжнародний вплив, охоплення багатьох країн	синхронний вплив на системи
7. Полікриза	сукупність взаємопов'язаних криз різної природи, що взаємно підсилюють одна одну	одночасність, синергія, міжсекторіальність, складність управління	взаємопов'язані та взаємопідсилюючі процеси

Порівняння свідчить, що полікриза є найбільш складною формою прояву кризових явищ, оскільки поєднує їх множинність із синергетичним ефектом взаємодії, що формує новий рівень системної нестабільності та складнює процеси управління соціально-економічними системами.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств визначається феноменом полікризовості, що постає не як сукупність випадкових дестабілізуючих факторів, а як складна система взаємопов'язаних і взаємопідсилюючих викликів (безпекових, економічних, соціальних та технологічних). На основі аналізу емпіричних даних (понад 90% респондентів ідентифікували критичний рівень впливу воєнних дій [14 Додаток А]) встановлено, що специфіка цього середовища полягає у синергії гуманітарної кризи та руйнування інфраструктурних зв'язків. Це створює умови «інноваційного хаосу», де традиційні методи прогнозування втрачають ефективність, а підприємство змушене функціонувати в режимі постійного адаптивного стресу, що вимагає розробки нових механізмів управління.

Еволюція наукових підходів до розуміння стійкості соціально-економічних систем відображає поступовий перехід від її статичної характеристики до усвідомлення динамічної природи життєстійкості. В той же час слід відзначити, що у вітчизняній науковій літературі питання такого переходу від концепції статичної стійкості до динамічної життєстійкості поки що не отримало достатньо комплексного висвітлення і переважно розглядається фрагментарно в межах суміжних досліджень. У роботах Карла Фолке [38-40] підкреслюється, що життєстійкість передбачає не лише адаптацію до змін, але й здатність до самоорганізації, навчання та трансформації систем. В той же час у межах управлінського підходу передумови такого переходу пов'язані з еволюцією стратегічного мислення – від орієнтації на стабільність і контроль до акценту на гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни [41]. Зокрема у концепції Девіда Тіса підкреслюється, що ключовим джерелом стійкості організації є її

здатність інтегрувати та переорієнтовувати внутрішні та зовнішні ресурси у відповідь на зміни середовища [42]. Подальший розвиток цієї ідеї знайшов відображення у працях Крістофера Ленгнік-Холла, де організаційна резилієнтність розглядається як здатність не лише відновлюватися після шоків, але й використовувати їх як імпульс для розвитку та формування нових конкурентних переваг [43]. У даному контексті відбувається відхід від уявлення про стійкість як стабільність і формування розуміння її як процесу безперервної адаптації.

Крім того у сучасних стратегічних дослідженнях підкреслюється проактивний характер життестійкості. Зокрема у працях Гері Хемел та Ліїна Вялікянґас наголошується, що організації повинні реагувати на зміни та передбачати їх, формуючи здатність до стратегічного оновлення та інновацій [44]. У межах сучасного управлінського та стратегічного підходу перехід від концепції статичної стійкості до парадигми динамічної життестійкості означає зміну підходів до управління – від підтримання стабільності до розвитку адаптивних, інноваційних та трансформаційних здібностей організації, що забезпечують її довгострокову конкурентоспроможність в умовах невизначеності та полікризовості.

Відтак, можна узагальнити, що існує об'єктивна необхідність парадигмального переходу від концепції статичної стійкості, спрямованої на збереження незмінності системи та її повернення до докризового стану, до парадигми динамічної життестійкості (resilience). Такий перехід підтверджує зміна пріоритетів стейкхолдерів: відмова від «корпоративного егоїзму» на користь інклюзивної відповідальності (визнана 81,6% опитаних як постійний пріоритет [14 Додаток А]) свідчить про формування фундаменту для динамічного розвитку підприємства навіть у стані крайньої нестабільності середовища. На відміну від стійкості, *стратегічна резилієнтність розглядається* як здатність підприємства до трансформаційного самовідновлення через інклюзію та інновації. Узагальненням типології видів резилієнтності встановлено, що в умовах воєнного стану життєздатність

системи менеджменту забезпечується не жорсткістю її структури, а гнучкістю мережових взаємодій.

Зроблені узагальнення та висновки вимагають концептуалізації менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств, визначення його пріоритетних завдань та системних компонентів архітектури.

1.2 Менеджмент стратегічної резилієнтності підприємств: пріоритетні завдання та системні компоненти архітектури

Головним завданням дослідження менеджменту стратегічної резилієнтності (МСР) підприємств є його теоретичне обґрунтування як цілісної системи, що забезпечує життєздатність підприємства в умовах полікризовості. Для цього визначено та обґрунтовано:

- сутнісно-функціональні завдання МСР у полікризовому середовищі: превентивної адаптації, динамічної конфігурації ресурсів, трансформаційного розвитку;
- визначення змісту архітектури стратегічної резилієнтності та її відмінностей від інших близьких понять;
- системні компоненти архітектури стратегічної резилієнтності: когнітивний (ментальна архітектура), операційно-технологічний, ресурсно-компенсаторний, інституційно-комунікаційний.

А. Сутнісно-функціональні завдання МСР у полікризовому середовищі: превентивної адаптації, динамічної конфігурації ресурсів, трансформаційного розвитку. Менеджмент стратегічної резилієнтності розглядається як вищий рівень управління, що вирішує *комплекс специфічних завдань, пріоритетними з яких є такі:*

- а) превентивна адаптація як розробка механізмів антиципації (передбачення) шоків через моніторинг «слабких сигналів» та сценарне

моделювання. Антиципація та ідентифікація «слабких сигналів» являють собою перехід від реактивного антикризового управління до проактивного моделювання сценаріїв мультиплікативного впливу криз;

б) динамічна конфігурація ресурсів як забезпечення функціональної надлишковості (Strategic Redundancy) та здатності до швидкого маневрування капіталом і активами. Забезпечення стратегічної гнучкості та надлишковості сприяє формуванню оптимального балансу між економічною ефективністю та резервною стійкістю (буфери капіталу, дублювання ланцюгів вартості);

в) трансформаційний розвиток як перетворення кризи на інструмент оновлення бізнес-моделі (перехід від виживання до антикрихкості). Йдеться про трансформаційне оновлення бізнес-моделі підприємства через використання кризових розривів як точок входу для інклюзивних інновацій та переходу на вищий рівень організаційної зрілості (ефект антикрихкості).

Важливим теоретичним підґрунтям дослідження стратегічної резилієнтності як превентивної здатності є концепція *resilience engineering*, запропонована Еріком Холнагелем [45], у межах якої резилієнтність інтерпретується через чотири ключові функції: передбачення, моніторинг, реагування та навчання. Саме функція передбачення (*anticipation*) визначає можливість своєчасного виявлення потенційних загроз і формування відповідних адаптивних рішень. Ця ідея отримала розвиток у подальших дослідженнях стратегічного менеджменту через концепцію динамічних здібностей, де здатність до виявлення (*sensing*) розглядається як базовий елемент формування резилієнтності організацій, що дозволяє ідентифікувати ранні сигнали змін у середовищі. Ключовим інструментом реалізації антиципативної функції виступає моніторинг «слабких сигналів», теоретичні основи якого були закладені вченими [46-50]. Вони обґрунтовують, що стратегічні шоки мають передумови у вигляді розрізнених, нечітких індикаторів, які за умови їх своєчасного виявлення можуть бути використані для підготовки організації до майбутніх змін. Подальший розвиток цієї концепції відбувається у межах досліджень корпоративного форсайту

(corporate foresight), де слабкі сигнали розглядаються як важливе джерело стратегічної інформації. Джордж Дей у [51] акцентує увагу на необхідності формування так званого периферійного бачення організації, що забезпечує системне сканування зовнішнього середовища та інтеграцію різномірних інформаційних потоків. В свою чергу Рене Рохрбек [52] доводить, що впровадження систем форсайт сприяє підвищенню адаптивності підприємств і дозволяє їм раніше ідентифікувати стратегічні загрози та можливості.

Паралельно з розвитком підходів до моніторингу слабких сигналів у науковій літературі [53-55] значну увагу приділено сценарному моделюванню як інструменту формалізації невизначеності та підготовки до можливих шоків. Класичні положення сценарного планування, запропоновані П'єром Вако [53-54], отримали подальший розвиток у сучасних дослідженнях стратегічного менеджменту. Зокрема, Полом Шомейкером у [55] обґрунтовано, що сценарії дозволяють структурувати невизначеність, ідентифікувати критичні фактори впливу, а також оцінювати стійкість стратегій у різних варіантах розвитку подій. При цьому підкреслюється роль сценарного моделювання у роботі з глибокою невизначеністю, коли традиційні методи прогнозування втрачають ефективність, а основою стратегічного планування стає побудова альтернативних траєкторій майбутнього.

Важливою тенденцією є інтеграція моніторингу слабких сигналів і сценарного моделювання в єдину систему антиципативного управління. У даному контексті сучасні дослідження підкреслюють необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до формування цілісної системи стратегічного форсайту, яка забезпечує безперервний процес сканування середовища, інтерпретації сигналів, та як наслідок розробки адаптивних стратегічних рішень. Зокрема у роботах, присвячених управлінню в умовах невизначеності [25, 56-57], підкреслюється, що ефективність резилієнтності визначається з одного боку наявністю інформації про можливі зміни, з іншого – здатністю організації:

- своєчасно ідентифікувати релевантні сигнали середовища, а саме відокремлювати стратегічно значущі індикатори від нерелевантних або низькозначущих сигналів;
- інтерпретувати та інтегрувати отриману інформацію у систему стратегічного аналізу підприємства;
- трансформувати аналітичні висновки у певні управлінські рішення, орієнтовані на запобігання або пом'якшення впливу потенційних шоків;
- забезпечувати швидкість і гнучкість прийняття рішень, що дозволяє мінімізувати часовий лаг між виявленням змін і реакцією на них;
- перебудовувати ресурсну та організаційну конфігурацію підприємства відповідно до нових умов функціонування;
- інституціоналізувати механізми навчання та адаптації, що забезпечує накопичення досвіду реагування на невизначеність;
- узгоджувати короткострокові адаптаційні дії з довгостроковими стратегічними цілями, запобігаючи втраті стратегічної цілісності розвитку.

За справедливою позицією П. Бобринцева ключові характеристики резилієнтності підприємства визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах змін і криз [27]. В той же час відзначимо, що резилієнтність не обмежується реактивними механізмами, а передбачає формування потенціалу до випереджувальної адаптації, що ґрунтується на своєчасному виявленні змін у зовнішньому середовищі та їх інтеграції у стратегічне управління. У даному контексті важливою умовою забезпечення резилієнтності виступає наявність внутрішніх ресурсних можливостей, які дозволяють підприємству чи організації підтримувати безперервність функціонування навіть за умов дестабілізації. Сам тому особливого значення набуває формування динамічної конфігурації ресурсів, що створює основу для забезпечення функціональної надлишковості та підвищує здатність підприємства до реалізації як адаптаційних, так і антиципативних стратегічних рішень.

В той же час за висновком С.Сорокіна [26], підприємства, які мають більш диверсифіковану ресурсну базу та альтернативні варіанти використання ресурсів, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків. У даному контексті фактично формується підхід, близький до концепції функціональної надлишковості (strategic redundancy), що потребує доповнення інструментами випереджувального виявлення змін. Тим самим поєднання диверсифікації ресурсної бази та наявності альтернативних варіантів їх використання створює передумови для формування функціональної надлишковості як важливого елементу стратегічної резилієнтності підприємства. В той же час ефективність такого підходу значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити раціональний баланс між витратами на підтримку резервів і досягненням економічної результативності. Взаємозв'язок стратегічної гнучкості та функціональної надлишковості у забезпеченні економічної ефективності та резервної стійкості підприємства представлено на рис. 1.4.

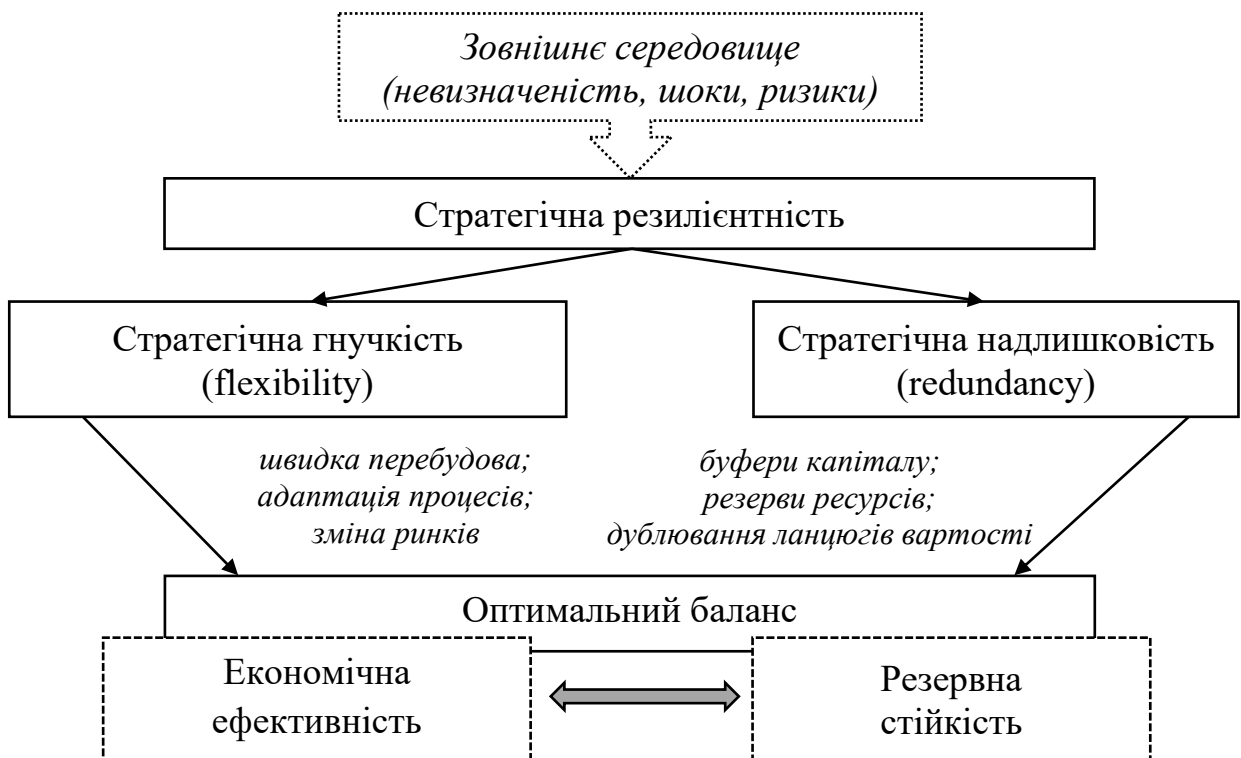


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок стратегічної гнучкості та функціональної надлишковості у забезпеченні економічної ефективності та резервної стійкості підприємства (джерело: власна розробка)

Тобто вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема шоків, ризиків і високого рівня невизначеності, обумовлює необхідність формування резиліентності моделі управління. Це можна аргументувати у такий спосіб. У межах такої моделі стратегічна резиліентність реалізується через поєднання двох взаємодоповнюючих елементів. З одного боку, стратегічна гнучкість забезпечує здатність підприємства до швидкої перебудови та зміни ринкових орієнтирів, а з іншого – стратегічна надлишковість передбачає формування резервів ресурсів та створення буферів капіталу, що дозволяє мінімізувати наслідки зовнішніх шоків. Взаємодія зазначених елементів формує передумови для досягнення оптимального співвідношення між економічною ефективністю та резервною стійкістю підприємства. При цьому економічна ефективність характеризує раціональність використання ресурсів у стабільних умовах, тоді як резервна стійкість відображає здатність підприємства зберігати функціональність у кризових ситуаціях. Їх узгодження забезпечує підвищення загального рівня стратегічної резиліентності підприємства.

Окремо варто врахувати результати досліджень, у яких обґрунтовується трансформаційний потенціал кризових явищ та їх роль як каталізаторів оновлення бізнес-моделей підприємств, оскільки кризи можуть виступати і деструктивними факторами, і джерелом стратегічних можливостей, стимулюючи при цьому впровадження інновацій та перегляд управлінських підходів. Так, Н. Талеб [59] невизначеність, волатильність і кризові явища розглядає не як виключно негативні фактори, а як джерело розвитку, що відкриває можливості для удосконалення та еволюції системи. Такий підхід змінює парадигму управління – замість мінімізації ризиків і прагнення до стабільності основна увага спрямовується на створення умов, за яких підприємство зможе використовувати зовнішні шоки для зміцнення позицій.

О. Гарафонова та В. Палієв підкреслюють, що «у контексті антикрихкості сучасні українські підприємства прагнуть не лише адаптуватися, але й використовувати кризові ситуації як можливість для зміцнення та розвитку, відповідаючи на виклики та перетворюючи

невизначеність у переваги для підвищення своєї конкурентоспроможності» [60, с. 135]. В той же час ключового значення набуває здатність підприємств до швидкої реконфігурації ресурсної бази та розвитку альтернативних каналів створення вартості, що в цілому дозволяє як мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків, так і використовувати їх як імпульс для структурних змін і оновлення.

Узагальнюючі позиції дослідників, можна виділити такі *три ключові групи підходів до формування завдань менеджменту стратегічної резилієнтності* – антиципативний, ресурсно-конфігураційний та трансформаційно-еволюційний (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Узагальнена таблиця підходів до завдань МСР (джерело: власна розробка на підставі узагальнень [45- 61])

Група підходів	Опис підходу			
	Ключове завдання	Пріоритетні інструменти	Науковий базис	Представник
1. Антиципативний	Превентивна адаптація	Моніторинг «слабких сигналів», сценарне моделювання, форсайт	Resilience engineering, теорія антиципації	Е. Холнагель, Дж. Дей, Р. Рохрбек, П. Вако, П. Шомейкер
2. Ресурсно-конфігураційний	Динамічна конфігурація	Стратегічна гнучкість, функціональна надлишковість буфери капіталу	Динамічні здібності, Strategic redundancy	П. Бобринцев, С. Сорокін
3. Трансформаційний	Трансформаційний розвиток	Оновлення бізнес-моделей, інклюзивні інновації	Концепція антикрихкості, інтегрований менеджмент (сталий розвиток підприємств)	Н. Талеб, О.Гарафонов а, В. Палієв. К. Немашкало Д. Хахалєв, О. Мануїлов

Ознакою наведеного групування є функціональна роль, яку відіграє відповідний інструментарій у забезпеченні життєздатності підприємства. Вона доводить, що роль змінюється: від випереджального виявлення загроз до структурної перебудови організації. Можна узагальнити, що:

а) *антиципативний підхід* фокусується на завданнях превентивної адаптації, тобто на випередженні подій та переході від реактивного до проактивного управління через механізми передбачення шоків, зокрема:

- концепція Resilience Engineering (Е. Холнагель [45]) визначає резилієнтність через функцію передбачення, що дозволяє формувати адаптивні рішення до моменту настання загрози;

- теорія «слабких сигналів» (Дж. Дей [51]) обґрунтовує необхідність формування «периферійного бачення» для ідентифікації нечітких індикаторів майбутніх шоків від криз;

- корпоративний форсайт (Р. Рохрбек [52]) розглядає моніторинг сигналів як джерело стратегічної інформації для підвищення адаптивності;

- сценарне моделювання (П. Вако [54], П. Шомейкер [55]) використовується для формалізації глибокої невизначеності та побудови альтернативних траєкторій майбутнього;

б) *ресурсно-конфігураційний підхід* фокусується на завданнях динамічної конфігурації ресурсів. Він зосереджений на створенні внутрішнього потенціалу стійкості через гнучке управління активами та капіталом, зокрема:

- концепція стратегічної надлишності (С. Дучек, Е. Хілтунен, [25, 56]) передбачає створення функціональних резервів (буфери капіталу, дублювання ланцюгів вартості) для підтримки безперервності функціонування;

- теорія динамічного потенціалу здібностей П. Бобринцева [27]) розглядає здатність до виявлення (sensing) та швидкої перебудови ресурсної бази як основу резилієнтності;

– теорія диверсифікації (С. Сорокін [26]) доводить, що диверсифікована ресурсна база та альтернативні варіанти її використання забезпечують вищу стійкість до зовнішніх шоків;

– балансова модель Й. Шеффі [57]) орієнтує на пошук оптимального компромісу між економічною ефективністю (раціональність у стабільних умовах) та резервною стійкістю (функціональність у кризі);

в) *трансформаційно-еволюційний підхід* фокусується на завданнях трансформаційного розвитку та розглядає кризу не як загрозу, а як інструмент оновлення та переходу на вищий рівень розвитку. Зокрема:

– концепція антикрихкості (Н. Талеб [59]) пропонує парадигму, за якої система не просто адаптується, а посилюється під впливом волатильності та хаосу;

– підхід оновлення бізнес-моделей (О. Гарафонов, В. Палієв [60]) обґрунтовує використання «кризових розривів» як точок входу для інклюзивних інновацій та структурних змін;

– інтегрований менеджмент (К. Немашкало, Д. Хахалєв, О. Мануїлов [61]) розглядає кризу як каталізатор інновацій, що дозволяє підприємству переформатувати канали створення вартості та підвищити конкурентоспроможність.

Дістає висновку, що МСР дедалі більше орієнтується на формування антиципативних механізмів управління, в основі яких лежить поєднання моніторингу слабких сигналів і сценарного моделювання. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, що є критично важливим в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та визначає здатність підприємств до довгострокового функціонування і розвитку. В той же час сучасні дослідження доводять, що кризи мають не лише деструктивний, а й трансформаційний потенціал, виступаючи каталізатором інновацій та структурних змін у діяльності підприємств. У даному контексті антиципативне управління доповнюється положеннями концепції антикрихкості, відповідно до якої організації здатні як

адаптуватися до зовнішніх шоків, так і посилювати свої позиції під їх впливом. Це передбачає використання кризових впливів як можливостей для оновлення бізнес-моделі та реконфігурації ресурсної бази.

Б. Архітектура стратегічної резилієнтності та її відмінностей від інших близьких понять. У менеджменті існує низка понять та термінів, які описують будову та логіку функціонування організації. Хоча вони є часто дотичними до поняття «архітектура», але мають різні акценти, оскільки фокусуються на статичності, динамічності, ресурсах, правилах тощо. Зокрема:

1. *Організаційна структура* – найбільш близьке, але вужче поняття. Вона являє собою впорядкованість завдань, ролей і повноважень, що створює умови для ефективного здійснення діяльності підприємства, яку варто розглядати комплексно, за допомогою шістьох ключових характеристик: спеціалізація роботи, департаменталізація, ланцюг управління, діапазон контролю, рівень централізації (децентралізації) та формалізації [62]. В той же час архітектура розглядається як більш комплексна категорія, в межах якої «об'єктом управління стає не лише структура підрозділів, а архітектура цифрового підприємства як цілісна socio-tech система, сформована на відповідних рівнях» [63, с. 98]. У порівнянні з організаційною структурою це означає суттєве розширення предмета управління: якщо структура відображає передусім формалізовані ієрархічні зв'язки та розподіл функцій між підрозділами, то архітектура охоплює також процеси, інформаційні потоки, цифрові платформи та організаційну культуру.

2. *Бізнес-модель* є ще одним із суміжних понять, що розглядається поряд з архітектурою. В. Прохорова відзначає, що «бізнес-модель – це план, який реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності, що являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності» [64, с. 276]. Натомість архітектура має більш широкий зміст і відображає внутрішню систему забезпечення, охоплюючи структуру, бізнес-процеси, механізми управління та технологічні рішення. Тим самим, якщо бізнес-модель визначає, яким чином підприємство створює та привласнює

цінність, то архітектура визначає, як саме організована система, що забезпечує реалізацію цієї діяльності.

3. *Організаційний дизайн* також розглядається як суміжне поняття щодо архітектури, проте має більш прикладний характер. Організаційний дизайн, як гнучкий і адаптивний інструмент реалізації стратегічних цілей розвитку, доцільно розглядати як процес формування та впровадження управліських рішень, спрямованих на забезпечення виконання стратегічного плану підприємства [65, с. 2]. Водночас організаційна архітектура має більш широкий і більш системний характер, оскільки визначає цілісну конфігурацію підприємства, у межах якої реалізуються результати організаційного дизайну. Саме тому, якщо організаційний дизайн виступає як інструмент проектування та зміни окремих елементів системи, то архітектура відображає інтегровану модель їх взаємодії та узгодженого функціонування в процесі досягнення стратегічних цілей.

4. *Бізнес-система* – ще одне суміжне поняття, проте має більш операційно-функціональну спрямованість. На думку Ю. Кулик, «бізнес-система – це сукупність локальних бізнес-підсистем, які пов'язані між собою і зовнішнім середовищем спільною метою – забезпечення конкурентоспроможності організації на засадах реалізації інновацій» [66, с. 226]. Відзначимо, що архітектура не лише охоплює ці підсистеми, а й визначає принципи їх побудови, узгодження та інтеграції в межах реалізації стратегічних цілей.

5. *Конфігурація*. Відповідно до думки Г. Мінцеберга, конфігурація являє собою стійку структуру організації і зовнішнього оточення [67]. В свою чергу архітектура має більш динамічний і комплексний характер, оскільки охоплює не лише стійкі структурні поєднання, а й процеси, механізми управління, технологічні та культурні компоненти, забезпечуючи їх адаптацію та узгодження відповідно до стратегічних змін.

На відміну від вище відзначених понять, архітектура характеризується комплексністю та інтегрованістю, оскільки поєднує структурні, процесні,

ресурсні та взаємодійні елементів єдину систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Саме тому виникає необхідність їх системного порівняння з позицій ролі у забезпеченні резилієнтності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика суміжних понять у контексті забезпечення резилієнтності підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [63-67])

Поняття	Сфера фокусування	Роль у забезпеченні резилієнтності підприємства
1. Архітектура	Цілісна конфігурація організаційних, процесних, технологічних та культурних елементів	Визначає здатність підприємства до адаптації, трансформації та довгострокового розвитку
2. Структура	Ієрархія, розподіл функцій і повноважень	Забезпечує стабільність управління та координацію діяльності
3. Інфраструктура	Матеріально-технічна та цифрова основа функціонування	Формує ресурсну базу та створює резерви для підтримання стійкості
4. Механізм	Сукупність методів, інструментів і процедур управління	Забезпечує реалізацію управлінських рішень і адаптаційних заходів у кризових умовах
5. Екосистема	Система зовнішніх зв'язків і взаємодій зі стейкхолдерами	Сприяє залученню ресурсів і підтримці стійкості через партнерські взаємодії

Тим самим архітектура має інтегрований характер і не зводиться до окремих елементів системи управління, таких як структура, інфраструктура чи механізм, а забезпечує їх узгоджене функціонування в межах досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме завдяки такій комплексності архітектура виступає системоутворюючою основою формування резилієнтності, оскільки дозволяє поєднати стабільність, гнучкість і здатність до трансформації.

Дуже схоже поняття «каркас», що не увійшло в табл. 1.5, не надто поширене у теорії менеджменту, оскільки має інше функціональне навантаження. Відмінності понять у контексті менеджменту стратегічної резиліентності можна описати кремити та такими озаками, як:

а) масштаб та рівень абстракції. Архітектура – це високорівнева концепція, свого роду «світогляд» системи, що визначає загальні принципи, ідеологію, склад компонентів та логіку їхньої взаємодії. Каркас – це несуча конструкція, яка тримає всю систему, забезпечує її жорсткість та стійкість, визначаючи межі, за які система не може вийти;

б) функціональна роль. Архітектура менеджменту стратегічної резиліентності визначає спосіб поєднання стратегії, культури, інновацій та ресурсів. Вона може бути гнучкою, інклюзивною або адаптивною. Каркасом менеджменту виступає набір критичних вузлів (регламенти безпеки, фінансові резерви, ключові кадри, ін.), без яких архітектура просто «складеться»;

в) співвідношення (ціле-часткове). Архітектура ширша за каркас, оскільки включає не лише несучі елементи (каркас), а й «оздоблення» (корпоративну культуру, комунікації), які можуть змінюватися, не руйнуючи цілісність. Каркас є найбільш стабільною та незмінною частиною частинною архітектури.

Побудова логічного взаємозв'язку між цими категоріями дозволить чітко розмежувати: що будується (архітектура), на чому тримається (каркас), як діє (механізм) (рис. 1.5).

Як бачимо на рис.1.5, є два важливих моменти – логічна ієрархія понять і кризова взаємодія компонентів.

Логічна ієрархія понять є складною та пов'язує концептуальний, структурний та процесний рівні. Концептуальний рівень унаочнює архітектура, виступаючи як загальний задум і «креслення» системи. Вона визначає, яким має бути підприємство (інноваційний, інноваційно-орієнтованим або інноваційно-активним; інклюзивним; цифровізованим; децентралізованим, ін.). Каркас відображує структурний рівень, як своєрідні

несучі елементи архітектури. Якщо архітектура сфокусована на стійкості, то каркас реалізує це через конкретні вузли (критичний персонал, автономні джерела енергії, недоторкані фінансові резерви, ін.). Механізм на процесному рівні виступає своєрідним «двигуном» (набір інструкцій, регламентів та алгоритмів, які приводять каркас у рух, коли трапляється шок, тобто криза).

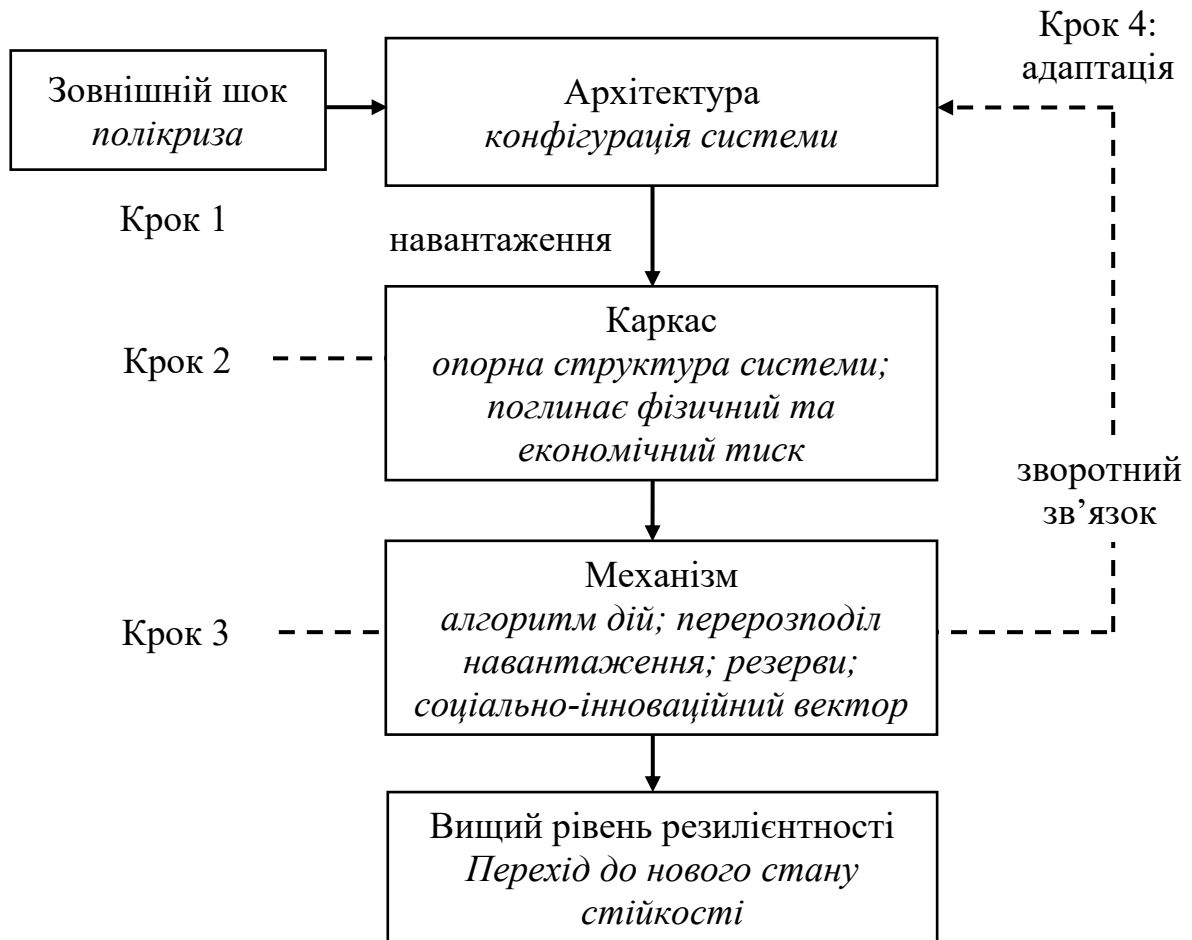


Рисунок 1.5 – Концептуальна схема та опис взаємодії архітектури, каркасу та механізму менеджменту стратегічної резилієнтності (джерело: власна розробка)

Матрицю розмежування елементів організаційної архітектури підприємства в контексті забезпечення стійкості представлено в табл. 1.6. Можна узагальнити, що в архітектурі менеджменту стратегічної резилієнтності формується цінність та стратегічний пріоритет, у його каркасі – довіра стейкхолдерів та лояльний персонал (соціальний капітал), а у механізмі – конкретні процедури координації.

Таблиця 1.6 – Матриця розмежування елементів організаційної архітектури підприємства в контексті забезпечення стійкості (джерело: власна розробка)

Об'єкт (поняття)	Характеристика об'єкту		
	характер зв'язку	питання, на яке відповідає об'єкт	втілення
1. Архітектура	Статично- концептуальний	Як забезпечується цілісність і узгодженість системи?	Модель управління, що інтегрує структуру, процеси та ресурси.
2. Каркас	Статично- силовий	На чому ґрунтується стійкість системи?	Критичні активи та ресурси підприємства.
3. Механізм	Динамічно- процесний	Як система реагує на зміни середовища?	Алгоритми адаптації та управлінські процедури.

Взаємодія компонентів у момент кризи має ітераційний характер: статика каркаса забезпечує часовий лаг для розгортання динамічних механізмів (зокрема соціально-інноваційного вектора), що дозволяє архітектурі менеджменту стратегічної резилієнтності трансформуватися відповідно до вимог нового середовища. Тому процес забезпечення стратегічної резилієнтності підприємства в умовах полікризовості реалізується через послідовну активацію структурних елементів менеджменту: від сприйняття зовнішнього шокового впливу кризи архітектурою (через утримання цілісності системи її каркасом) до запуску адаптивних механізмів перерозподілу ресурсів. Кінцевим результатом такої взаємодії є перехід системи до нової, більш стійкої конфігурації, тобто виникає ефект антикрихкості.

Вітак, архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності визначає загальну конфігурацію адаптивних можливостей підприємства, а її каркас формують критичні точки стійкості, що запобігають незворотній деструкції

системи під впливом каскадних шоків полікризовості. Відповідно, на відміну від традиційної організаційної структури, архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності розглядається у цій роботі як життєздатний каркас, що інтегрує жорсткі процедури безпеки та гнучкі соціально-інноваційні вектори взаємодії. Останнє дуже важливо, оскільки має різну вагомість для різних типів підприємств, зокрема для підприємств критичної інфраструктури пріоритетного значення набуває забезпечення міцності каркаса як основи безперервності функціонування, тоді як для загальногосподарських підприємств визначальним є підвищення гнучкості архітектури, що забезпечує здатність до адаптації та трансформації в умовах мінливого середовища.

В. Системні компоненти архітектури стратегічної резилієнтності: когнітивний (ментальна архітектура), операційно-технологічний, ресурсно-компенсаторний, інституційно-комунікаційний. Системними компонентами архітектури стратегічної резилієнтності є:

а) когнітивно-культурний модуль, що передбачає формування резилієнтного мислення топ-менеджменту та персоналу та базується на відкритості до змін, готовності до ризику та здатності до швидкого навчання;

б) операційно-технологічний каркас, який передбачає впровадження модульних виробничих систем, цифрових двійників процесів та децентралізованих структур прийняття рішень для збереження керованості при автономізації підрозділів підприємства;

в) інституційно-комунікаційна мережа (або стейкхолдер-менеджмент) як розбудова стійких зв'язків із зовнішнім середовищем (владою, наукою, громадою) на засадах інклюзивної соціальної відповідальності для спільного поглинання шоків.

Оскільки резилієнтність – це не статичний стан, а постійний процес стратегування, остільки стратегування у моделі (рис. 1.6) виступає як інтеграційний процес, що «зшиває» ці три модулі в єдину життєздатну систему.

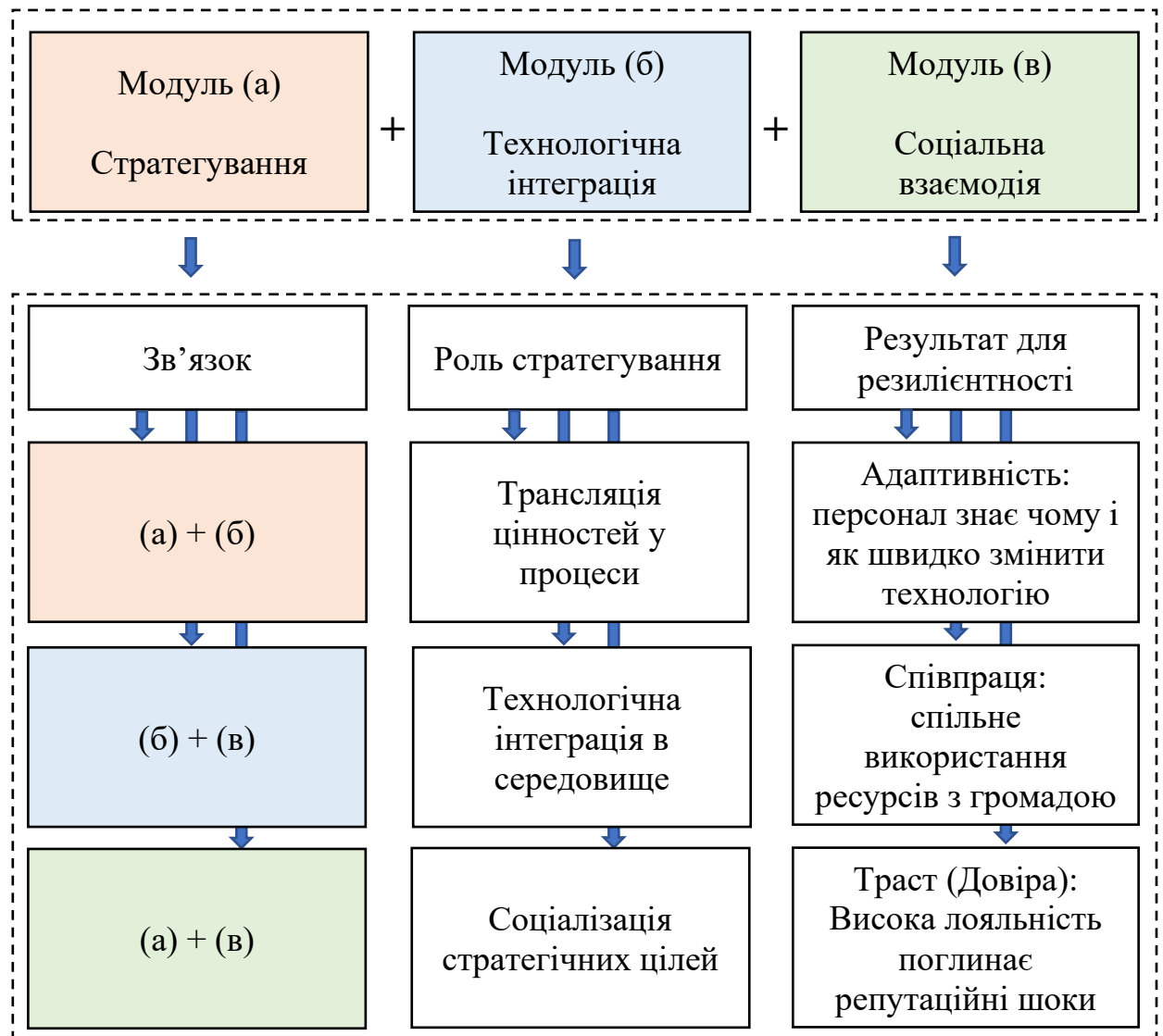


Рисунок 1.6 – Системні компоненти архітектури стратегічної резилієнтності: стратегування як ядро (джерело: власна розробка)

Якщо компоненти (а, б, в) є елементами статички та потенціалу, то стратегування виступає динамічною функцією, яка визначає вектор їх використання. Воно пов'язує ці модулі через *цикл стратегічної трансформації*: бачення (когнітивний модуль) → втілення (операційний каркас) → легітимізація (інституційна мережа). Зв'язок між модулями через стратегування реалізується наступним чином:

1. Стратегування як механізм узгодження, який забезпечує синхронізацію темпів розвитку окремих складових системи. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли операційно-технологічний каркас, що може

призводити до зниження ефективності впроваджуваних рішень та виникнення внутрішнього супротиву. У даному контексті стратегування виступає інструментом координації змін, забезпечуючи поетапне впровадження технологічних інновацій відповідно до рівня організаційної зрілості та управлінської готовності.

2. Формування «петлі зворотного зв'язку» у межах стратегування забезпечує безперервну передачу та інтерпретацію сигналів із зовнішнього середовища до внутрішніх модулів архітектури. Зокрема стратегування виступає механізмом трансляції впливів інституційної мережі, включаючи зовнішні шоки та запити стейкхолдерів, до когнітивного модуля підприємства з метою їх осмислення та врахування у процесі прийняття рішень.

3. Ресурсне забезпечення та пріоритезація в умовах полікризового середовища набувають ключового значення для забезпечення резилієнтності підприємства. Обмеженість ресурсів зумовлює необхідність їх цілеспрямованого перерозподілу, що реалізується через механізми стратегування. У даному контексті стратегування виступає інструментом визначення пріоритетних напрямів використання ресурсів залежно від характеру поточних викликів:

- за наявності фізичних загроз – пріоритет надається зміцненню операційно-технологічного каркаса підприємства, зокрема через підвищення рівня автономності та забезпечення безперервності функціонування;

- у разі виникнення соціальної напруги – доцільним є посилення інституційної мережі, що забезпечує ефективну взаємодію зі стейкхолдерами та підтримку соціальної стійкості [68].

Відтак, наведені міркування дозволяють трактувати архітектуру менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства як динамічну, багаторівневу систему організаційно-управлінських компонентів (когнітивних, ресурсних, операційних та інституційних), інтегрованих в єдиний каркас для забезпечення здатності підприємства превентивно адаптуватися до каскадних шоків полікризового середовища, зберігати

функціональну цілісність та трансформувати деструктивні впливи у вектори сталого та інноваційного розвитку.

1.3 Кластеризація підприємств за стратегічним потенціалом та особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості

На процеси, функціонал та систему управління підприємствами за будь-яких умов впливає їх специфіка – розмір, вид економічної діяльності, стадія розвитку, а також соціально-економічна значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та(або) держави). Так само вона впливатиме й на особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості. Це вимагає дослідження цього об'єкту у два етапи:

а) кластеризація підприємств за усталеними ознаками (розмір, вид економічної діяльності, стадія розвитку, стратегічний потенціал) та за ознакою «соціально-економічна значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та(або) держави)»;

б) диференціація архітектурних рішень за кластерами підприємств, виділених за ознакою «соціально-економічна значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та(або) держави)».

А. Кластеризації підприємств. Кластеризація підприємств є критично важливим етапом для формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності, оскільки кожен кластер потребує специфічного набору інструментів. Кластеризація проводиться у двох зрізах за:

а) усталеними ознаками – розмір, вид економічної діяльності, стадія розвитку, стратегічний потенціал – з акцентом на вплив на стратегічну резилієнтність;

б) новою ознакою «соціально-економічна значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та(або) держави)».

Традиційна кластеризація за усталеними ознаками є необхідним кроком етапу, але не містить суттєвої новизни, тому для неї використані або попередні розробки наукових шкіл чи відомих вчених, або нормативно закріплені класифікації. Новацією є характеристика в контексті впливу на стратегічну резилієнтність, тому її результати матимуть прикладний характер для розробки методичних підходів далі (*див. розділ 3*).

Зокрема, виділено за ознаками:

а) розмір підприємства (масштабність) [69-72], який визначає інерційність підприємства та обсяг необхідних «буферів» стійкості:

– мікро- та малі підприємства: мають високу адаптивність та швидкість прийняття рішень, але обмежені фінансові ресурси;

– середні підприємства: мають стабільнішу структуру, але часто вразливі до розривів ланцюгів постачання, що потребує впровадження «функціональної надлишковості»;

– великі підприємства та корпорації: мають значні ресурси для превентивної адаптації, проте потребують цифрової трансформації для подолання бюрократичних затримок (принцип «Cloud-First»);

б) вид економічної діяльності (галузева специфіка), що визначає характер «шоків», до яких підприємство має бути готовим. Згідно Національному класифікатору України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (КВЕД) [73] «Економічна діяльність – процес виробництва продукції (товарів і послуг), який здійснюють з використанням певних ресурсів: сировини, матеріалів, устаткування, робочої сили, технологічних процесів тощо» (розділ 4 з [73]). Кількісна структура КВЕД за класифікаційними рівнями є ієрархічною. Вона містить: 21 секцію, 88 розділів, 272 групи, 615 класів (розділ 3 з [73]). У КВЕД наводяться всі види економічної діяльності, визначаються основні, допоміжні та другорядні види економічної діяльності.

Кластеризація за розміром підприємства описує масштабність діяльності та є досить популярною для вирішення різних завдань менеджменту.

Відповідно до ч.2 ст. 2 [72] середня кількість працівників великих підприємств становить більше 250 осіб; середніх – до 250 осіб включно; малих – до 50 осіб включно; мікропідприємств – до 10 осіб включно.

Кластеризація за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД [73]) дозволяє згрупувати підприємства за характером їхньої вразливості до шоків та особливостями застосування моделі. На основі структури української економіки та специфіки стратегування в умовах воєнного стану можна виділити *п'ять основних стратегічних кластерів підприємств*:

- а) енергетичної та комунальної стійкості;
- б) індустріально-логістичного відновлення;
- в) цифрової мобільності та послуг;
- д) агропродовольчої безпеки;
- е) соціально-гуманітарної стійкості.

Кластер енергетичної та комунальної стійкості (КВЕД Секція D, E). До нього входять підприємства критичної інфраструктури (електроенергія, газ, водопостачання). Специфікою менеджменту стратегічної резилієнтності є пріоритет фізичного захисту та енергоавтономності, ключовим завданням – превентивна адаптація через сценарне моделювання «повного блекауту», а першочергово потрібний управлінський інструментарій стратегічної резилієнтності – тотальна хмарна мобільність для диспетчерських систем та цифровий суверенітет даних.

Кластер індустріально-логістичного відновлення (КВЕД Секція C, H) включає переробну промисловість, машинобудування та транспортні перевезення. Специфікою менеджменту стратегічної резилієнтності є динамічна конфігурація ресурсів та дублювання ланцюгів вартості, ключовими завданнями – впровадження принципів «зеленої» металургії та перехід до стандартів ЄС для досягнення ефекту Leapfrog («стрибок жаби»)

через стратегію випереджального розвитку, за якої підприємство пропускає проміжні технологічні чи інституційні етапи, впроваджуючи найсучасніші інновації для здобуття конкурентної переваги. Першочергово потрібний управлінський інструментарій стратегічної резилієнтності – спільне використання логістичних хабів та джерел енергії (зокрема потужних супергенераторів) у межах економіки солідарності.

Кластер цифрової мобільності та послуг (КВЕД Секція J, M, N) включає ІТ-сектор, телекомунікації, наукову та професійну діяльність. Специфікою менеджменту стратегічної резилієнтності є повна відсутність прив'язки до фізичних активів (Cloud-First), а ключовими завданнями стає використання ІІІ для предикативного моделювання ризиків та автоматизація операційних дій. Першочергово потрібний управлінський інструментарій стратегічної резилієнтності – впровадження систем травма-інформованого управління (Trauma-Informed Management) для збереження талантів у мобільному режимі.

Кластер агропродовольчої безпеки (КВЕД Секція A, 10-12) включає сільське господарство та харчову промисловість. Специфікою менеджменту стратегічної резилієнтності є подвійна трансформація (Twin Transition) — поєднання цифрових технологій та екологічних стандартів. Ключовими завданнями стають диверсифікація експортних шляхів та формування резервних буферів капіталу, а першочергово потрібний управлінський інструментарій стратегічної резилієнтності – це формування стратегічних альянсів (кластерна синергія) для захисту аграрного експорту.

Кластер соціально-гуманітарної стійкості (КВЕД Секція P, Q, R) охоплює сфери освіти, охорони здоров'я та соціальної допомоги. Специфікою менеджменту стратегічної резилієнтності є пріоритетність ментального здоров'я та інклюзивності (стратегічний гуманізм). Ключові завдання – це інституціоналізація механізмів навчання та швидка адаптація під потреби ветеранів і ВПО. Відтак, першочергово потрібний управлінський інструментарій стратегічної резилієнтності – це використання екосистеми «Дія» для надання цифрових послуг та навчання.

Узагальнені характеристики менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств визначених КВЕД-кластерів наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Матриця кластерної спеціалізації за КВЕД (джерело: власна розробка)

Назва кластеру	Характеристики менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств кластеру			
	Секції КВЕД	Домінуючий принцип стратегування	Ключові завдання	Першочерговий управлінський інструментарій
1	2	3	4	5
1. Енергетичної та комунальної стійкості	D, E	пріоритет фізичного захисту та енерго-автономності	превентивна адаптація через сценарне моделювання	тотальна хмарна мобільність, цифровий суверенітет даних
2. Індустріально-логістичного відновлення	C, H	динамічна конфігурація ресурсів, дублювання ланцюгів вартості	впровадження принципів «зеленої» металургії, стратегію випереджального розвитку	спільне використання логістичних хабів та джерел енергії
3. Цифрової мобільності та послуг	J, M, N	відсутність прив'язки до фізичних активів (Cloud-First)	використання ІІІ для предикативного моделювання ризиків та автоматизація операційних дій	впровадження систем травма-інформованого управління (<i>Trauma-Informed Management</i>)
4. Агропродовольчої безпеки	A, 10-12	поєднання цифрових технологій та екологічних стандартів (Twin Transition)	диверсифікація експортних шляхів та формування резервних буферів капіталу	формування стратегічних альянсів (кластерна синергія)
5. Соціально-гуманітарної стійкості	P, Q, R	пріоритетність ментального здоров'я та інклюзивності	Інституціоналізація механізмів навчання, адаптація під	використання екосистеми «Дія» для надання

Кінець табл. 1.7

1	2	3	4	5
		(стратегічний гуманізм)	потреби ветеранів і ВПО	цифрових послуг та навчання

Подальше виділення кластерів на критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний здійснено за ознакою функціональної ролі секторів економіки у забезпеченні стратегічної резилієнтності та їхнього внеску в антикризову стійкість системи (табл 1.8).

Таблиця 1.8 – Матриця кластерної спеціалізації за КВЕД та стратегічним призначенням: концепт (джерело: власна розробка)

Назва кластеру	Характеристика кластеру підприємств		
	Секції КВЕД	Домінуючий принцип стратегування	Метрика успіху
1. Критичний	D, E, H	<i>Military Agility</i> (воєнна гнучкість)	Безперервність функціонування
2. Інноваційний	J, M	<i>AI-Driven Proactivity</i> (ШІ-проактивність)	Рівень антикрихкості
3. Ресурсний	A, C	<i>Strategic Redundancy</i> (стратегічна надлишковість)	Обсяг буферів капіталу
4. Соціальний	P, Q	<i>People-Centered</i> (стратегічний гуманізм)	<i>Well-being Index</i> персоналу

Цей поділ базується на критерії стратегічного призначення (або цільової орієнтації) та виокремлює такі кластери:

- критичний: орієнтований на виживання та підтримку життєдіяльності через воєнну гнучкість (*Military Agility*);
- інноваційний: орієнтований на випереджальну адаптацію та цифрову трансформацію через ШІ-проактивність;
- ресурсний: орієнтований на створення матеріальної бази та буферів через стратегічну надлишковість;

– соціальний: орієнтований на відновлення людського капіталу та довіри через стратегічний гуманізм.

Проведена кластеризація дозволяє ієрархічно налаштувати модель стратегії підприємства під кожну групу підприємств, враховуючи їхній внесок у загальнонаціональну стійкість.

При цьому виробничий сектор потребує акценту на фізичній безпеці, енергоавтономності та дублюванні логістичних вузлів [74-76], для сфери послуг та ІТ пріоритетом має бути повна відсутність прив'язки до локальних серверів та забезпечення «тотальної хмарної мобільності» [77-79], а у агропромисловому комплексі стратегування має базуватися на «зелених» технологіях та диверсифікації експортних шляхів [80-83].

Кластеризація за стадією розвитку (стадією життєвого циклу) [84-86] визначає здатність підприємства до трансформаційного оновлення:

– *на стадії зародження та росту* підприємства використовують стратегію «Leapfrog» (стрибок через етапи), будуючи процеси одразу на базі ІІІ та Digital-технологій;

– *на стадії зрілості* головним завданням є трансформація бізнес-моделі для запобігання застою та перехід до стану «антикрихкості»;

– *на стадії спаду/рецесії* криза використовується як інструмент радикального оновлення або формування альянсів (кластерна синергія) задля виживання.

Кластеризація за стратегічним потенціалом (ресурсною здатністю) [87-89], як такою ознакою, що відображає готовність архітектури до реалізації антиципативного управління, передбачає виділення таких кластерів:

– високий потенціал (інноватори): підприємства, що впроваджують превентивне управління на основі ІІІ та мають високий рівень «когнітивної резилієнтності» команди;

– середній потенціал (адаптери): орієнтовані на «превентивну адаптацію» та сценарне моделювання, забезпечуючи баланс між ефективністю та стійкістю;

– низький потенціал (реактори): застосовують традиційні методи планування, що в умовах полікризовості створює критичні ризики для їх життєздатності.

Все вищезазначене дозволяє сформувати контурну модель узагальнюючої матриці кластерів (табл. 1.9), що містить ключові ознаки підприємств кластеру, опис пріоритету в майбутній моделі стратегічної резилієнтності, очікуваний ефект управління стратегічною резилієнтністю.

Таблиця 1.9 – Контурна модель узагальнюючої матриці кластерів
(джерело: власна розробка)

Назва кластеру	Характеристика кластеру підприємств		
	Ключова ознака	Пріоритет у моделі стратегічної резилієнтності	Очікуваний ефект
1. Технологічний прорив	Високий потенціал / Ріст	ІІІ-проактивність, антиципація	Лідерство через інновації
2. Стабільний фундамент	Великий розмір / Зрілість	Стратегічна надлишковість, резилієнтність	Безперервність бізнесу
3. Адаптивна мережа	Малий розмір / Послуги	Воєнна гнучкість, синергія	Живучість у турбулентності
4. Гуманітарний капітал	Будь-який / Ринок праці	Стратегічний гуманізм, довіра	Збереження талантів

Така кластеризація підприємств потребує нової парадигми стратегування, заснованої на принципах, які забезпечуватимуть гнучкість, проактивність, стратегічний гуманізм, та як виключення – стратегічну надлишковість.

Можна узагальнити, що наведені кластеризації підприємств грають різну роль у менеджменті їх стратегічної резилієнтності. Узагальнюючи корисність кластеризації, можна виділити два взаємодоповнювальні вектори, які забезпечують стійкість підприємства у внутрішньому контурі і в межах

суспільної екосистеми. Щодо усталених ознак – кластеризація за розміром, видами економічної діяльності, стадією розвитку та потенціалом дозволяє:

- диференціювати архітектуру ресурсів: визначити необхідний обсяг «стратегічної надлишовості» – від фінансових буферів для великих підприємств до цифрової мобільності для малих та середніх;
- синхронізувати технологічний розвиток: об'єднати підприємства зі схожими КВЕД для спільного впровадження інновацій та ІІІ-проактивності, що знижує їх витрати на дослідження;
- адаптувати горизонт стратегування: встановити релевантні цикли планування (від квартальних у воєнний час до довгострокових), виходячи зі стадії життєвого циклу підприємства.

Щодо авторських ознак (соціально-економічна значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та(або) держави), то слід відмітити їх унікальну роль для менеджменту стратегічної резилієнтності.

Кластеризація за роллю в життєзабезпеченні суспільства дозволяє менеджменту:

- *забезпечити безперервність функціонування*: для критичного кластера (D, E, H) пріоритетом стає принцип *Military Agility*, що гарантує стабільність послуг навіть за екстремальних умов;
- *використовувати державну підтримку як ресурс*: приналежність до кластерів із високою значущістю відкриває доступ до пільгового фінансування (наприклад, ставка 1% для прифронтових областей) та програм відновлення;
- *трансформувати соціальний капітал у резилієнтність*: для соціального кластера (P, Q) корисність полягає у вимірюванні *Well-being Index* персоналу, що мінімізує ризики вигорання та втрати талантів у періоди полікризовості;
- *формувати екосистему трасту (довіри)*: підтвердження суспільної значущості підприємства сприяє залученню міжнародних інвестицій та партнерств (наприклад, з JICA або USAID), що діють за логікою «економіки солідарності».

Враховуючи наведене, можна дійти висновку, що усталені ознаки забезпечують ефективність внутрішніх процесів, тоді як нова ознака (соціальна значущість) формує зовнішній захисний контур та створює умови для антикрихкості через інтеграцію підприємства в загальнонаціональну систему безпеки та відновлення.

Б. Кластерна диференціація архітектурних рішень. Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності аспіорі для різних кластерів підприємств не може бути універсальною. Диференціацію архітектурних рішень доцільно зробити за кластерами підприємств, виділених за ознакою «соціально-економічна значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та(або) держави)». Це – кластери технологічний прорив, стабільний фундамент, адаптивна мережа, гуманітарний капітал.

Диференціація архітектурних рішень дозволяє адаптувати систему менеджменту під конкретну роль підприємства в економічній системі. Нижче наведено опис архітектури стратегічної резилієнтності для кожного кластеру, сформований за ознакою соціально-економічної значущості (табл.1.10).

Таблиця 1.10 – Архітектурні рішення за кластерами підприємств
(джерело: власна розробка)

Характеристика архітектури	Особливості характеристики архітектури за кластерами підприємств			
	1. «Технологічний прорив»	2. «Стабільний фундамент»	3. «Адаптивна мережа»	4. «Гуманітарний капітал»
1	2	3	4	5
1. Фокус архітектури	Інноваційне випередження: створення нових ринків та ефект <i>Leapfrog</i> .	Системна надійність: підтримка життєдіяльності регіону/держави.	Операційна гнучкість: швидке заповнення ринкових ніш.	Людський розвиток: ментальна стійкість та відтворення талантів.
2. Тип архітектури	Екосистемна: відкрита мережа, що базується на	Ієрархічно-модульна: жорсткий каркас із	Мережева (Agile): децентралізована структура	Людиноцентрична: архітектура довіри та

Кінець табл. 1.10

1	2	3	4	5
	ІІІ та хмарних рішеннях.	автономними вузлами безпеки.	без жорстких зв'язків.	психологічно ї безпеки.
3. Зона відповідальності	Технологічна незалежність та цифрова безпека.	Критична інфраструктура та продовольча/енергетична безпека.	Еластичність сервісів та логістичне сполучення.	Соціальна стабільність та збереження генофонду професій.
4. Метод адаптації	Антиципація: передбачення змін через аналіз «слабких сигналів».	Абсорбція: поглинання шоків за рахунок ресурсних буферів.	Реконфігурація: миттєва зміна бізнес-моделі під попит.	Регенерація: відновлення потенціалу після виснаження.
5. Ключовий інструмент	ІІІ-проактивність (AI-Driven Proactivity).	Стратегічна надлишковість (Strategic Redundancy).	Воєнна гнучкість (Military Agility).	Стратегічний гуманізм та довіра.

Деталізація архітектурних рішень відбувається в залежності від виставлених пріоритетів – ними є напрями майбутньої моделі менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства (розроблено далі – див. п.3.1).

Слід врахувати, що роль підприємств суттєво відрізняється як на рівні регіону, так і на рівні національної економіки в цілому. Відповідно, для підприємств критичної інфраструктури пріоритет надається операційній надійності та жорсткому регламентуванню, для містоутворюючих підприємств акцент зміщується на інституційний компонент та збереження людського капіталу регіону, а для загальногосподарських підприємств головним компонентом є когнітивна гнучкість та швидкість трансформації бізнес-моделі.

Наведені уточнення дозволяють чіткіше налаштувати архітектуру під конкретну стратегічну роль підприємства, пов'язуючи його внутрішню структуру із зовнішньою соціально-економічною місією (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Диференціація архітектурних рішень за ознакою соціально-економічної значущості (джерело: власна розробка)

Характеристика архітектури	Особливості характеристики архітектури за кластерами підприємств та ознакою соціально-економічної значущості			
	1. «Технологічний прорив» / Загальногосподарські	2. «Стабільний фундамент» / Містоутворюючі	3. «Адаптивна мережа» / Критична інфраструктура	4. Гуманітарний капітал / Соціально-значущі
1. Фокус архітектури	Когнітивна гнучкість: швидкість трансформації бізнес-моделі.	Інституційна стійкість: збереження людського та соціального капіталу регіону.	Операційна надійність: жорстке регламентування та безперебійність.	Людський розвиток: відтворення талантів та стратегічний гуманізм.
2. Зона відповідальності	Ринкова адаптивність та технологічне випередження.	Соціально-економічна цілісність громади та зайнятість.	Безпека та функціонування систем життєзабезпечення.	Ментальне здоров'я та професійна регенерація.
3. Тип архітектури	Трансформаційна: динамічна зміна конфігурації під запит ринку.	Консервативно-інституційна: стійка структура з акцентом на традиції та кадри.	Жорстко-регламентована: чіткі протоколи та резервне дублювання.	Регенеративна: гнучкі системи підтримки та навчання персоналу.
4. Ключовий пріоритет	Швидкість маневру (Velocity).	Стабільність середовища (Stability).	Надійність та регламент (Reliability).	Довіра та добробут (Well-being).

Проведена диференціація дозволяє відмітити наступне. Для підприємств/суб'єктів господарювання критичної інфраструктури (Адаптивна мережа / Стабільний фундамент) архітектура набуває характеру «фортеці». Головним є жорстке регламентування та операційна надійність. У

такій системі кожне рішення підпорядковане протоколу безперервності. Пріоритет – мінімізація відхилень від норми та створення багаторівневого захисту систем життєзабезпечення. *Для містоутворюючих підприємств/суб'єктів господарювання* (Стабільний фундамент) архітектура зміщується у бік інституційного компоненту. Оскільки вони є «хребтом» регіону, акцент робиться на збереженні людського капіталу. Тут стратегічна резилієнтність полягає не лише у виробничій потужності, а й у втриманні професійних екосистем та підтримці соціальної згуртованості громади. *Для загальногосподарських підприємств* (Технологічний прорив/ Адаптивна мережа) головний архітектурний компонент це когнітивна гнучкість. Такі підприємства мають найкоротший цикл трансформації бізнес-моделі. Їхня вигода полягає в антиципації: вони першими розпізнають зміни попиту та переформатовують свої траєкторії розвитку швидше за великих гравців, використовуючи хаос як паливо для зростання.

Отже, можна визначити *пул ролей стратегічної резилієнтності для менеджменту*: для критичного сектора резилієнтність – це дисципліна, для містоутворюючого – відповідальність, а для загальногосподарського – інтелект та швидкість. Такий розподіл функціоналу дозволяє створити збалансовану екосистему, де кожен тип підприємства виконує свою роль у загальній антикрихкості економіки відповідного регіону та держави.

Переходячи до узагальнень кластеризації, можна стверджувати, що отримана у підсумку класифікації підприємств у системі менеджменту стратегічної резилієнтності (рис.1.7) відображає дворівневий підхід: від загальної кластеризації за усталеними та новими ознаками до специфічної диференціації архітектурних рішень.

Наведена схема віддзеркалює логіку побудови класифікації підприємств у системі менеджменту стратегічної резилієнтності за чотирма рівнями. *На першому рівні* закладена кластеризація за усталеними ознаками, де розподіл за розміром (на мікро, малі, середні, великі підприємства) визначає обсяг «буферів» та інерційність; за стадією життєвого циклу (зародження та ріст,



Рисунок 1.7 – Класифікація підприємств у системі менеджменту стратегічної резилієнтності (джерело: власна розробка)

зрілість, спад) визначає здатність до *Leapfrog*-стрибка; за потенціалом – рівень когнітивної резилієнтності.

На другому рівні закладено галузевий розріз через кластеризацію за КВЕД, що віддзеркалює участь підприємств у забезпеченні: індустріально-логістичного відновлення, цифрової мобільності та послуг, енергетичної та комунальної стійкості, агропродовольчої безпеки, соціально-гуманітарної стійкості регіону/країни. *На третьому рівні* закладено кластеризацію за стратегічним призначенням, що є новацією. Ознакою розподілу є відмінності мети існування підприємств кластеру. Так, для підприємств критичного кластеру мета – це виживання (*Military Agility*), для інноваційного – антикрихкість (*AI-Driven Proactivity*), для ресурсного – автономність (*Strategic Redundancy*), а для соціального – добробут (*Strategic Humanism*).

Синергія другого та третього рівнів формує авторський контур в запропонованій класифікації – кластеризацію за КВЕД та стратегічним призначенням, що дозволяє визначити мету менеджменту стратегічної резилієнтності для галузей: виживання – для енергетики і транспорту (КВЕД: D, E, H), антикрихкість – для сфер ІТ та науки (КВЕД: J, M), автономність – для агросектору та переробної промисловості (КВЕД: A, C), добробут (стратегічний гуманізм) – для сфер освіти та медицини (КВЕД: P, Q).

Четвертий рівень уособлює архітектурну диференціацію, як прикладний результат стратегування. Тип архітектури «Фортеця» визначає резилієнтність як дисципліну та оптимальний для підприємств критичного сектору. «Консервативно-інституційна» архітектура більш притаманна містоутворюючим підприємствам, для яких резилієнтність – це відповідальність. І нарешті, «Трансформаційна» архітектура, де резилієнтність залежить від інтелекту і швидкості реагування – є найліпшою для загальногосподарських підприємств в умовах полікризовості.

Таким чином, запропонована автором класифікація підприємств у системі менеджменту стратегічної резилієнтності відображає дворівневий підхід, де усталені ознаки (розмір, стадія ЖЦ) є базою, а роль у суспільстві та

стратегічне призначення визначають кінцеві архітектурні рішення. Ця ієрархічна модель дозволяє системно підійти до оцінки рівня стратегічної резилієнтності, враховуючи як внутрішні ресурси підприємства, так і його зовнішню місію в економіці держави.

Відтак, проведена кластеризація підприємств за розглянутими усталеними та авторськими ознаками стала основою для:

а) обґрунтування відмінностей менеджменту стратегічної резилієнтності для підприємств кожного кластеру в умовах полікризовості;

б) диференціації архітектурних рішень для формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств, враховуючи їх соціально-економічну значущість та роль в життєзабезпеченні суспільства (рівні регіону та (або) держави).

Узагальнені результати дозволяють створити збалансовану регіональну екосистему, де кожен тип підприємства виконує свою роль у загальній антикрихкості держави, а також підґрунтя для подальшого аналітичного оцінювання стратегічної стійкості підприємств та стратегічних впливів їх середовища, обґрунтування методичного інструментарію оцінювання рівня стратегічної резилієнтності підприємств різних типів.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств та його особливостей в умовах полікризовості дозволило авторів сформулювати *такі висновки*:

1. *Стратегічна резилієнтність* трактується не як здатність до виживання, а як динамічна спроможність до випереджального розвитку, що дозволяє підприємству проактивно трансформувати бізнес-модель і стратегію у відповідь на критичні зміни середовища. Встановлено, що в умовах турбулентності її зміст розкривається через когнітивну (визнання реальності

кризи), поведінкову (швидкість імпровізації) та контекстуальну (соціальний капітал) компоненти. На відміну від статичної стійкості, стратегічна резилієнтність орієнтована на рух вперед через хаос, де особливе місце посідає інклюзивна стратегічна резилієнтність як вищий рівень адаптивності.

2. Сучасне середовище функціонування українських підприємств визначається *феноменом полікризовості*, що постає не як сукупність випадкових дестабілізуючих факторів, а як складна система взаємопов'язаних і взаємопідсилюючих викликів (безпекових, економічних, соціальних та технологічних). Полікризовість виступає результатом взаємодії різнотипних кризових процесів, що одночасно впливають на соціально-економічну систему та формують складне, багаторівневе середовище її функціонування. Специфіка цього середовища полягає у синергії гуманітарної кризи та руйнування інфраструктурних зв'язків. Це створює умови «інноваційного хаосу», де традиційні методи прогнозування втрачають ефективність, а підприємство змушене функціонувати в режимі постійного адаптивного стресу, що вимагає розробки нових механізмів управління.

3. *Типологізацію стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості середовища* розроблено за трьома ключовими ознаками – характером стратегічного реагування, об'єктом впливу, часовим горизонтом. Встановлено ієрархію рівнів резилієнтності залежно від глибини адаптації: від нижчого – абсорбційного (пасивне поглинання шоку за рахунок ресурсів), середнього – адаптивного (гнучкі зміни без зміни стратегії) до вищого – трансформаційного (активне переформатування бізнес-моделі). Виокремлено когнітивний, соціальний (інклюзивний) та технологічний види резилієнтності, що дозволяє диференціювати зусилля менеджменту між збереженням інтелектуального капіталу, підтримкою громади та впровадженням інновацій в умовах турбулентності. Особливим типом визнано *інклюзивну стратегічну резилієнтність*, яка полягає в досягненні антикрихкості підприємства через максимальну відкритість та розбудову гнучких мережевих зв'язків між бізнесом, владою, наукою та громадою. В умовах полікризового середовища

та воєнного стану вона є найбільш стійкою до екзогенних шоків, оскільки конвертує соціальний капітал у стратегічний ресурс відновлення. Це дозволяє змістити акцент менеджменту з операційного виживання на довгострокову конкурентоспроможність та випереджальний розвиток у повоєнний період.

4. Обґрунтовано *об'єктивну необхідність парадигмального переходу від концепції статичної стійкості до парадигми динамічної життєстійкості (resilience)*, що передбачає здатність підприємства до трансформаційного самовідновлення через інклюзію та інновації. Цей перехід підкріплюється зміною пріоритетів стейкхолдерів. Має місце відмова від «корпоративного егоїзму» на користь інклюзивної відповідальності, що формує фундамент для розвитку в умовах крайньої нестабільності. Встановлено, що в умовах полікризовості та воєнного стану життєздатність системи менеджменту забезпечується не жорсткістю структури, а гнучкістю мережевих взаємодій, де стратегічна резилієнтність стає ключовим інструментом проактивної трансформації бізнес-моделі у відповідь на критичні виклики середовища.

5. *Пріоритетними завданнями менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості* стають: а) превентивна адаптація, що базується на механізмах антиципації шоків через постійний моніторинг «слабких сигналів» та сценарне моделювання мультиплікативного впливу криз; б) забезпечення динамічної конфігурації ресурсів, яка передбачає формування стратегічної надлишковості (Strategic Redundancy) та буферів капіталу для швидкого маневрування активами в умовах дестабілізації; в) трансформаційне оновлення бізнес-моделі, що орієнтоване на використання кризових розривів як точок входу для інклюзивних інновацій та перехід системи до стану антикрихкості. Реалізація цих завдань забезпечується через архітектуру, яка з'єднує когнітивно-культурний, операційно-технологічний та інституційно-комунікаційний модулі, а стратегування як процес виступає ядром трансформації деструктивних зовнішніх впливів у вектори розвитку.

6. *Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства*, розроблена за каркасним принципом формування структурної

стійкості, інтегрує когнітивно-культурний, операційно-технологічний та інституційно-комунікаційний модулі у єдину систему, де «жорсткий» каркас (критичні активи та протоколи безпеки) забезпечує виживання, а гнучка оболонка архітектури дозволяє адаптувати стратегію до каскадних шоків. Запропонована архітектура приводиться в дію механізмом, що базується на «петлях» зворотного зв'язку між стейкхолдерами та інклюзивному соціально-інноваційному векторі розвитку, дозволяючи нівелювати наслідки полікризовості та забезпечувати трансформаційний перехід підприємства до стану антикрихкості. Це надає три переваги. По-перше, каркасний підхід доводить, що в умовах полікризи потрібен жорсткий фундамент (конструкт), який не дасть системі миттєво зруйнуватися. По-друге, поєднується непоєднуване: жорстка технологічна автономізація (цифрові двійники, енергонезалежність) із м'яким соціальним фактором (інклюзивна відповідальність, довіра громади). По-третє, зберігається динамічність розвитку: описується не статична схема, а процес як рух: архітектура (задум) → каркас (витривалість) → механізм (дія).

7. Кластеризація підприємств є критично важливим етапом для формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності, оскільки забезпечує системне врахування специфіки об'єктів управління (розміру, виду діяльності, стадії розвитку та їхньої ролі у життєзабезпеченні суспільства). Відмова від універсальних рішень на користь ієрархічного налаштування моделей стратегування є необхідною умовою адаптації підприємств до умов полікризовості, дозволяючи диференціювати архітектуру ресурсів та синхронізувати темпи технологічного розвитку підприємств з параметрами вразливості до зовнішніх шоків.

8. Кластеризація за ознакою стратегічного призначення та соціально-економічної значущості виокремлює чотири функціональних кластери (критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний) із визначеними домінуючими принципами стратегування та метриками успіху. Це дозволило трансформувати галузевий поділ у прикладну матрицю менеджменту, де для

кожного типу підприємства визначено специфічний вектор резилієнтності: від воєнної гнучкості (Military Agility) та забезпечення безперервності функціонування для критичного сектору до стратегічного гуманізму та максимізації Well-being Index персоналу для соціального кластеру.

9. Доведено доцільність диференціації архітектурних рішень, за якої тип захисного «каркасу» підприємства прямо залежить від його ролі в регіональній екосистемі: архітектура «фортеці» із жорстким регламентуванням для критичної інфраструктури, консервативно-інституційна модель для містоутворюючих об'єктів та трансформаційна архітектура, заснована на когнітивній гнучкості, для загальногосподарських підприємств. Такий підхід створює умови для досягнення ефекту антикрихкості та «стрибоподібного» розвитку (Leapfrog), забезпечуючи інтеграцію окремих бізнес-суб'єктів у загальнонаціональну систему безпеки та повоєнного відновлення.

10. Науковий пошук та узагальнення його результатів дозволили висунути у якості *робочої гіпотези дослідження* таке припущення: підвищення рівня стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості може бути досягнуте шляхом формування диференційованої архітектури менеджменту, яка базується на інтеграції когнітивно-культурного, операційно-технологічного та інституційно-комунікаційного модулів у єдиний життєздатний каркас, що дозволяє ієрархічно налаштувати модель управління відповідно до соціально-економічної значущості та стратегічного призначення підприємства у загальнонаціональній системі безпеки та відновлення. Перевірка цієї гіпотези здійснюватиметься за допомогою фокусного аналітичного дослідження стратегічної стійкості підприємств та стратегічних можливостей впливу їх середовища.

Результати розділу 1 висвітлено у працях автора, наведених у Додатку А. Це публікації: [1, 2, 3, 9].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСТРУКТУ ТА ПОТРЕБ ПІДПРИЄМСТВ І СТРАТЕГІЧНО ВАЖЛИВИХ ВПЛИВІВ ЇХ СЕРЕДОВИЩА

2.1 Потреби та методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств різних кластерів

Послідовність вивчення методичного інструментарію та потреб в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств можна структурувати у *три логічні етапи*:

- а) аналіз динаміки та структури інформаційних запитів як індикаторів актуалізації стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств;
- б) систематизація потреб в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств (критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний);
- в) методичний інструментарій оцінювання стратегічної стійкості підприємств та його застосовність для оцінювання рівня їх стратегічної резилієнтності у різних кластерах.

А. Аналіз динаміки та структури інформаційних запитів як індикаторів актуалізації стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств. Методологія дослідження базується на використанні інструментів аналізу інформаційного простору та включає такі основні елементи:

- застосування бібліометричного та семантичного аналізу для дослідження пошукових запитів як індикаторів актуалізації проблематики стратегічної резилієнтності;
- використання платформи Google Trends для оцінювання динаміки інтересу у часовому розрізі та виявлення ключових тенденцій;

- групування запитів за змістовими напрямками (кластерами) з метою визначення структури аналізованих запитів;
- порівняння теоретично орієнтованих та практично спрямованих запитів для виявлення когнітивних лакун;
- проведення просторового аналізу (Україна та світ) для співставлення національних і глобальних трендів;
- формування пошукових запитів англійською мовою, що зумовлено її домінуванням у міжнародному науковій та професійній практиці, а також необхідністю забезпечення репрезентативності та порівнянності отриманих результатів.

Тим самим дослідження зведено у *три логічні блоки*:

- кількісна динаміка інтересу;
- семантична структура;
- кластерний аналіз термінології, виявлення когнітивних лакун.

Блок 1. Кількісна динаміка інтересу, яка передбачає оцінювання зміни інтенсивності пошукових запитів у часовому розрізі. Вона дозволила ідентифікувати темпи актуалізації та зниження зацікавленості до проблематики стратегічної резилієнтності. В першу чергу обрано поняття «resilience», аналіз якого здійснено на рівні України (рис. 2.1) та світу.

Аналіз даних (*див. рис. 2.1*) свідчить про низький рівень пошукового інтересу до терміну «resilience» в Україні у 2010-2019 рр. із незначними коливаннями. Починаючи з 2020 року спостерігається його зростання, а у 2024-2025 рр. – різке підвищення. Така динаміка зумовлена впливом ключових кризових чинників: пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, а також посиленням цифровізації та поширенням міжнародної термінології у науковому і бізнес-середовищі. Регіональний розподіл демонструє концентрацію пошукової активності у Львівській області, м. Київ та Київській області, що пов'язано з вищим рівнем ділової та наукової активності.

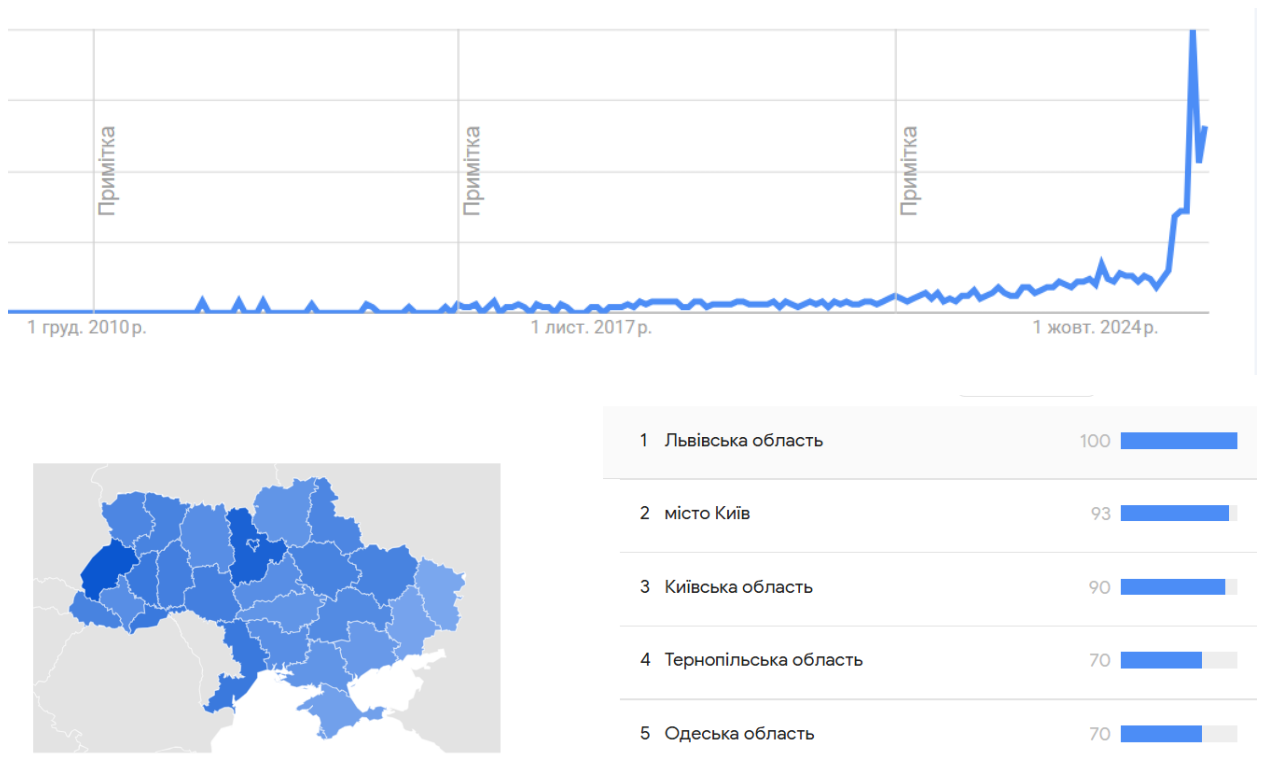


Рисунок 2.1 – Тренди інтернет-запитів 2010-2025 рр. в Україні:
resilience (джерело: [90])

Щодо даних по країнах світу (див. рис. 2.2), відзначимо поступове зростання глобального пошукового інтересу до терміну «resilience» впродовж 2004-2020 рр. із помірними коливаннями. Починаючи з 2020 р., спостерігається більш виражена висхідна динаміка, а у 2024-2025 рр. – різке зростання інтересу з досягненням пікових значень. Така тенденція зумовлена глобальними кризовими процесами, зокрема пандемією COVID-19, посиленням геополітичної нестабільності, а також зростанням уваги до питань сталого розвитку, управління ризиками та адаптації економічних систем. В Україні ж додатковим чинником виступає повномасштабна війна, що обумовлює більш різкий характер зростання інтересу на пізнішому етапі.

Тренди інтернет-запитів 2004-2025 рр. у світі представлено на рис. 2.2.

Географічна структура глобального інтересу відрізняється від української: якщо в Україні він концентрується у найбільш економічно активних регіонах, то у світі лідерами є країни, що характеризуються

підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків та активним впровадженням політик стійкості (Філіппіни, Сінгапур, Кенія, Австралія, Ефіопія).



Рисунок 2.2 – Тренди інтернет-запитів 2004-2025 рр. у світі: resilience
(джерело: [90])

Тим самим Україна загалом слідує глобальним трендам актуалізації проблематики резилієнтності, однак із певним часовим лагом та під впливом внутрішніх соціально-економічних і безпекових умов.

Блок 2. Семантична структура та кластерний аналіз термінології.
Вона передбачає систематизацію пошукових запитів за ключовими тематичними напрямками з метою виявлення домінуючих векторів інтересу у сфері резилієнтності. Для цього здійснено групування запитів за такими кластерами, як risk management (управління ризиками), business continuity (безперервність діяльності), supply chain resilience (стійкість ланцюгів постачання), digital resilience (цифрова стійкість) та organizational resilience (організаційна стійкість), що відображають основні аспекти забезпечення стійкості підприємства. Відобразимо тренди інтернет-запитів 2004-2025 рр. щодо групування за кластерами знань в Україні (рис. 2.3) та у світі (рис. 2.4).

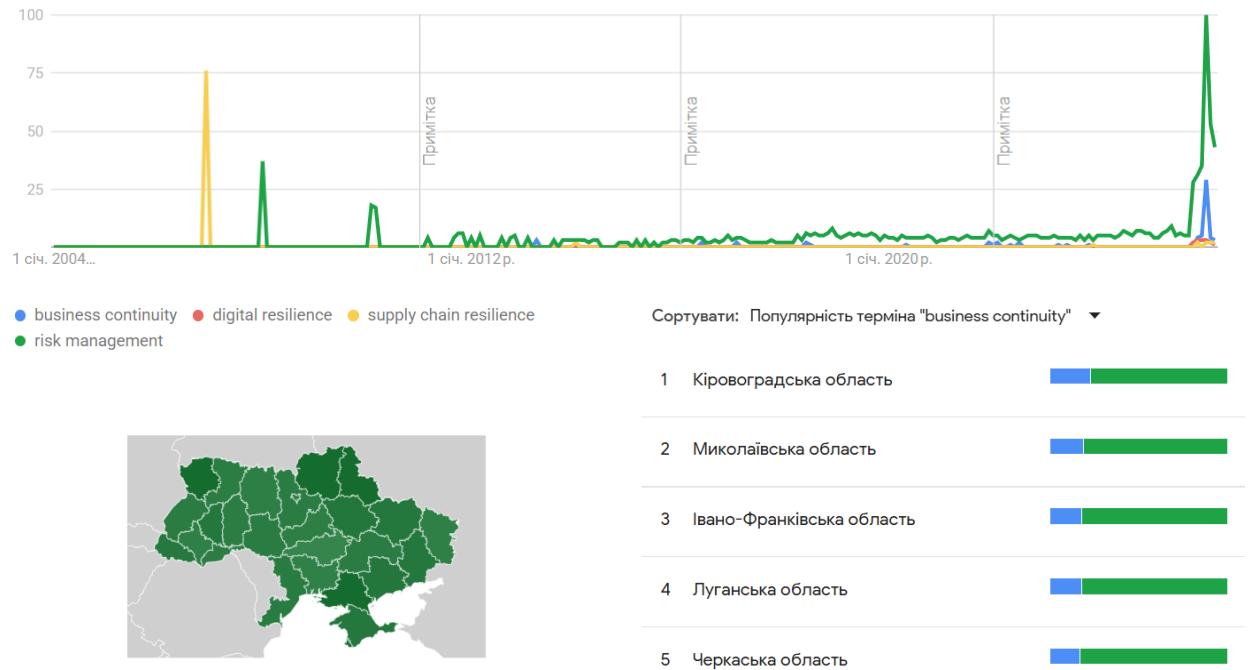


Рисунок 2.3 – Тренди інтернет-запитів 2004-2025 рр. в Україні:
групування за кластерами знань (джерело: [91])

Відзначимо неоднорідність динаміки пошукового інтересу за окремими кластерами резилієнтності в Україні у 2010-2025 рр (див. рис. 2.3). Домінуючим напрямом є risk management, який характеризується стабільно високим рівнем інтересу та різким зростанням у 2024-2025 рр., що відображає актуалізацію загальних підходів до управління ризиками в умовах підвищеної невизначеності. Інші кластери, зокрема business continuity, supply chain resilience та digital resilience мають значно нижчий рівень пошукової активності, проте демонструють тенденцію до поступового зростання в останні роки. Це свідчить про формування інтересу до більш спеціалізованих аспектів забезпечення стійкості, хоча вони ще не набули широкого поширення у вітчизняному середовищі. Регіональний розподіл інтересу є відносно рівномірним із незначною диференціацією, що вказує на загальнонаціональний характер актуалізації проблематики управління ризиками без чітко вираженої територіальної концентрації.

Аналіз даних (див. рис. 2.4) свідчить, що у глобальному вимірі домінуючим кластером є risk management, який характеризується стабільно

високим рівнем інтересу протягом усього періоду та різким зростанням у 2024-2025 рр.

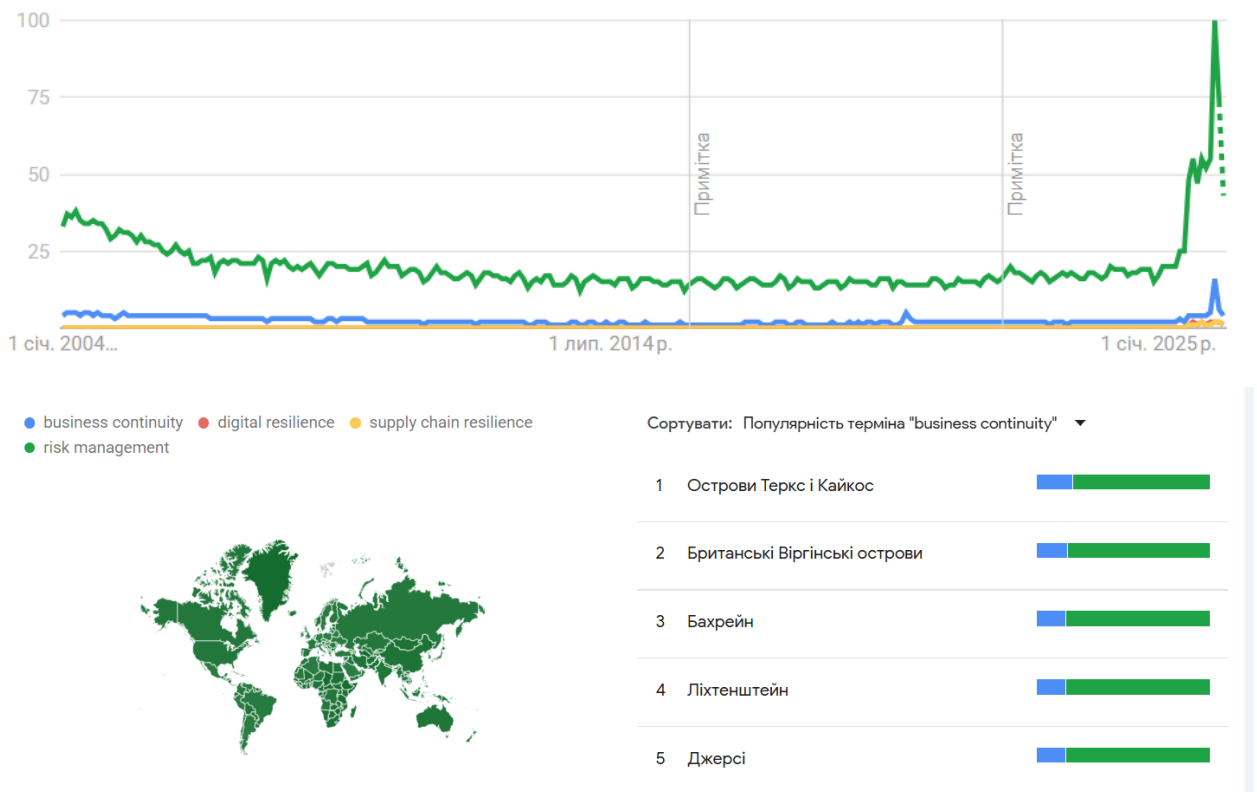


Рисунок 2.4 – Тренди інтернет-запитів 2004-2025 рр. у світі:
групування за кластерами (джерело: [91])

Інші напрями – business continuity, supply chain resilience та digital resilience – мають нижчий рівень пошукової активності, однак демонструють поступове зростання, особливо після 2020 р., що відображає структурне розширення підходів до забезпечення стійкості.

Порівняно з Україною, глобальна динаміка є більш рівномірною та сформованою раніше, що свідчить про більш ранню інтеграцію концепції резилієнтності у практику управління. В той же час в Україні спостерігається більш різке зростання інтересу у 2024-2025 рр., тоді як у світі цей процес має більш поступальний характер. Спільною рисою є домінування risk management як базового напрямку, що підтверджує його ключову роль у формування підходів до резилієнтності. В той же час на глобальному рівні більш вираженим є розвиток спеціалізованих напрямів, зокрема цифрової стійкості

та стійкості ланцюгів постачання, тоді як в Україні ці кластери лише набувають поширення.

Блок 3. Виявлення когнітивних лакун. Цей блок досліджень передбачає аналіз співвідношення між теоретично орієнтованими запитам та практично спрямованими, що дозволяє оцінити рівень сформованості знань і запиту на прикладні рішення. Для їх виявлення здійснено порівняльний аналіз пошукових запитів теоретичного (what is resilience) та практичного (how to measure resilience, business continuity plan) характеру за запитам в Україна (рис. 2.5) та світі (рис. 2.6).

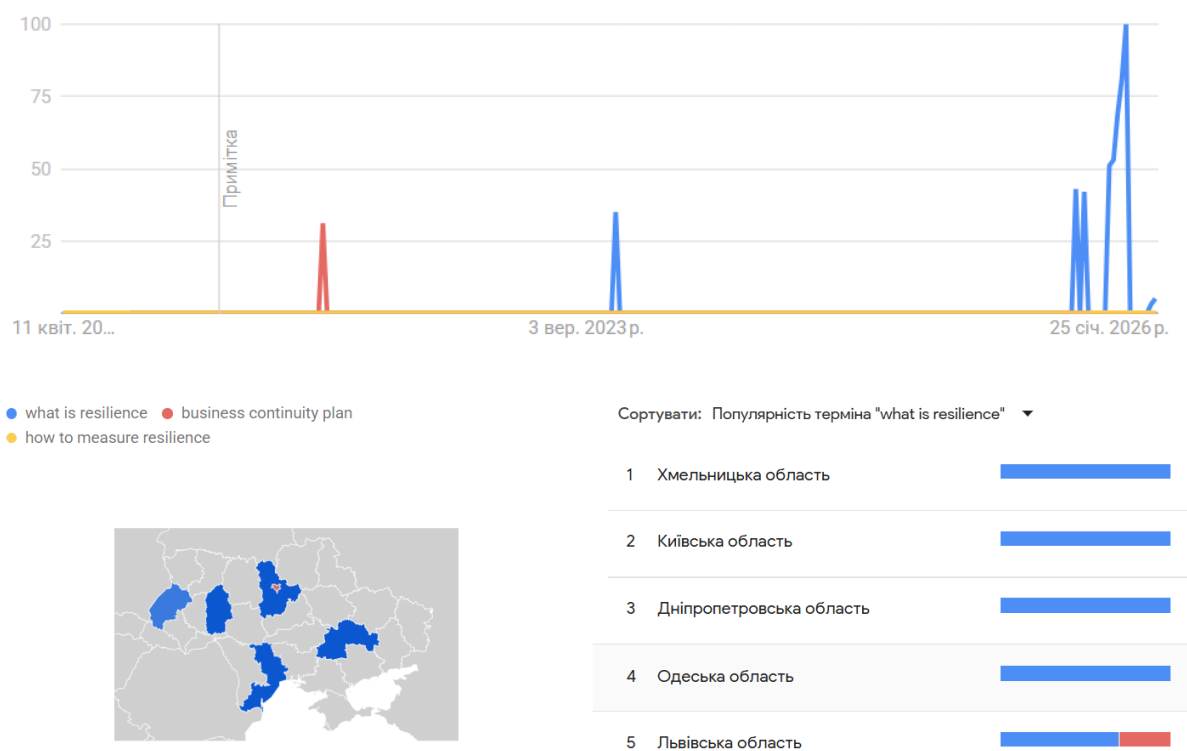


Рисунок 2.5 – Порівняння теоретичних та практично орієнтованих інтернет-запитів в Україні 2020-2025 рр. (джерело: [92])

Аналіз даних (див. рис. 2.6) свідчить про домінування теоретично орієнтованих пошукових запитів в Україні у 2020-2025 рр., що проявляється у різкому зростанні їх інтенсивності, особливо у 2024-2025 рр. В той же час практично спрямовані запити мають епізодичний характер і значно нижчий рівень пошукової активності. Така динаміка вказує на те, що інтерес до

проблематики резилієнтності перебуває на етапі активного теоретичного осмислення, тоді як попит на прикладний інструментарій ще не набув системного характеру. Це свідчить про наявність когнітивної лакуни, яка проявляється у випереджальному зростанні інтересу до сутності поняття порівняно з його практичним застосуванням. Регіональний розподіл підтверджує концентрацію інтересу у найбільш економічно активних областях, зокрема Київській, Дніпропетровській, Одеській та Львівській, що зумовлено вищим рівнем економічної активності та концентрацією управлінських і освітніх центрів у цих регіонах.

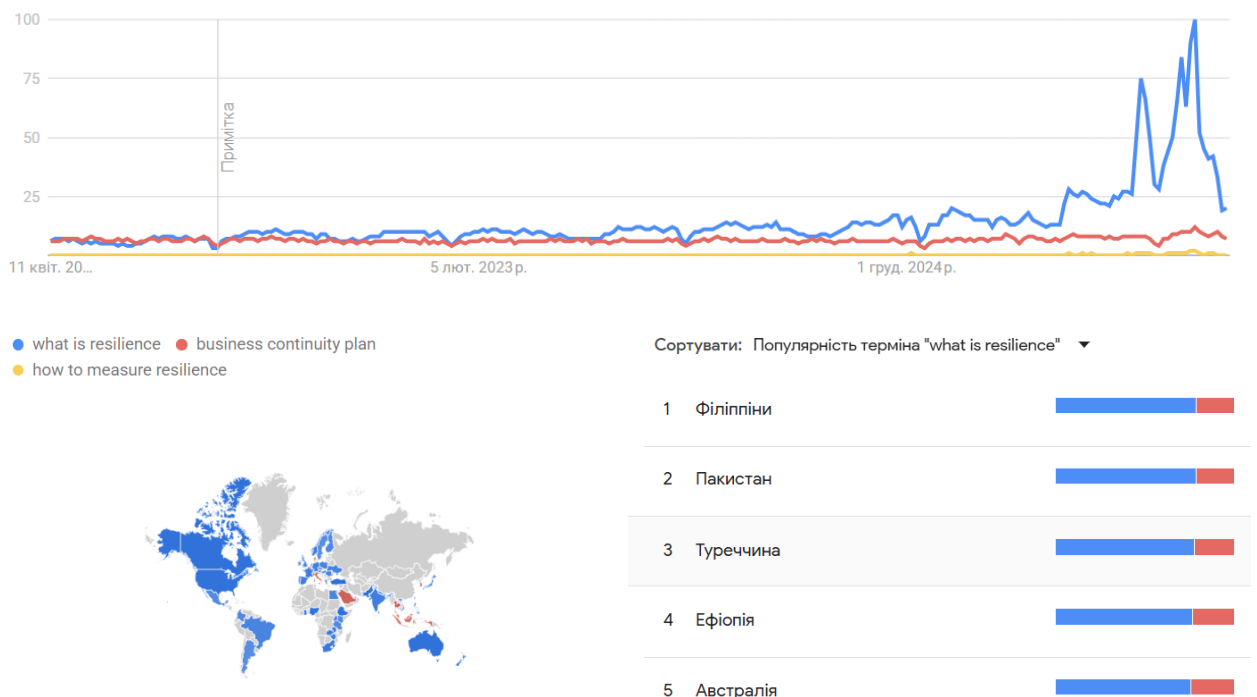


Рисунок 2.6 – Порівняння теоретичних та практично орієнтованих інтернет-запитів в світі 2020-2025 рр. (джерело: [92])

Відзначимо, що у світі, як і в Україні, домінують теоретично орієнтовані пошукові запити, інтенсивність яких різко зростає у 2024-2025 рр. В той же час практично спрямовані запити демонструють більш стабільну, але значно нижчу динаміку. Порівняно з Україною, у світовому масштабі інтерес до

практичних аспектів резилієнтності є більш рівномірним і сформованим впродовж усього періоду, тоді як в Україні такі запити мають епізодичний характер. Це свідчить про більш ранній розвиток прикладного інструментарію на світовому рівні. Спільною рисою є випереджальне зростання теоретичних запитів, що вказує на наявність когнітивної лакуни. В той же час в Україні цей розрив є більш вираженим, що відображає недостатній рівень поширення прикладних інструментів забезпечення резилієнтності.

Узагальнення результатів аналізу інформаційних запитів за ключовими напрямками дослідження дозволяє систематизувати виявлені тенденції та визначити особливості їх прояву в Україні та у світовому масштабі:

а) кількісна динаміка резилієнтності:

– Україна: інтерес до резилієнтності тривалий час залишався низьким, однак після 2020 року починає зростати, а з 2024 року – різко активізується під впливом війни, економічної нестабільності та потреб відновлення;

– світ: спостерігається більш раннє та поступове зростання інтересу, що посилюється після пандемії COVID-19 і трансформувалося у стійкий глобальний тренд.

Наявний зв'язок із розвитком свідчить про підвищення значущості резилієнтності як універсальної відповіді на кризові виклики.

б) кластери резилієнтності (семантична структура):

– Україна: домінує кластер управління ризиками, тоді як інші напрями (цифрова стійкість, безперервність діяльності, стійкість ланцюгів постачання) лише формуються;

– світ: поряд із домінуванням ризик менеджменту чітко простежується розвиток спеціалізованих кластерів, що свідчить про вищий рівень структурованості підходів.

Наявний зв'язок із розвитком відображає ступінь зрілості системи управління резилієнтності та рівень її практичної деталізації.

в) когнітивні лакуни:

- Україна: переважають теоретичні запити, що доводить домінування етапу осмислення та недостатній розвиток практичного інструментарію;
- світ: також фіксується переважання теоретичних запитів, однак практичні присутні більш стабільно, що вказує на вищий рівень їх інтеграції.

У підсумку можна стверджувати, що наявний зв'язок із розвитком свідчить про ступінь сформованості прикладних підходів та готовність до їх впровадження у практику управління.

Відповідно до вище відзначеного, проведений аналіз відображає *три ключові напрями актуалізації проблематики стратегічної резилієнтності*, які набувають глобального значення, проте проявляються з урахуванням особливостей національних умов. Такими напрямками є:

- а) динаміка інтересу до резилієнтності;
- б) семантична структура її змістового наповнення;
- в) наявність когнітивних лакун між теоретичним осмисленням і практичним застосуванням.

Вони відображають, з одного боку, реакцію підприємств на сучасні виклики (пандемія, війна, цифровізація, порушення ланцюгів постачання), з іншого – появу нових підходів до забезпечення стійкості та адаптивності.

Б. Методичний інструментарій оцінювання стратегічної стійкості підприємств та його застосовність для оцінювання рівня їх стратегічної резилієнтності. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств базується на застосування сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які забезпечують можливість комплексного аналізу здатності підприємства зберігати стабільність функціонування, адаптуватися до змін і трансформуватися в умовах невизначеності. Узагальнення наукових підходів [93-95] дозволило встановити, що серед науковців відсутній єдиний універсальний підхід до визначення та застосування методів оцінювання стратегічної стійкості підприємств. Така методологічна варіативність обумовлює необхідність впорядкування інструментарію оцінювання та уточнення змістових характеристик, які покладаються в його основу. У даному

контексті важливим є їх систематизація з урахуванням сучасної інтерпретації стратегічної резилієнтності (*див. п. 1.2*), яка передбачає здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування та забезпечення проактивної адаптації та трансформації в умовах полікризовості.

З огляду на вище відзначене доцільно структурувати відповідні характеристики не лише за змістовими ознаками, але й відповідно до послідовності їх прояву у процесі реагування підприємства на дестабілізуючі впливи. Це обумовлює використання ознаки рівнів організаційної відповіді, що дозволяє відобразити послідовність реакцій підприємства – від поглинання шоків і стабілізації функціонування до адаптації та трансформаційних змін.

Систематизація критеріїв стратегічної резилієнтності за рівнями організаційної відповіді на кризу представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Систематизація критеріїв стратегічної резилієнтності за рівнем організаційної відповіді (*джерело: сформовано автором на підставі [93]*)

Рівень відповіді	Група критеріїв	Характеристика	Представленість у наукових підходах
1	2	3	4
1. Реактивний	Адаптаційно-динамічні	адаптивність, гнучкість, швидкість, реагування, готовність	О. Резніков, А. Уємов, WEF, E.Connel, B. Rathnayaka
2. Стабілізаційний	Відновлювально-стійкісні	надійність, відновлення, міцність, стійкість структури і зв'язків	О. Резніков, Дж. Фіксель, WEF
3. Захисний	Ресурсно-забезпечувальні	надлишковість, наявність резервів, багатофункціональність	О. Резніков, B. Rathnayaka, E.Connel
4. Структурний	Структурно-системні	модульність, зворотні зв'язки, децентралізація, складність	А. Уємов, WEF

Кінець табл. 2.1

1	2	3	4
5. Інтеграційний	Взаємодійні	різноманітність, згуртованість, відкритість	Дж. Фіксель, E. Connel, B. Rathnayaka
6. Проактивний	Трансформаційні	навчання, трансформованість, перебудовуваність, інноваційність	WEF, E. Connel, B. Rathnayaka

Наведена систематизація критеріїв стратегічної резилієнтності, по-перше, дозволяє впорядкувати їх за змістовими групами, та по-друге, виявити їх функціональну роль у забезпеченні здатності підприємства протидіяти кризовим впливам. На підставі проведеної систематизації та відзначених авторами кількості згадувань окремих критеріїв [93], встановлено, що стратегічна резилієнтність не є однорідною характеристикою, а формується як композит взаємопов'язаних компонентів, зокрема:

- адаптивність та відновлення виступають цільовими орієнтирами, оскільки відображають результативну здатність підприємства реагувати на зміни та відновлювати порушену рівновагу;

- надлишковість та надійність формують ресурсне забезпечення резилієнтності, створюючи передумови для поглинання шоків і підтримки безперервності функціонування;

- різноманітність та стабільність виступають структурними умовами, що забезпечують гнучкість, цілісність і збалансованість функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Тим самим *стратегічну резилієнтність доцільно розглядати як багатокомпонентну характеристику, що формується в результаті взаємодії цільових, ресурсних і структурних елементів, які забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах полікризовості*. На підставі даного визначення та отриманих результатів систематизації критеріїв стратегічної резилієнтності можна у подальшому

сформувати аналітичну основу для подальшого обґрунтування методичного інструментарію її оцінювання.

Відповідно, О. Алексієнко [94] у межах запропонованого методичного підходу до оцінювання стратегічної стійкості підприємств розглядає її через систему взаємопов'язаних методів, що забезпечують комплексну діагностику діяльності підприємства. Зокрема, автор пропонує застосовувати індикативно-аналітичний підхід, який передбачає використання системи кількісних показників за окремими складовими, їх нормування та подальше агрегування у вигляді інтегрального індексу. Важливим елементом даної методики є поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, зокрема використання експертного підходу для аналізу управлінської складової, що не піддається прямому кількісному вимірюванню. Такий підхід дозволяє більш повне відображення багатовимірного характеру стратегічної стійкості підприємства.

В свою чергу М. Кизим, В. Хаустова, О. Решетняк та М. Попович [93] розглядають оцінювання резилієнтності як багаторівневий процес, що передбачає поєднання різних методичних підходів та інструментів, спрямованих на визначення здатності економічних систем протистояти шокам, адаптуватися та відновлюватися. Автори підкреслюють, що оцінка резилієнтності має базуватися на попередньому аналізі вразливості, оскільки саме вона дозволяє ідентифікувати джерела ризиків та слабкі місця системи, які визначають її стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Методичний підхід авторів передбачає систематизацію критеріїв оцінки резилієнтності, серед яких ключовими визначено адаптивність, надійність, швидкість відновлення, надлишковість, гнучкість та різноманітність. Окремо варто виділити класифікацію підходів до оцінки резилієнтності економіки, яка ґрунтується на виокремленні різних ознак. При цьому доцільно її доповнити визначенням аналітичного призначення кожного підходу, що дозволяє, з одного боку, систематизувати методи оцінювання, з іншого – обґрунтувати їх роль у процесі прийняття управлінських рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація підходів до оцінки резилієнтності економіки
(джерело: доповнено автором на підставі [93])

Класифікаційна ознака	Типи та види підходів до оцінки резилієнтності	Аналітичне призначення*
1. Залежно від загальних цілей оцінювання та часових рамок, протягом яких проводилося дослідження	Формуючі	Визначення стадії оцінювання резилієнтності та забезпечення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень на різних етапах розвитку системи.
	Підсумкові	
2. Залежно від методів визначення ступеня відповідності критеріям стійкості	Оцінка за базовими умовами	Встановлення рівня відповідності системи визначеним критеріям резилієнтності та ідентифікація відхилень, критичних зон і потенціалу для підвищення стійкості.
	Оцінка за пороговими значеннями, які відображають цілі вдосконалення та підвищення резилієнтності	
	Оцінка за принципами найкращого рівня резилієнтності	
	Оцінка за аналогами (бенчмаркінг)	
	Оцінка за швидкістю відновлення	
3. Залежно від методу збору даних, що використовуються під час оцінки	Вторинні дані	Формування достовірної інформаційної бази оцінювання та забезпечення комплексності аналізу за рахунок поєднання різних типів даних.
	Первинні даних	
	Дані, що отримані в результаті експертного оцінювання	
4. Залежно від методу, який було застосовано для оцінки резилієнтності	Система показників	Забезпечення кількісного вимірювання рівня резилієнтності, інтеграції показників та моделювання сценаріїв розвитку системи в умовах невизначеності.
	Розрахунок індексу чи комплексного показнику	
	Моделювання	
	Комбінований метод (набори інструментів)	
*доповнене автором		

Тим самим встановлено, що різні групи підходів виконують відмінні функції – від формування інформаційної бази та діагностики стану системи до

інтеграції показників і моделювання можливих сценаріїв її розвитку. Крім того, визначення аналітичного призначення сприяє обґрунтованому вибору методів залежно від цілей оцінювання та умов функціонування підприємства, що є особливо важливим в умовах полікризовості. Це дозволяє уникнути фрагментарності аналізу та забезпечити комплексний підхід до оцінювання стратегічної резилієнтності.

В той же час окремо варто виділити наукові праці П. Бобринцева [10, 27, 95], які відзначаються системністю та спрямованістю на формування цілісного методичного підґрунтя оцінювання резилієнтності підприємств. Методичний підхід автора базується на попередній класифікації моделей оцінювання, у межах якої ним виокремлено дві такі групи моделей оцінювання:

- загальноекономічні моделі (оцінка фінансової стійкості, SWOT-аналіз, сценарне моделювання), що забезпечують базову оцінку стійкості підприємства;
- специфічні моделі резилієнтності (індексні, поведінкові, системно-динамічні), спрямовані на вимірювання адаптивних і трансформаційних характеристик.

Ключовим внеском автора є формування двокомпонентного підходу до оцінювання резилієнтності, який включає дві складові:

- інженерно-економічний підхід, орієнтований на вимірювання сили стресового впливу, повноти та швидкості відновлення ключових бізнес-показників;
- інноваційно-адаптивний підхід, що передбачає оцінювання інституційної гнучкості, організаційного навчання та адаптивного зростання.

Для формалізації оцінювання автор пропонує систему індикаторів, які дозволяють кількісно вимірювати адаптивні та трансформаційні процеси, а також інтегрувати їх у комплексний індекс адаптивної резилієнтності. Важливою особливістю підходу є встановлення узагальненого зв'язку «модель – метод – індикатор – призначення», що забезпечує цілісність

теоретичних положень, аналітичного інструментарію та практичних результатів оцінювання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Узагальнений зв'язок «Модель – Метод – Індикатор – Призначення» (джерело: [95, с. 361])

Модель	Метод оцінки	Індикатор	Призначення
1. Інженерно-економічна	Аналіз відхилень бізнес-показників до/після шоку	S	Вимірювання масштабу негативного впливу
		C	Визначення частки відновлення вихідного рівня
		V	Швидкість повернення до стабільного стану
		R	Комплексна оцінка здатності до відновлення
2. Інноваційно-адаптивна	Інституційно-динамічний аналіз	AGI	Показник інноваційного зростання після кризи
		ET	Інтенсивність структурних змін
		OFI	Рівень гнучкості організаційної реакції
		OLI	Темп навчання та впровадження нових знань
	Комплексна інтеграція	AR	Узагальнене значення адаптивної стійкості підприємства

В той же час проведений аналіз дозволяє виокремити такі обмеження розглянутих підходів:

– О. Алексієнко [94] – підходи до оцінювання резилієнтності зосереджені на окремих характеристиках і не враховують необхідність їх структуризації відповідно до функціональної ролі підприємству у системі економіки, зокрема їх належності до критичного чи соціального кластерів;

– М. Кизим, В. Хаустова, О. Решетняк, М. Попович [93] – запропонована класифікація підходів забезпечує їх систематизацію за окремими ознаками, однак не враховує диференціацію потреб оцінювання

залежно від типу підприємств, зокрема за критичним, інноваційним, ресурсним та соціальним кластерами;

– П. Бобринцев [95] – має значні переваги завдяки застосуванню двох підходів: а) переважна орієнтація інженерно-економічного підходу на оцінювання відновлення після шоків та універсальність інструментарію (незалежно від специфіки підприємств, зокрема рівня їх ресурсного забезпечення або соціальної значущості); б) фокусування інноваційно-адаптивного підходу на трансформаційних процесах. Цей підхід має й недолік, оскільки не диференціює показники оцінювання для підприємств із різним рівнем інноваційного розвитку, що обмежує його застосування.

Виявлені обмеження наявних підходів зумовлюють *необхідність диференціації інструментарію оцінювання стратегічної резилієнтності з урахуванням специфіки функціонування підприємств*. У даному контексті доцільним є підхід, який передбачає систематизацію потреб в оцінюванні за кластерами підприємств: критичним, інноваційним, ресурсним та соціальним.

В. Систематизація потреб в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств (критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний). В умовах полікризовості розвитку економіки універсалізовані підходи до оцінювання стратегічної резилієнтності підприємств втрачають свою аналітичну придатність, оскільки не враховують галузеву специфіку функціонування, відмінності у ресурсному забезпеченні та характері зовнішніх викликів. Це обумовлює *необхідність переходу до диференційованого підходу*, в межах якого оцінювання резилієнтності базується на систематизації інформаційних потреб залежно від типу підприємства. З цією метою у дослідженні виконано кластеризацію підприємства за домінуючими характеристиками їх розвитку та умовами функціонування, що дозволяє виділити *чотири ключові кластери*: критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний (див. п.1.3). Такий підхід забезпечує можливість ідентифікації специфічних потреб в оцінюванні стратегічної резилієнтності, які формуються під впливом різної глибини трансформацій та

рівня вразливості до зовнішніх шоків. Емпіричним підґрунтям для обґрунтування запропонованої кластеризації є аналіз структурних змін у динаміці кількості підприємств та зайнятих за видами економічної діяльності в Україні у 2021-2023 рр. (рис. 2.7-2.8), що дозволяє оцінити масштаби адаптаційних процесів та виявити галузеві відмінності розвитку.

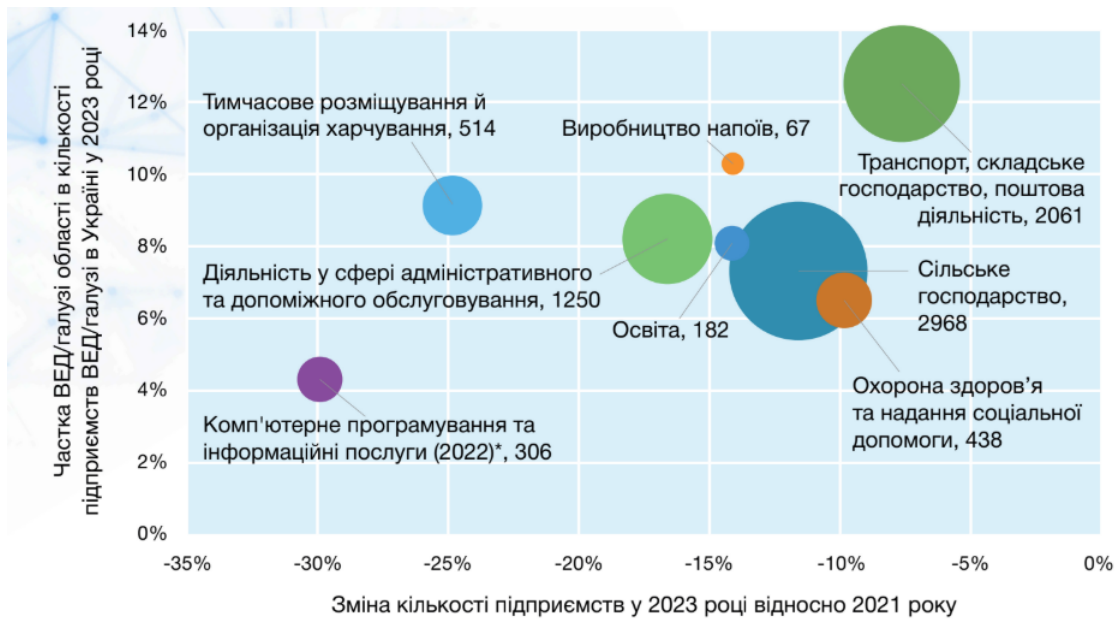


Рисунок 2.7 – Зміни кількості підприємств за видами економічної діяльності в Україні у 2023 р. відносно 2021 р. (джерело: [97])

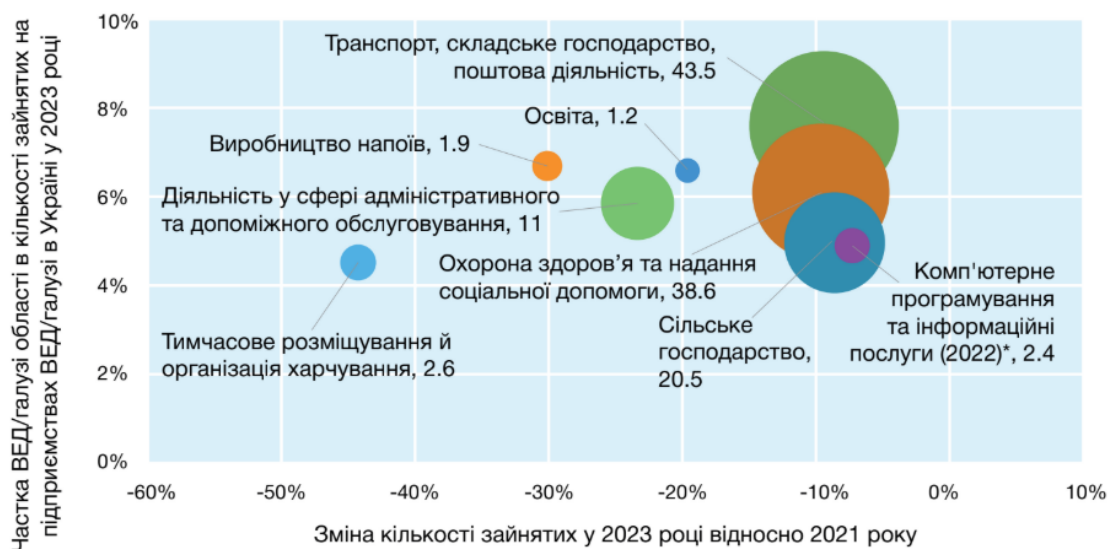


Рисунок 2.8 – Зміни кількості зайнятих за видами економічної діяльності в Україні у 2023 р. відносно 2021 р. (джерело: [97])

Аналіз представлених даних (див. рис. 2.7-2.8) свідчить про наявність суттєвих структурних змін у динаміці розвитку підприємств за видами економічної діяльності. Зокрема існує нерівномірність скорочення як кількості підприємств, так і зайнятих, що вказує на різну глибину впливу кризових факторів на окремі сектори економіки. Найбільш чутливими до зовнішніх шоків виявилися сфери послуг, зокрема тимчасового розміщування, харчування та адміністративного обслуговування, тоді як окремі види діяльності (транспорт, сільське господарство та ІТ-сектор) демонструють відносно вищу здатність до адаптації. Спостерігається галузева диференціація розвитку та різна інтенсивність трансформаційних процесів, що обумовлюють доцільність групування підприємств за кластерами залежно від домінуючих викликів та механізмів реагування на них. Саме це дозволяє перейти від опису загальних тенденцій до формування диференційованих підходів щодо оцінювання стратегічної резилієнтності. У даному контексті доцільно систематизувати потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності для вказаних вище чотирьох ключових кластерів підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Систематизація потреб в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств (джерело: розроблено автором)

Кластер підприємства	Характеристика кластеру	Ключові потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності
1	2	3
1. Критичний	Підприємства з високою вразливістю до зовнішніх шоків, фінансовою нестабільністю або технологічною зношеністю	Оцінювання безперервності функціонування; визначення рівня базової стійкості; аналіз швидкості реагування на кризові ситуації; оцінювання здатності до відновлення; ідентифікація критичних ресурсних обмежень
2. Інноваційний	Підприємства, орієнтовані на цифровізацію, інновації та розвиток	Оцінювання адаптивності до технологічних змін; визначення здатності до трансформації бізнес-моделі; аналіз ефективності інноваційної

Кінець табл. 2.4

1	2	3
	нових ринкових можливостей	діяльності; оцінювання швидкості комерціалізації інновацій; визначення рівня інтегрованості в інноваційні екосистеми.
3. Ресурсний	Підприємства, розвиток яких залежить від ефективності формування та використання ресурсної бази	Аналіз достатності та структури ресурсів; оцінювання рівня диверсифікації, ефективності використання ресурсів; визначення надлишковості ресурсів як фактору стійкості та здатності до їх реконфігурації.
4. Соціальний	Підприємства, де ключову роль відіграє людський капітал і взаємодія зі стейкхолдерами	Оцінювання: рівня соціальної стійкості, здатності до партнерської взаємодії; визначення: рівня довіри стейкхолдерів, утримання та розвитку персоналу; аналіз ефективності комунікацій.

Представлена систематизація дозволяє узагальнити та структурувати потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності з урахуванням галузевої диференціації розвитку підприємств. Вона враховує, що *характер інформаційних запитів до оцінювання суттєво варіюється залежно від домінуючих викликів, ресурсних обмежень та стратегічних орієнтирів, притаманних кожному кластеру*. Це потребує диференційованого підходу до оцінювання стратегічної резилієнтності, що дозволяє відобразити специфіку кластеру підприємств та глибину їх трансформацій в умовах полікризовості.

На потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств впливає бізнес-середовище. Тому слід розширити аналітичний контекст оцінювання стратегічної резилієнтності врахуванням міжсекторних взаємозв'язків та динаміки адаптаційних процесів на рівні його економічних характеристик. У нашому випадку – це у контексті формування резилієнтності економіки міста (рис. 2.9).

Отримані результати надають такі аргументи на користь висновку щодо формування стійкої моделі економічної резилієнтності міста:

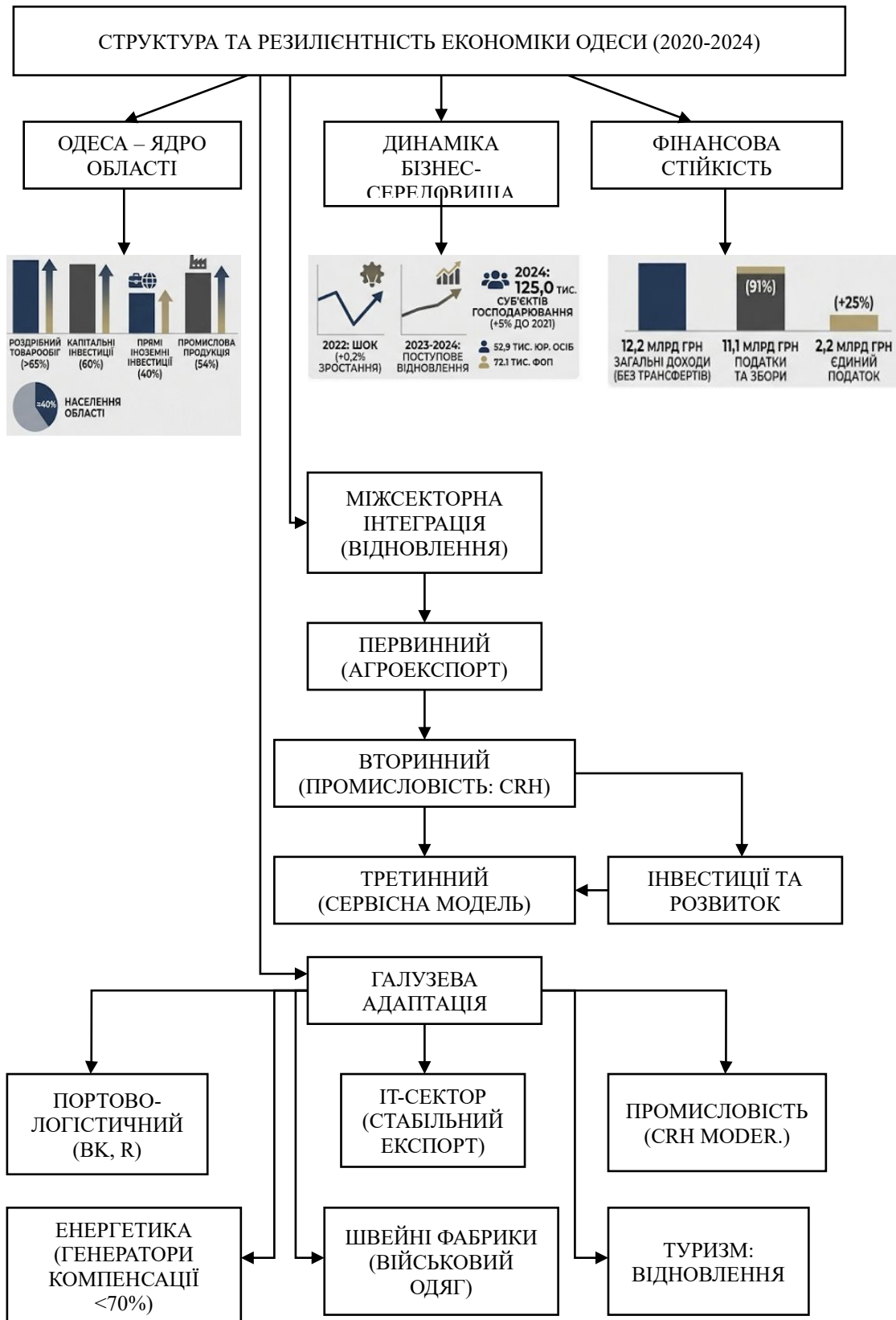


Рисунок 2.9 – Структура та ключові чинники формування економічної резилієнтності м. Одеси у 2020-2024 рр. (джерело: побудовано на підставі даних [98])

1) концентрація економічного потенціалу: а) частка населення м. Одеси становить близько 40% населення області; б) забезпечується 65% роздрібного товарообігу, 60% капітальних інвестицій та 54% промислового виробництва. Це підтверджує функцію міста як ключового економічного хабу та високий рівень концентрації економічної активності;

2) адаптивність бізнес-середовища (МСП): а) у 2022 р. зафіксовано майже нульове зростання на 0,2%, що відображає шоковий стан; б) у 2024 р. кількість суб'єктів господарювання досягла 125 тис., що на 5% більше довоєнного рівня. Це свідчить про V-подібну траєкторію відновлення та високу здатність до адаптації;

3) фінансова стійкість громади: а) загальні доходи бюджету становлять 12,2 млрд. грн; б) 91% податкових надходжень формуються за рахунок бізнесу; в) надходження єдиного податку зросли на 25%. Це підтверджує зміцнення фінансової бази та ефективність підтримки підприємництва.

4) галузева адаптація економіки: а) ІТ-сектор зберігає стабільність (понад 150 компаній, стабільний експорт); б) туристична сфера зазнала падіння на ~70% у 2022 р., проте демонструє відновлення у 2023-2024 рр.; в) реалізуються програми підвищення енергостійкості (компенсацію до 70% вартості генераторів). Це свідчить про асиметричність адаптаційних процесів та формування галузевих моделей стійкості.

Можна стверджувати, що сукупність цих кількісних та структурних змін підтверджує *трансформацію м. Одеси у регіональний хаб економічної та стратегічної резилієнтності*, де поєднання високої концентрації ресурсів, активного бізнес-середовища та міжсекторної взаємодії забезпечує здатність до відновлення і розвитку навіть в умовах тривалих кризових впливів.

У підсумку можна відзначити, що оцінювання стратегічної резилієнтності потребує переходу від статичного аналізу до динамічного моніторингу абсорбційної спроможності, адаптивності та трансформаційного потенціалу підприємств, а *методичний підхід має базуватися на специфіці кластерів, поєднуючи оцінку внутрішніх ресурсів підприємств із показниками*

стратегічної синхронізації з регіональними екосистемами (наприклад, «Одеса 5Т»). Це дозволить оцінювати і глибину мережевої взаємодії, і рівень інституційної довіри як можливості використовувати бізнесом зовнішньої невизначеності як драйверу для розвитку та зміцнення антикрихкості.

2.2 Аналіз детермінант та наслідків впливу полікризового середовища на конструкт стратегування: кейс реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса «5Т»

Аналіз детермінант та наслідків впливу полікризового середовища на конструкт стратегування проведено в контексті Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року та її змін за напрямками:

- а) вхідні умови, структура та цільовий фокус;
- б) зміни формату стратегій та функціоналу стратегування;
- в) зв'язок потреб підприємств бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу;
- г) потреби щодо врахування полікризовості та регіональна специфіка резилієнтності для синхронізації векторів «5Т» та корпоративних стратегій.

А. Вхідні умови, структура та цільовий фокус. Інвестиційна стратегія «5Т» м. Одеса (далі – «Одеса 5Т») [99] була розроблена в 2016 р., як невід’ємна складова актуалізованої Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року (далі – *Стратегія розвитку*), що була затверджена Одеською міською радою як головний довгостроковий послідовний План розвитку міста, що визначає його основні напрямки, цілі та завдання [100]. Стратегія розвитку позиціонувалася як плановий документ найвищого рівня у місті та інструмент налагодження партнерства між усіма органами влади, широким колом представників бізнесу та громадянського суспільства. В її основу були покладені принципи:

- конституційності та законності,
- партнерства та співробітництва,
- прозорості та передбачуваності,
- історичної спадкоємності;
- сталого розвитку.

Вхідні умови розробки обох стратегій (Стратегії розвитку та «Одеса 5Т») і започаткування стратегування відповідних процесів визначали:

а) економічний розвиток міста на постіндустріальній економіці, який не передбачав відмову від розвитку промислового комплексу на тлі щорічного зростання частка сектору надання послуг, ІТ-сектору та «економіки знань», телекомунікацій тощо;

б) переорієнтація пріоритетів бізнес-структур на види діяльності з високою часткою доданої вартості;

в) наявність потужної наукової та навчальної бази;

г) активний пошук вітчизняних та закордонних інвестицій.

Так, у 2012-2015 рр. внесок міста у соціально-економічний розвиток регіону за більшістю показників (введення в експлуатацію житла, перевезення вантажів та пасажирів, капітальні інвестиції, роздрібний товарообіг, обсяг реалізованих послуг, експорт та імпорт товарів та послуг, кількість штатних працівників) перевищував 50%; серед найбільших обласних центрів України Одеса займала 2-ге місце за кількістю наявного населення, прийняття в експлуатацію житла, пасажирообігом, водночас *лише 4-те та 5-те місця за обсягами капітальних та прямих іноземних інвестицій* відповідно (табл.2.5). Це ще раз підкреслювало критичну необхідність розроблення механізмів та інструментів підвищення інвестиційної привабливості міста.

За результати SWOT-аналізу [99] визначені *недостатньо використані можливості розвитку міста*. В економічній сфері ними були: використання європейських структурних фондів для фінансування проектів, доступ до програм ЄС; участь міста у реалізації проектів ЄС, міжнародних фінансових організацій, а також проектів, передбачених Стратегіями розвитку області та

міста; розробка програм з оздоровлення великих промислових підприємств; покращення інвестиційного клімату; спрощення дозвільної системи у бізнесі та земельних відносинах.

Таблиця 2.5 – Початкові характеристики умов об’єкту стратегування: порівняльна характеристика м.Одеси за основними соціально-економічними показниками 2015 р. з найбільшими обласними центрами України (джерело: побудовано автором на підставі даних [100])

Показник	Значення по містах					Рейтинг м.Одеса
	Одеса	Запоріжжя	Дніпро	Харків	Львів	
1	2	3	4	5	6	7
1. Кількість наявного населення на кінець року, тис.осіб	1010,8	756,9	986,3	1449,7	758,4	2
2. Пасажирообіг автомобільного транспорту, млн.пас.км.	1988,7	458,5	866,6	810,4	1746,4	1
3. Вантажообіг автомобільного транспорту, млн.ткм.	1013,4	746,1	695,8	1428,1	628,2	2
4. Прийняття в експлуатацію загальної площі житла, тис.кв.м.	371,6	77,9	164,9	171,0	761,5	2
5. Обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу, грн.	16766	125392	83268	36364	32392	5
6. Прямі іноземні інвестиції в економіку міста на одну особу на початок року, дол. США	567,8	1159,6	1705,4	726,2	1004,4	5

Кінець табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
7. Обсяг капітальних інвестицій на одну особу у фактичних цінах, грн.	5815,3	6802,4	8217,3	4952,6	8920,1	4
8. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	4089	4470	4266	3840	3958	3

В туризмі: не повністю реалізований туристичний потенціал, включаючи культурно-історичну спадщину (історія, архітектура); збільшення кількості відпочиваючих та туристів внаслідок заморожування кримських туристичних маршрутів; включення історичного центру міста до основного списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО; інвестиційна привабливість сфери туризму; впровадження заходів щодо активнішого розвитку ділового туризму; вихід на нові туристичні ринки. В розвитку місцевого самоврядування: посилення партнерства «влада – бізнес – громада», децентралізація влади; залучення грантових коштів на розвиток громади; активне співробітництво громадських організацій та органів місцевого самоврядування щодо вирішення проблем міста.

Відтак, *планові показники реалізації Стратегії* розвитку міста (до 2022 р. порівняно з 2015 р.), зокрема за рахунок впровадження та реалізації конструкту інвестиційної Стратегії «5Т», передбачали [100]:

– *економіка в цілому:* зростання обсягів реалізованої промислової продукції, капітальних інвестицій, прямих іноземних інвестицій – в 1,3-1,5 разів, роздрібного товарообігу підприємств – в 1,3 рази, середньомісячної номінальної заробітної плати – в 1,7 разів.

– *секторальні зміни:* транспортна сфера: зростання вантажообігу усіх видів транспорту, пасажирообігу усіх видів транспорту загального користування – в 1,2-1,5 разів; сфера житлового забезпечення населення:

зростання загальної площі житла прийнятої в експлуатацію на 10%; сфера культури, відпочинку та туризму – зростання одноразової місткості підприємств готельного господарства до 13500 місць (на 20%), кількості заходів пасажирських суден до Одеського порту – до 120 (в 9 разів); сфера охорони здоров'я – скорочення смертності дітей у віці до 1 року, та смертності у працездатному віці – на 10%; соціальна сфера – скорочення кількості зареєстрованих безробітних на 1,5% щорічно, зростання кількості органів самоорганізації населення в 1,2-1,5 рази; освіта – зростання кількості дошкільних навчальних закладів на 15 одиниць та скорочення завантаженості дошкільних навчальних закладів до 100-120 дітей на 100 місць, зростання кількості учнів у загальноосвітніх навчальних закладах на 10-12% та зростання кількості таких закладів на 6 одиниць.

Відповідно, в умовах конкуренції для залучення інвестицій не тільки на українському, а й на міжнародному рівні, м. Одесі була необхідна єдина стратегія, спрямована на позиціонування міста як привабливого, перспективного і безпечного для інвесторів. Адже, місто поєднує в собі найбільший морський порт, розвинену промисловість, курортно-рекреаційний комплекс, транспортну, фінансову і соціальну інфраструктуру, що має робити її подвійно привабливою для бізнес-вкладень.

Для цього у 2013-2016 рр. була розроблена інвестиційна концепція «Одеса 5Т», яка фокусувала п'ять основних напрямків розвитку міста – транспорт, туризм, торгівля, технології і траст («довіра») – головні бізнес-активи міста, відповідно до яких залучаються інвестиції і реалізуються проєкти в міському просторі.

Інвестиційна стратегія «Одеса 5Т» була вбудована (імплементована) в актуалізовану в 2016 р. Стратегію економічного та соціального розвитку м. Одеси, як необхідний механізм її успішної реалізації, досягнення поставлених цілей і запланованих рівнів індикативних показників (рис. 2.10), змінивши як цільову орієнтацію та формат Стратегії розвитку як документа, так і зміст етапів її реалізації.



Рисунок 2.10 – Конструкт та імплементація інвестиційної концепції «5Т» у Стратегію соціально-економічного розвитку м. Одеса, 2016 р. (джерело: власна розробка на підставі [99])

У підсумка Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року отримала у інформаційному просторі брендовану назву – Стратегія «Одеса 5Т», а її структура включила такі компоненти [99-100]:

а) *технології та інновації*: орієнтованість на розвиток ІТ-сектора та креативних індустрій; цифровізацію міського управління (smart city); залучення інновацій та стартап-екосистем;

б) *торгівля*: передбачає формування Одеси як регіонального торговельно-економічного хабу шляхом розвитку малого і середнього бізнесу, підтримки експорту та імпорту, створення сприятливого бізнес-клімату;

в) *транспорт*: охоплює розвиток морської, портової та логістичної інфраструктури, міського громадського транспорту, інтеграції Одеси у міжнародні транспортні коридори;

г) *туризм*: спрямований на розвиток Одеси як міжнародного туристичного центру, з акцентом на культурний, подієвий, медичний, гастрономічний та діловий туризм, розвиток туристичної інфраструктури, підвищення якості міських сервісів;

д) *траст* (людська довіра і доброзичливість): фокусується на людському капіталі міста – розвитку освіти, науки та культури, утриманні та залученні фахівців, формуванні креативного класу та підприємницького середовища.

Б. Зміни формату стратегій та функціоналу стратегування. По суті Інвестиційна Стратегія «Одеса 5Т» стала уособленням реалізації завдання щодо формування механізму залучення інвестицій у пріоритетні міські проєкти, закладеного в 1-му етапі Стратегії розвитку на період 2013-2016 рр. (рис. 2.11). Це заклало можливість актуалізації змісту та завдань 2-го (2017-2018 рр.) та 3-го (2019-2022 рр.) етапів Стратегії розвитку міста.

На 2-му етапі приватні інвестиції та інвестиції з міського бюджету мали стати основою для якісної зміни вигляду міста і створення середовища з високою якістю життя, що передбачало, зокрема: активне впровадження інвестиційних проєктів в економіку міста; спрямування інвестицій на розбудову соціально-економічної інфраструктури міста; концентрацію інвестиційних ресурсів на реалізацію проєктів у рамках «Одеса 5Т»; залучення значного обсягу внутрішніх та зовнішніх інвестицій для концентрації на пріоритетних напрямках структурної модернізації економіки міста [100].

На 3-му етапі переходу від мобілізаційного до інноваційного шляху розвитку задля прискореного зростання якості життя в місті передбачалось: інтенсивний розвиток інноваційних видів економічної діяльності, комплексна модернізація основних фондів інноваційно-орієнтованих підприємств і поступовий перехід виробництва на новий технологічний рівень; розвиток партнерства бізнесу з науковими установами міста і регіону, поліпшення стратегічного планування міського господарства та соціальної інфраструктури, впровадження високих технологій у промисловість, інфраструктуру міста, у довгостроковій перспективі – *створення інноваційних кластерів*; створення нових робочих місць, в основному для інноваційно-орієнтованої молоді, досягнення ефективного використання інтелектуального потенціалу; поліпшення основних параметрів якості життя за рахунок розвитку систем охорони здоров'я, освіти, культури, поліпшення екології

міста; зростання потенціалу міста як великого туристичного центру, центру ділових комунікацій за рахунок розвитку відповідної інфраструктури [100].

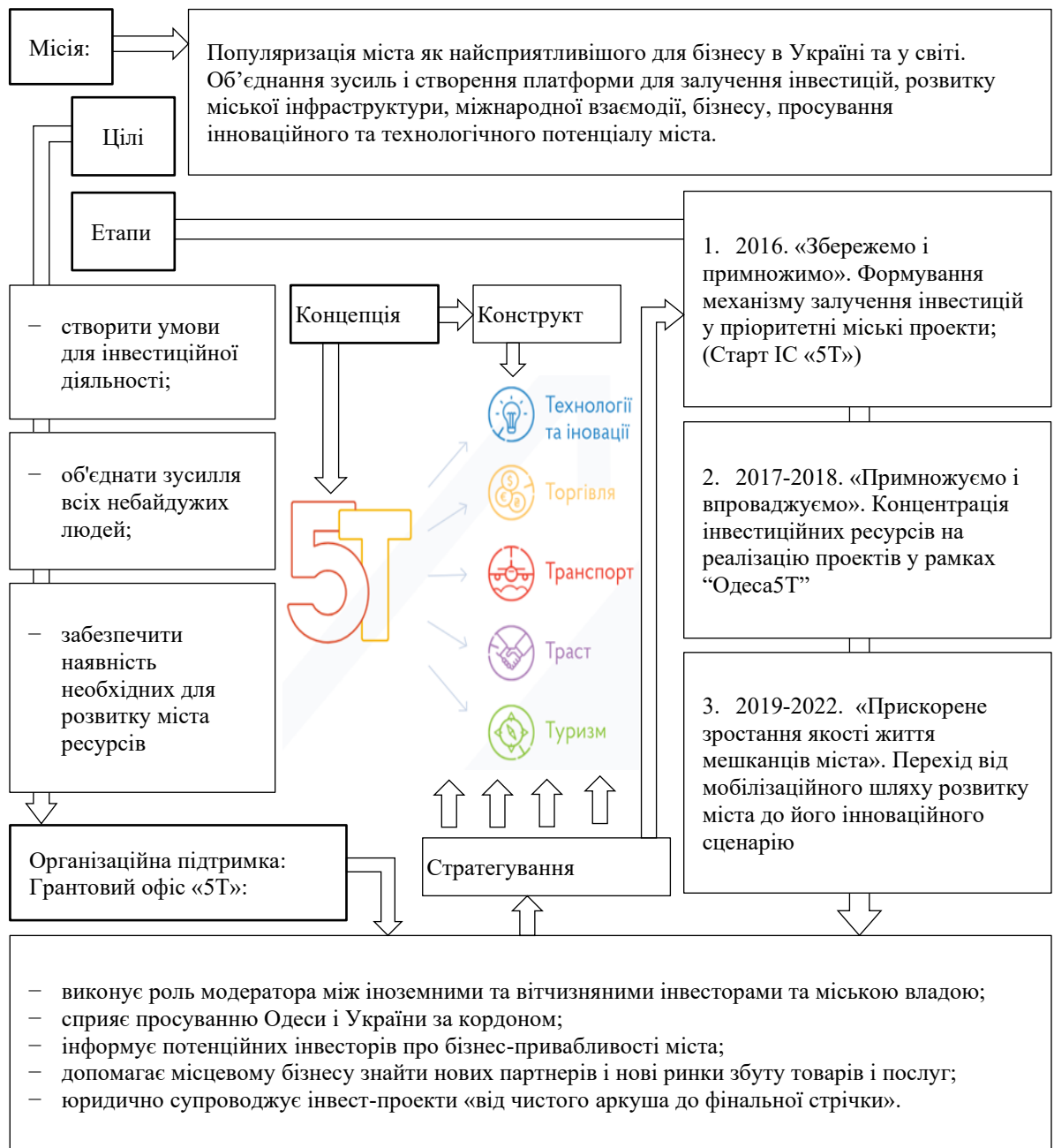


Рисунок 2.11 – Цілі та динаміка змін Інвестиційної концепції «Одеса 5Т» в межах Стратегії соціально-економічного розвитку м. Одеса, 2013-2022 рр. (джерело: власна розробка на підставі аналізу [99-100])

Ключовою особливістю Стратегії розвитку 2016-2022 після інтеграції в неї концепції та інвестиційної стратегії «Одеса 5Т» стало її спрямування на

популяризацію міста як найсприятливішого для бізнесу в Україні та у світі. Вона була спрямована на залучення інвестицій для розвитку міської інфраструктури, міжнародної взаємодії, бізнесу, просування інноваційного та технологічного потенціалу міста. Відтак, актуалізована Стратегія розвитку 2016 р. [100] була спрямована на забезпечення можливості активізувати весь наявний потенціал м. Одеси задля його розвитку на користь мешканців, зацікавлених у створенні європейського міста на засадах відповідального управління. *Оновлений цільовий фокус* Стратегії розвитку визначав і особливості її структури, де ключова увага фокусувалась на розкритті тих питань, які були привабливі перш за все для зовнішніх інвесторів:

- а) профілю громади та діагностики початкових умов розвитку міста;
- б) SWOT-аналізі перспективного розвитку міста;
- в) місії міста, пріоритетів стратегічних цілей та завдань;
- г) етапах та елементах механізму реалізації Стратегії;
- д) цільових індикаторах економічного та соціального розвитку міста.

Відтак, Стратегія розвитку на базу логічного конструкту «Одеса 5Т» набула інноваційного нестандартного формату, порівняно із звичними стратегічними документами регіонального та місцевого розвитку, де кожен блок інформації був призначений для залучення зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів до стратегічного інвестиційного розвитку міста. Такий підхід до формування Стратегії розвитку міста як нормативного документу був обумовлений не лише її новою цільовою орієнтацією, а й *вхідними умовами розвитку бізнесу та інвестування* в м. Одеса на період її розроблення.

Отже, по суті *Стратегія «5Т Одеса»* – це концептуальна модель стратегічного розвитку міста, що ґрунтується на поєднанні п'яти ключових векторів («5Т»), де основою розвитку виступають технології і траст (довіра), а пріоритетними секторами – торгівля, транспорт, туризм, які формують цілісну систему соціально-економічного, інфраструктурного та інституційного зростання міської агломерації. Вона застосовується як інструмент міського стратегування та орієнтована на:

а) підвищення конкурентоспроможності міста; б) забезпечення його сталого розвитку;

в) інтеграцію Одеси у глобальні економічні, культурні та технологічні процеси.

Лише за 3 перші роки існування Стратегії «Одеса 5Т» біля 40 проєктів були реалізовані або запущені в реалізацію, було залучено понад 190 млн. євро інвестицій (в т.ч. 273 тис.євро грантів, 103186 тис.євро кредитів, 2691 тис. євро інвестицій, 83160 тис.євро бюджетних коштів). Каталоги муніципальних інвестиційних проєктів щорічно презентуються національним та міжнародним партнерам з метою розшуку інвестицій без регіональних обмежень.

Можна вважати, що з науково-прикладної точки зору модель «5Т» є:

а) мультидисциплінарною, адже: поєднує елементи теорій регіонального розвитку та конкурентних переваг територій (М. Портера), концепції сталого розвитку міст (UN SDGs) та теорії кластерної економіки;

б) системною, адже дозволяє оцінювати розвиток міста через взаємопов'язані підсистеми, виступає базою для формування КРІ міського розвитку;

в) універсальною, так як може бути адаптована до інших міст з портовою та туристичною спеціалізацією.

За результатами особистого спілкування з інвесторами та експертами, можна стверджувати, що за роки свого розвитку модель конструктуру «5Т» стала популярною, а «Одеса 5Т» стала «брендовою», тобто такою, що невід'ємно асоціюється з стратегічним та інвестиційним розвитком м. Одеса.

Можна стверджувати, що пуляризація моделі конструкту «5Т» та брендизація Стратегії розвитку завдяки його впізнаваності *створює ефект інституційного тяжіння*, який трансформує корпоративні стратегії підприємств міста з автономних планів у частину єдиної регіональної екосистеми з високим рівнем довіри. Сформована «брендовість» інвестиційної стратегії Одеси стає для бізнес-структур додатковим нематеріальним активом, що спрощує залучення капіталу та вихід на міжнародні ринки завдяки

асоціації з прозорими векторами розвитку (5Т). Це стимулює місцеві підприємства синхронізувати власні цілі з пріоритетами розвитку міста, що в умовах полікризовості забезпечує їм кращий доступ до ресурсів, інклюзивного партнерства та колективного захисту інтересів, зрештою перетворюючи впізнаваність міського бренду на фундамент для інноваційного стрибка та стратегічної антикрихкості кожного окремого суб'єкта господарювання.

В. Зв'язок потреб підприємств бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу. Для аргументації сформульованого вище висновку про вплив бренду «Одеса 5Т» на корпоративні стратегії та можливості розвитку підприємств, проведене *кабінетно-польове дослідження* впливу Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року на стратегічну резилієнтність підприємств у контексті зв'язку потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу. Період анкетування представників бізнес-сектору (30 респондентів):

- а) 01.06-30.06.2020 р. (перше опитування);
- б) 01.06-30.06.2024 р. (друге опитування).

Дослідження на обох етапах фокусувалося на трьох об'єктах: інституційна довіра, стратегічна синхронізація, ресурсні можливості. Форма збору інформації – анкетування представників менеджменту бізнес-структур (гугл-анкета). Обидві розроблені анкети (додаток Б.1.1, Б.1.2) мають однаковий формат та містять по 10 ідентичних питань (P_i) з актуалізацією деяких їх формулювань у 2024 р. (фокус на полікризовість без змістовних викривлень), розраховані на одних і тих самих респондентів, мають варіанти відповідей.

Питання (P_i) відображують такі об'єкти, як:

– брендовість (P_1, P_2): P_1 – інформаційне охоплення бренду як показник, який доводить, що модель «5Т» стала «брендовою», оскільки знання векторів є загальноприйнятим стандартом для бізнес-спільноти міст. P_2 – асоціація з брендом, яка визначає ментальну стійкість. Якщо бренд

асоціюється з розвитком, це створює психологічну опору для персоналу та власників бізнесу;

- інституційна довіра (P_3, P_9): P_3 – довіра партнерів як прямий показник інституційної стійкості. Високий рівень довіри дозволяє підприємству отримувати ресурси (кредити, товари) навіть тоді, коли стандартні ринкові механізми не працюють. P_9 – важливість іміджу як індикатор стратегічної далекоглядності: резилієнтне підприємство розуміє, що репутація в екосистемі діє як страхування на випадок кризи;

- стратегічна синхронізація (P_4, P_5, P_6): P_4 – синхронізація стратегій к ключовий індикатор. Синхронізація з містом означає, що підприємство не бореться з кризою самотужки, а використовує спільні з містом вектори руху. P_5 – ключовий вектор як індикатор напрямку адаптації. Так, перехід на вектор «Технології» під час війни є адаптивним маневром для збереження бізнес-процесів у хмарних сховищах. P_6 – вплив на адаптацію як пряма оцінка того, як допомога зовнішнього інструменту (бренд «Одеса 5Т») змінюється під тиском обставин;

- ресурсна та мережева резилієнтність (P_7, P_8): P_7 – доступ до ресурсів/інфо як індикатор ресурсної стійкості. Доступ до муніципальної інформації та підтримки дозволяє підприємству швидше знаходити рішення в моменти хаосу. P_8 – розбудова партнерств як індикатор мережевої резилієнтності: чим більше інклюзивних зв'язків у підприємства всередині екосистеми міста, тим вища його здатність поглинати шоки, бо завжди є партнер-замінник;

- здатність до трансформації (P_{10}): P_{10} – готовність до спільних проєктів як індикатор антикрихкості: якщо підприємство готове до нових проєктів, воно не просто відновлюється, а трансформується (ефект Leapfrog).

Вибірка з 30 підприємств була сформована як репрезентативний зріз бізнес-екосистеми Одеського регіону, інтегрованої в стратегію «5Т» (рис. 2.12):

Репрезентативність вибірки забезпечує формування її за ознаками галузевої належності (вид економічної діяльності) та стадії розвитку:

а) галузева належність (вид економічної діяльності): вибірка охоплює ключові галузі, що формують стратегічний потенціал міста, з акцентом на транспортно-логістичний і технологічний сектори:

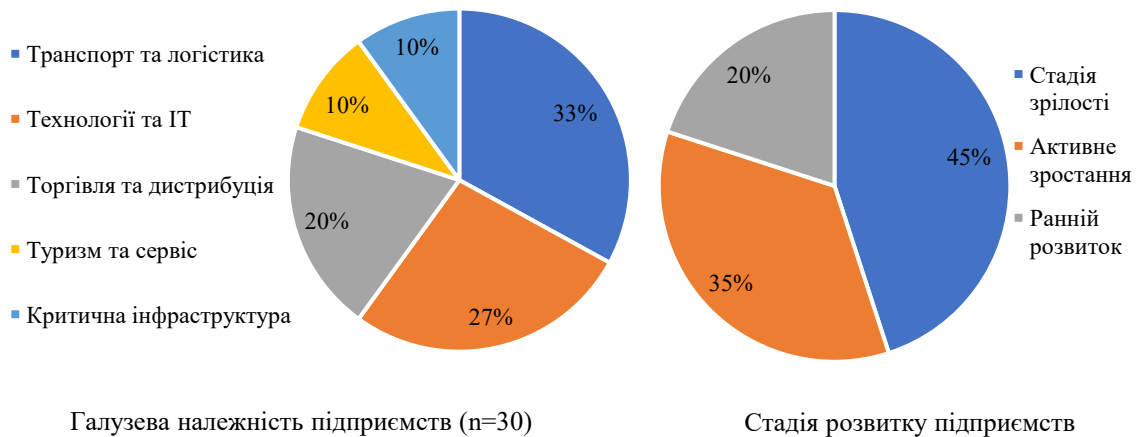


Рисунок 2.12 – Структура виборки респондентів: ознаки галузевої належності (вид економічної діяльності), стадії розвитку, 2020 р. та 2024 р.

(джерело: власна розробка на підставі кабінетно-польових досліджень)

– транспорт та логістика (33%): підприємства портової інфраструктури, експедиторські компанії та оператори мультимодальних перевезень (основа стійкості міста та регіону);

– технології та ІТ (27%): сервісні ІТ-компанії, розробники програмного забезпечення для автоматизації бізнесу та стартапи, орієнтовані на цифрову трансформацію;

– торгівля та дистрибуція (20%): великі ритейл-мережі та оптові постачальники, що забезпечують продовольчу безпеку та товарний трафік;

– туризм та сервісна економіка (10%): готельні комплекси та заклади HoReCa, що адаптували свої стратегії до умов воєнного стану;

– критична інфраструктура та траст (10%): підприємства енергозабезпечення та фінансового сектору, що формують фундамент довіри та стабільності системи.

Транспортно-логістичний (33%) і технологічний сектори (27%) домінують і це логічно, оскільки саме вони були є опорними для стратегії «Одеса 5Т» та найбільш чутливими до впровадження інструментів стратегічної резилієнтності. Менші частки торгівлі, туризму та критичної інфраструктури доповнюють загальну картину;

б) стадія розвитку: вибірка структурована таким чином, щоб охопити різні рівні адаптивності залежно від «життєвого досвіду» підприємств:

– стадія зрілості (44%): підприємства з досвідом понад 10 років. Для них стратегія «5Т» є інструментом збереження лідерства та трансформації вже існуючих громіздких структур у більш гнучкі системи;

– стадія активного зростання (36%): підприємства, що масштабуються. Вони найбільш активно синхронізують корпоративні стратегії з векторами стратегії міста для отримання доступу до нових ресурсів та партнерств;

– стадія раннього розвитку / стартапи (20%): переважно технологічні компанії, які від початку будують свою бізнес-модель як частину інноваційної екосистеми міста, орієнтуючись на ефект «Leapfrog» як випередження.

Розподіл за життєвим циклом показує, що майже половину опитаних підприємств (44%) складають зрілі. Це додає ваги дослідженню, оскільки вони мають накопичений ресурсний досвід. Разом з тим, значна частка підприємств на стадії зростання (36%) та раннього розвитку (20%) дозволяє проаналізувати динамічні аспекти адаптації та потенціал до інноваційного стрибка.

Сформована таким чином структура вибірки дозволяє стверджувати, що висновки дослідження будуть є вузькоспеціалізованими, а відображатимуть системний вплив бренду «Одеса 5Т» на розвиток бізнес-середовища в умовах полікризовості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розподіл вибірки за стратегічними кластерами (2020 р. та 2024 р.) (джерело: власна розробка)

Кластер	Кількість підприємств, одиниць	Частка у вибірці	Характеристика стратегічної ролі
1.Критичний	13	43%	Підприємства, що формують «каркас» життєдіяльності міста (порт, логістика, енергетика). Мають найвищий рівень здатності поглинати шоки (Absorptive capacity).
2.Інноваційний	8	27%	Підприємства сектору високих технологій, цифрові сервіси та R&D центри. Орієнтовані на здатність до якісного оновлення (Transformative capacity).
3.Соціальний	9	30%	Суб'єкти сфери послуг, освіти, медицини та ритейлу. Фокусуються на збереженні людського капіталу та забезпеченні інклюзивності розвитку.
РАЗОМ	30	100%	

Згідно з авторською кластеризацією (див. п.1.3), опитані підприємства були розподілені за їхньою стратегічною роллю як представники кластерів:

- критичного: підприємства, що забезпечують життєдіяльність міста (високий рівень Absorptive capacity).
- інноваційного: компанії, що генерують зміни та нові технологічні рішення (високий рівень Transformative capacity);
- соціального: суб'єкти, орієнтовані на збереження людського капіталу та інклюзію.

Аргументи на користь цього розподілу такі. Домінування критичного кластеру (13 підприємств) обумовлено специфікою м. Одеса як великого транспортно-логістичного вузла. Його підприємства є ключовими об'єктами оцінювання стратегічної резилієнтності, оскільки саме вони тримають «удар» криз першими. Достатня представленість інноваційного сектору (8

підприємств) дозволяє довести можливість ефекту випереджального розвитку через технологічну трансформацію навіть в умовах форс мажору. Соціальний кластер (9 підприємств) критично важливий для аналізу соціальної складової резилієнтності системи.

Аналіз отриманих у 2020 р. результатів дослідження по всіх наведених вище напрямках (Додаток Б.1.3) довів, що:

- брендовість (P_1 , P_2) працює – 66,7% опитаних чітко знають про стратегію, а середній бал асоціації з розвитком становить 4/5, що підтверджує статус «брендовості» моделі (рис. Б.1.3.1-Б.1.3.2);

- інституційна довіра (P_3 , P_9) існує – більшість підприємств (P_3) відзначили зростання довіри партнерів через приналежність до екосистеми міста, особливо у секторах транспорту та технологій (рис.Б.1.3.3-Б.1.3.4);

- стратегічна синхронізація (P_4 , P_5 , P_6) неочікувано мала високий рівень – 66,7% респондентів вже інтегрували цілі «5Т» у свої корпоративні стратегії, а ще 13,3% планують це зробити, що доводить перехід від автономного до екосистемного управління (рис.Б.1.3.5-Б.1.3.7);

- ресурсну та мережеву резилієнтність (P_7 , P_8) також можна визнати високою – понад 80% респондентів вважають, що бренд «Одеса 5Т» допомагає їм адаптуватися до умов форсмажору, забезпечуючи «парасольковий» захист та інформаційну підтримку (рис.Б.1.3.8-Б.1.3.9);

- здатність до трансформації (P_{10}) потребує більш детального аналізу, адже у 2020 р. (початковий етап формування екосистемного мислення) стратегія «Одеса 5Т» сприймалася бізнесом переважно як зовнішня ініціатива Одеської міської ради, а не як спільний простір для розвитку.

Тому мають місце такі важливі спостереження.

По-перше, у 2020 р. переважала модель поведінки респондентів «Очікування та стимулювання», 20% яких обрало варіант «Потребуємо додаткових стимулів». Це засвідчило низький рівень самостійної трансформаційної активності. Бізнес був готовий до змін лише за умови наявності зовнішньої підтримки (пільг, субсидій, прямого фінансування).

Трансформація сприймалася як додаткове навантаження, а не як інвестиція у власну стійкість.

По-друге, мав місце певний трансформаційний скептицизм – наявність відповідей «Ні» (13,3%) вказала на існування прошарку підприємств, які обрали стратегію повної автономії. Це ідентифікувало розрив між муніципальним баченням розвитку міста та реальними планами бізнесу: те, що частина підприємств не бачила прямого зв'язку між власною конкурентоспроможністю та міською стратегією.

По-третє, респонденти продемонстрували середній рівень «антикрихкості» – готовність до спільних проєктів без умов (66,7%) була аналогічною за рівень обізнаності (Π_1). Це вказувало на те, що знання про бренд «Одеса 5Т» (брендовість) конвертувалося у реальні дії. Бізнес вже виходив з фази пасивного спостереження. Водночас, за результатами SWOT-аналізу (див. додаток Б.2) можна стверджувати, що стратегічне планування все ще було орієнтоване на збереження поточного стану (стабільність), а не на якісну трансформацію системи.

По-четверте, спільні проєкти розглядалися респондентами як «опції», а не «необхідності». Так, у 2020 р. участь у проєктах «5Т» розглядалася як факультативна можливість для масштабування бізнесу в мирний час (наприклад, розширення готельного фонду чи ІТ-хабів). Π_{10} у цей період фіксував інвестиційний інтерес, але не стратегічну потребу. Трансформаційна спроможність була спрямована на кількісне зростання, а не на структурне виживання, як це сталося пізніше. По-суті, результати опитування за Π_{10} у 2020 р. продемонстрували, що *трансформаційний потенціал підприємств м. Одеси перебував у стані формування*. Деяка залежність від зовнішніх стимулів та певний стратегічний скептицизм вказували на те, що екосистема «Одеса 5Т» на той час ще не стала невід'ємною частиною бізнес-середовища підприємств, виконуючи роль в більшому ступені комунікаційної платформи, аніж драйвера системних змін.

Ці дані стали початковим емпіричним підґрунтям для припущення про реальність позитивного впливу стратегії розвитку міста на життєздатність бізнес-структур. Результати повторного опитування тих самих 30 підприємств (з невеликою заміною на аналогічні внаслідок форс-мажору) станом на 2024 р. та їх зведений аналіз наведено у додатку Б.1.3.

Порівняння з даними 2020 р. (початок пандемії та активного просування концепту «Одеса 5Т») дозволяє виявити перехід від простої впізнаваності концепту як бренду до глибокої стратегічної інтеграції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця порівняльних результатів досліджень, 2020 р. та 2024 р. (узагальнено за вибіркою, N=30) (джерело: власна розробка)

Показник (середнє значення / % позитивних)	Рік (опис)		Тенденція
	2020 (базис)	2024 (полікриза)	
1. Обізнаність про вектори «5Т» (П ₁)	66,7%	96,7%	Зростання через активну комунікацію.
2. Рівень інституційної довіри (П ₃)	63,3%	76,7%	Зростання ролі партнерства.
3. Синхронізація стратегій (П ₄)	66,7%	86,7%	Перехід до екосистемного управління.
4. Оцінка бренду як символу розвитку (П ₂)	4,0 / 5	4,65 / 5	Формування статусу «парасолькового» захисту.
5. Готовність до інклюзивних проєктів (П ₁₀)	66,7%	86,7%	Усвідомлення важливості соціального капіталу.

Можна також відмітити *три* ключові зміни, що відбулися за кластерами підприємств за період 2020-2024 рр. Зокрема:

– транспорт та логістика (критичний кластер): у 2020 р. фокус був на розширенні трафіку, тоді як у 2024 р. – на виживанні та диверсифікації. Завдяки бренду «Одеса 5Т» та міським програмам підтримки 90% цих підприємств змогли переорієнтуватися на нові логістичні коридори, використовуючи «Траст» як інструмент отримання міжнародних гарантій;

– технології та ІТ (інноваційний кластер): якщо у 2020 р. ІТ-сектор тримався дещо осторонь міських стратегій, то у 2024 р. відбулася максимальна конвергенція. Рівень синхронізації корпоративних планів із вектором *Technology* зріс утричі – бізнес почав використовувати міську цифрову інфраструктуру для релокації сервісів та захисту даних. Цифрова трансформація в межах моделі «5Т» стала ключовим адаптивним маневром для збереження технологічного капіталу міста;

– торгівля та сервіс (соціальний кластер): найбільший стрибок відбувся у показнику «Інклюзивна відповідальність». Підприємства, що раніше сприймали соціальні проекти як благодійність, у 2024 р. інтегрували їх у ядро стратегії для утримання талантів (вектор *Talents*). Результати 2024 р. підтверджують, що в умовах крайньої нестабільності бренд «Одеса 5Т» *перетворився з «маркетингової оболонки» на когнітивний каркас резилієнтності*. Підприємства використовують його як орієнтир для трансформації своїх бізнес-моделей, що дозволяє їм переходити від абсорбції шоків до випереджального розвитку навіть під час війни.

Проте аналіз матриці порівняльних результатів досліджень (див. табл. 2.7) дозволяє виділити *чотири ключові тренди розвитку*. Це:

а) консолідація навколо вектору «Траст» (П₃): якщо у 2020 р. довіра була бажаним активом, то у 2024 р. вона стала критичним ресурсом. Показник П₃ «суттєво» зріс із 63% до 77% (рис. 2.13). Бізнес-структури масово зрозуміли, що виживання в умовах війни можливе лише через мережеву довіру, яку забезпечує бренд «Одеса 5Т».

б) вимушена синхронізація (П₄): перехід від відповіді «ні» до «так» свідчить про те, що підприємства припинили розглядати стратегію міста як зовнішній фактор і «Одеса 5Т» відтепер виступає каркасом, на якому вони будують власну безпеку (рис. 2.14).

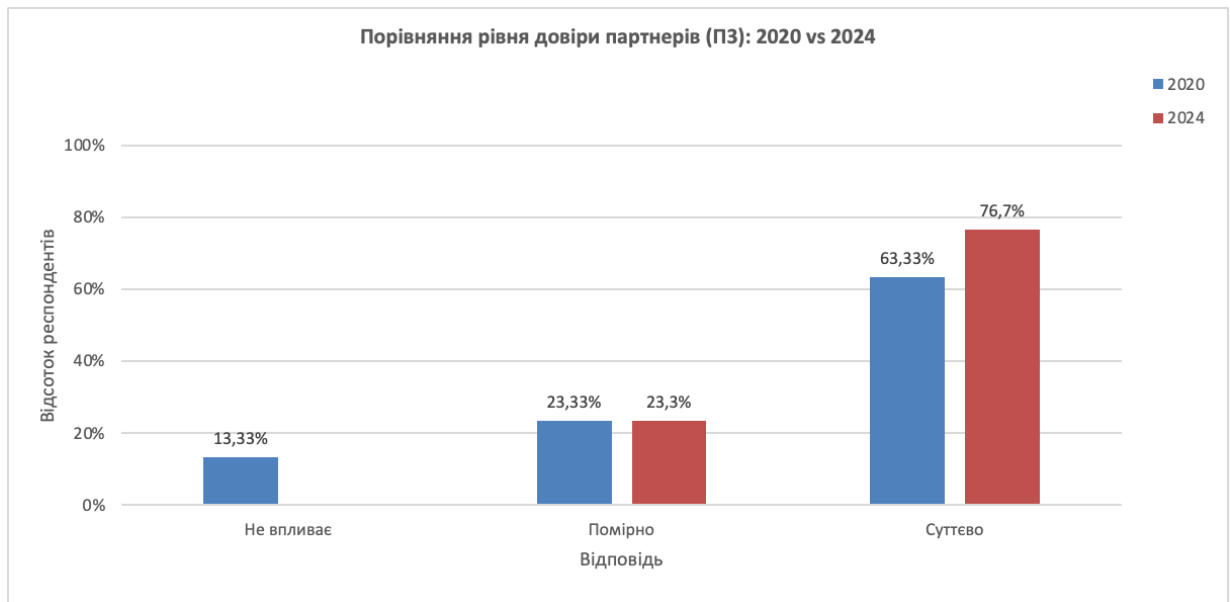


Рисунок 2.13 – Оцінка рівня довіри партнерів П₃ (джерело: власна розробка за результатами анкетування)

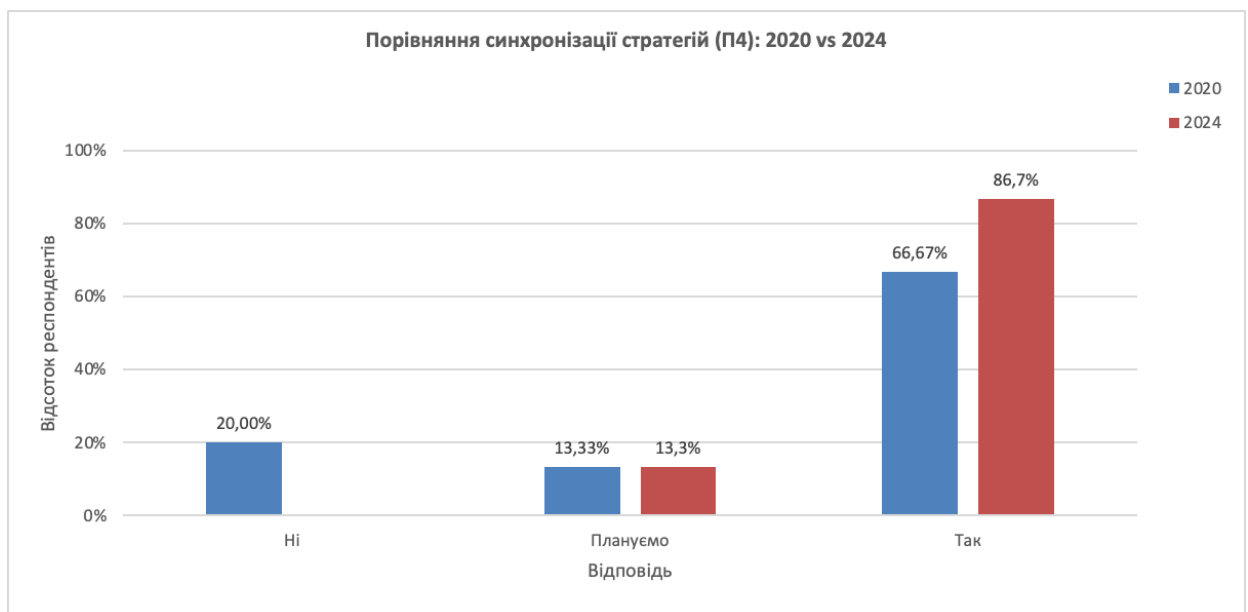


Рисунок 2.14 – Оцінка рівня синхронізації стратегій П₄ (джерело: власна розробка за результатами анкетування)

в) еволюція адаптації (П₆): відповіді «так» на П₆ стали ще більш домінуючими. Це підтверджує, що бренд «Одеса 5Т» виконує роль стратегічного демпфера – він дає бізнесу відчуття приналежності до організованої системи, що знижує рівень стратегічної невизначеності (рис. 2.15);

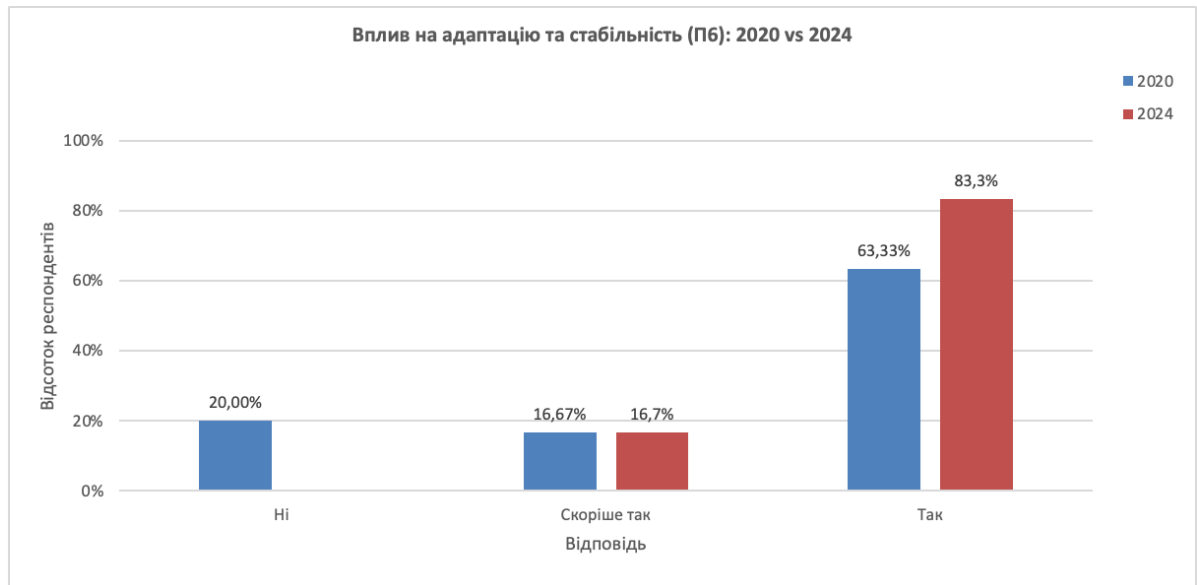


Рисунок 2.15 – Оцінка рівня впливу на адаптацію та стабільність П₆
(джерело: власна розробка за результатами анкетування)

г) готовність до трансформації (П₁₀): динаміка індикатора (рис. 2.16) відображає готовність бізнесу не просто повертатися до сталого стану, а якісно оновлюватися та розвиватися через спільні ініціативи екосистеми «5Т», перехід підприємств від пасивної адаптації до активного творення майбутнього. Динаміка П₁₀ доводить формування антикрихкості підприємств м. Одеси. Якщо у 2020 р. спільні проєкти сприймалися як опція для зростання, то у 2024 р. вони стали стратегічною необхідністю. Готовність бізнесу до глибокої інтеграції в муніципальні ініціативи навіть у розпал війни є прямим доказом високої трансформаційної спроможності (*Transformative capacity*), що дозволяє реалізовувати ефект випереджального розвитку (*Leapfrog*).

Відтак, на основі порівняльного аналізу результатів опитування 30 підприємств м. Одеса за період 2020–2024 рр., можна сформулювати такі узагальнені висновки щодо трансформації бізнес-екосистеми під впливом стратегії «Одеса 5Т» в умовах полікризовості, прив'язані до відповідних відповідей респондентів на питання опитувальника (анкети):

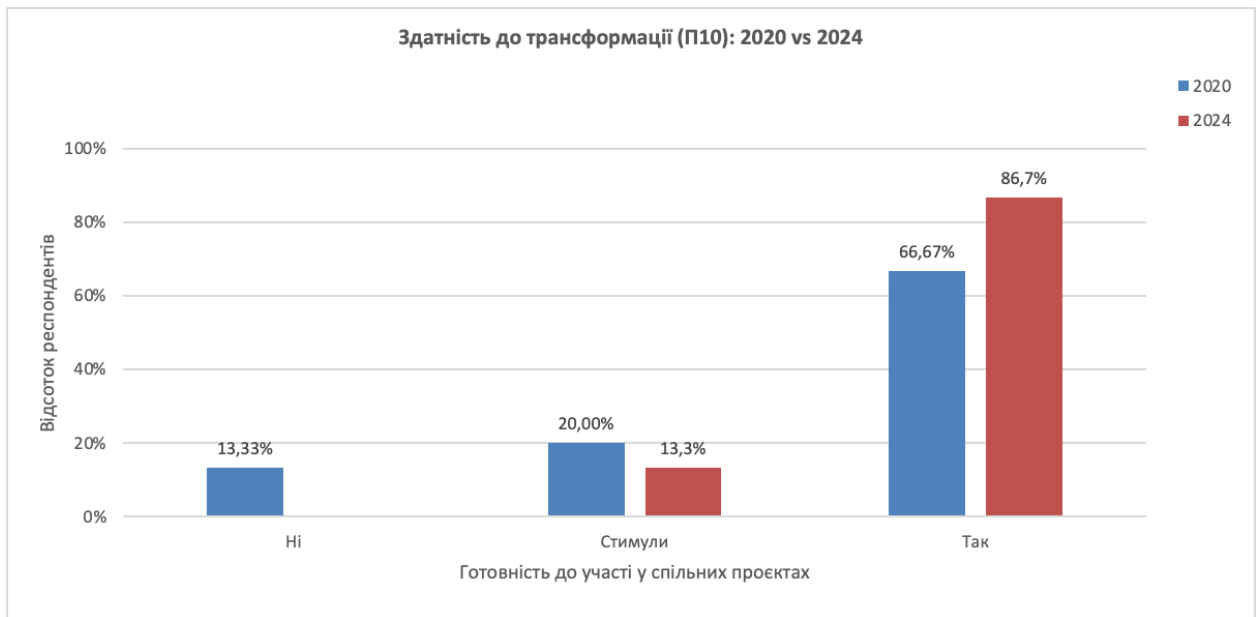


Рисунок 2.16 – Оцінка рівня здатності до трансформації П₁₀ (джерело: власна розробка за результатами анкетування)

- *інституціоналізація бренду* (П₁, П₂): стратегія «Одеса 5Т» пройшла шлях від декларативного документа до загальновизнаного інституційного стандарту. Рівень обізнаності зріс майже до абсолютного (97%), що робить концепт-модель «5Т» головним когнітивним каркасом для бізнесу;
- *вимушена стратегічна конвергенція* (П₄): Суттєвим є зростання рівня синхронізації корпоративних стратегій із цілями міста (з 67% до 87%). Бізнес-структури усвідомили, що в умовах війни виживання можливе лише через інтеграцію в ширшу екосистему;
- *трансформація Тресту в капітал* (П₃, П₉): довіра перестала бути «приємним бонусом» і стала нематеріальним активом. Підприємства активно використовують бренд «Одеса 5Т» як репутаційний демпфер для зниження трансакційних витрат у відносинах із міжнародними партнерами;
- *активізація трансформаційної спроможності* (П₁₀): готовність до спільних проєктів зросла на 20 відсоткових пунктів. Це свідчить про формування антикрихкості – бізнес готовий не просто відновлюватися, а змінювати свою структуру заради майбутнього розвитку.

Також можна виокремити такі *ключові виклики для стейкхолдерів стратегічної резилієнтності підприємств*:

– *галузева диспропорція (П₅)*, яку доводить: а) «вимивання» пріоритетів сектору туризму як об'єктивний наслідок війни, втрата якого послаблює диверсифікацію економіки міста та її соціально-культурний капітал у довгостроковій перспективі, а для підприємств цієї сфери виникає потреба у пошуку нових туристичних продуктів та ресурсів; б) зростання пріоритетності вектору «Технології» створює пул нових завдань на рівні підприємств, пов'язаних з підвищенням компетентності персоналу, адаптацією до цифрових технологій управління;

– *ресурсна залежність (П₇)*: надзвичайно високий рівень покладання на муніципальні ресурси та інформацію (93%) може свідчити й про те, що бізнес став менш автономним. Це створює ризики «ефекту доміно» (збій муніципальної системи управління може негативно віддзеркалитися на життєздатності приватного сектору) та обумовлює необхідність диверсифікації своїх стратегій та джерел розвитку.

Таким чином, період 2020–2024 рр. довів, що *модель «Одеса 5Т» є ефективним інструментом колективної резилієнтності*: інституційне середовище міста змогло абсорбувати шоки війни та надати підприємствам необхідну «точку опори» для збереження стратегічної резилієнтності.

Г. Потреби щодо врахування полікризовості та регіональна специфіка резилієнтності для синхронізації векторів «5Т» та корпоративних стратегій. Даний блок дослідження шукає відповіді на питання – Як п'ять ключових напрямів розвитку м. Одеси (транспорт, торгівля, туризм, технології, траст) корелюють із завданнями резилієнтності підприємств в умовах війни? Війна суттєво змінила міську економіку, структуру населення, логістику, ринок праці й систему управління: економіка зазнала втрат, міграційні процеси зросли, а соціальні та інфраструктурні руйнування потребують відновлення. Воєнний конфлікт та масштабні бойові дії як різновиди форс мажору негативно впливають на стратегії соціально-

економічного розвитку міст, і це стає великим викликом для досягнення імперативів сталого та інноваційного розвитку [101-103]. Зокрема, суттєво змінюються ресурсні можливості розвитку (рис. 2.17).



Рисунок 2.17 – Наслідки воєнного конфлікту та зміна ресурсної бази стратегування соціально-економічного розвитку (джерело: власна розробка)

Це віддзеркалюється у динаміці основних показників соціально-економічного розвитку міста під впливом умов полікризовості в роки пандемії та військового стану (табл. 2.8).

Аналіз наведених показників соціально-економічного розвитку Одеси у 2019–2024 рр. дозволяє простежити як довоєнні тенденції зростання, так і різке погіршення ситуації у роки війни, коли місто зіткнулося з комплексом кризових викликів.

Людський потенціал та добробут. За чисельністю населення Одеса належить до великих міст України, водночас бачимо стійкий тренд її скорочення: з 1 017,7 тис. осіб у 2019 р. до 997,4 тис. у 2023 р. Це зменшення на понад 20 тис. осіб відображає як природні демографічні процеси, так і масову міграцію, спричинену військовими діями. Середньомісячна заробітна плата демонструє стійке зростання: від 9,5 тис. грн у 2019 р. до понад 20 тис. грн у 2023 р., яке виглядає значним, проте має суперечливий характер. Адже, по-перше, відображає інфляційні процеси та девальвацію, а не реальне підвищення

добробуту, а по-друге, скорочення робочої сили могло штучно підвищити середні показники. У першому півріччі 2024 р. зарплата знизилася до 19,8 тис. грн, що свідчить про стабілізацію на нижчому рівні та можливе зменшення ділової активності.

Таблиця 2.8 – Основні показники соціально-економічного розвитку міста Одеса в умовах полікризовості, 2019-2024 рр. (джерело: складено автором за даними [104])

Показник	Значення по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (I півр.)
1. Чисельність наявного населення, тис. осіб	1017,7	1015,8	1010,5	1003,9	997,4	нд
2. Середньомісячна заробітна плата, грн.	9521	10573	13598	17816	20110	19772
3. Обсяг реалізації продукції у відпускних цінах, млн. грн.	33069,3	34524,4	49056,2	43136,0	49401,1	22900,3
4. Середній обсяг реалізації промислової продукції по місту у розрахунку на одного мешканця, грн.	32494,2	33983,5	48544,7	42686,2	49122,3	22960,7
5. Капітальні інвестиції, млн. грн.	11963,7	12945,9	13674,9	6543,9	6198,9	3369,4
6. Зовнішньоторговельний товарооборот, млн. дол. США	2272,0	2506,5	3736,8	3211,3	2936,0	1693,4
7. Зовнішньоторговельний товарооборот у розрахунку на 1 мешканця, дол. США	2232,5	2467,5	3697,8	3198,8	2943,7	1697,9
8. Обсяг виконаних будівельних робіт, млн. грн.	14673,1	24159,8	31018,5	10482,3	11723,0	5909,6
9. Введено в експлуатацію житла, тис. кв. м	500,8	186,4	523,5	427,0	84,7	н/д

Економічні показники та галузева структура. Обсяг реалізації продукції у відпускних цінах зріс у 2021 р. до 49 млрд грн, але у 2022 р. скоротився до 43 млрд. Це падіння відображає наслідки руйнування логістики та зниження виробничої активності. У 2023 р. показник відновився до довоєнного рівня, проте дані за перше півріччя 2024 р. (22,9 млрд грн) свідчать про збереження ризиків стагнації. Промислове виробництво на душу населення повторює цю динаміку: після піку 2021 р. (48,5 тис. грн) у 2022 р. відбулося падіння, а у 2023 р. – часткове відновлення. У 2024 р. показник становить 22,9 тис. грн, що відповідає половині річного обсягу, але не гарантує зростання у другому півріччі. Капітальні інвестиції демонструють найбільш драматичне скорочення: з 13,7 млрд грн у 2021 р. до 6,5 млрд у 2022 р. і лише 3,4 млрд у першому півріччі 2024 р., що свідчить про кризу інвестиційної активності, обмеженість ресурсів та високі ризики для бізнесу. Зовнішньоторговельний товарооборот після піку 2021 р. (3,7 млрд дол. США) скоротився до 2,9 млрд у 2023 р. і лише 1,7 млрд у першому півріччі 2024 р., що є наслідком блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури та зниження експортно-імпортних операцій. Будівельна галузь зазнала особливо різкого падіння: з 31 млрд грн у 2021 р. до 10,5 млрд у 2022 р. і лише 5,9 млрд у першому півріччі 2024 р. Введення житла скоротилося з понад 500 тис. кв. м у 2019–2021 рр. до 84,7 тис. кв. м у 2023 р., що демонструє кризу житлового будівництва та зниження інвестицій у нерухомість.

Аналіз двох груп показників віддзеркалює *взаємозалежні процеси розвитку міста в умовах полікризовості: демографічні втрати підривають економіку, а економічна стагнація погіршує соціальні умови.* Особливо показовим є співвідношення між інвестиційною активністю та демографічними процесами: відтік населення знижує привабливість міста для інвесторів, а відсутність інвестицій обмежує можливості створення робочих місць, що стимулює нові хвилі міграції.

Відтак, у 2022–2024 рр. соціально-економічний розвиток Одеси визначається *такими впливами війни як:* а) скороченням населення та

трудових ресурсів; б) падінням інвестиційної та будівельної активності; в) зниженням зовнішньоторговельного обороту через блокування портів; г) частковим збереженням промислового виробництва на рівні виживання.

Водночас, саме показники 1 півріччя 2024 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2023 р. можуть свідчити про поступову соціально-економічну адаптацію міста до полікризових умов: загальний обсяг реалізованої продукції зріс на 21,8%, капітальні інвестиції – на 31,7%, зовнішньоторговельний оборот – на 10,6%, доходи місцевого бюджету – на 5,0% [104].

Найбільшу питому вагу за внеском до загального фонду бюджету громади зберігали підприємства транспортного комплексу та промисловості.

Транспортний комплекс є однією зі стратегічних галузей міста Одеса, що включає найбільший морський порт в Україні, залізничний вокзал, автовокзал та автостанції, потужну систему громадського транспорту, розташований поблизу міста міжнародний аеропорт.

Одеський морський торговельний порт традиційно був одним із провідних за перевалкою вантажів серед українських портів і найбільшим пасажирським портом Чорного моря. Початок війни призвів до тимчасового припинення мореплавства та закриття порту, що унеможливило обслуговування суден. Втім, після підписання у 2022 р. «Ініціативи щодо безпечного транспортування зернових та продуктів харчування» його діяльність по вантажопереробці та експорту зернових було відновлено. У другій половині 2023 р. чорноморські порти області наростили перевалку вантажів, а у 2024 р. обсяги суттєво зросли завдяки зниженню ставки фрахту після запровадження державного морського страхування.

Друге місце в транспортному комплексі м. Одеси займає регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», яка обслуговує територію Одеської, Дніпропетровської, Миколаївської, Херсонської, Кіровоградської, Черкаської та Вінницької областей. Її географічне положення та конфігурація напрямків визначають транзитне значення. З початку війни, на тлі блокування портів та авіасполучення, стратегічна роль залізниці значно посилилася.

Відтак, інвестиційна активність на території міста Одеса значною мірою визначається підприємствами транспортного комплексу.

Промисловий комплекс м. Одеси є диверсифікованим і включає понад 500 підприємств, переважно у галузях машинобудування, харчової промисловості, металургії, виробництва неметалевої продукції та енергопостачання [104]. У 2022 р. діяльність багатьох підприємств була обмежена: частина підприємств працювала не на повну потужність або призупинила виробництво. Проте у 2023 р. обсяг реалізованої продукції зріс на 14,5% порівняно з 2022 р. і перевищив довоєнний рівень. У 2024 р. позитивна динаміка зберігалася: за 1-ше півріччя реалізація промислової продукції зросла на 21,8% проти відповідного періоду 2023 р.

Серед лідерів зростання обсягів виробництва у 2024 р. слід зазначити такі промислові підприємства [104]:

- постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря: ТОВ «Одеська обласна енергопостачальна компанія» – на 26,7%;
- виробництво харчових продуктів та напоїв: ПРАТ «Одеський коньячний завод» – на 14,2%, ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – на 6%, СП «Вітмарк-Україна» – на 5,1%, ТОВ «Нове Діло» – на 13,6%;
- машинобудування: ПАТ «Одескабель» – зростання на 11,8%;
- металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів: ПРАТ «Стальканат» – зростання на 55,4%;
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів: ТДВ «Інтерхім» – на 21,2%;
- виробництво неметалевої мінеральної продукції: ТОВ «Цемент» – на 13,2%.

Зовнішня торгівля. У довоєнний період обсяги зовнішньої торгівлі підприємств міста стійко зростали та іноді перевищували відповідні темпи зростання по країні в цілому. Після скорочення обсяги зовнішньоторговельного товарообороту у 2022-2023 рр., у 2024 р. динаміка покращилась – за результатами I півріччя обсяг зовнішньоторговельного

товарообороту підприємств у розрахунку на 1 мешканця на 32,4% перевищив середній показник по країні в цілому. У структурі експорту основну частку складають зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження, готові харчові продукти та насіння і плоди олійних рослин [104].

Отже, навіть в умовах полікризовості економічний потенціал Одеси характеризується багатогалузевою промисловістю, розгалуженою транспортною мережею та розвиненим портовим господарством, широкою мережею ринкової інфраструктури, фінансових установ, закладів освіти, охорони здоров'я та культури.

Високий рівень диверсифікації міської економіки, відсутність суттєвої залежності від діяльності окремих провідних підприємств разом із високим рівнем бюджетної забезпеченості забезпечує незмінно високий кредитний рейтинг міста, як позичальника з дуже високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками («uaAA»), навіть у мовах воєнного стану (табл. 2.9). Відновлення прогнозу «стабільний» у 2024 р. вказує на відсутність на поточний момент передумов для зміни рейтингу протягом року.

Таким чином, м. Одесу очікує масштабне оновлення як стійкий, інноваційний і безпечний центр Причорномор'я, який поєднує історичну спадщину, креативну енергію та технологічні можливості. Це виклик, що обумовлює потребу поступового переходу від стратегії виживання до стратегії оновлення і зростання, де пріоритетами на рівні міста стають люди, безпека, екологічна рівновага та конкурентна економіка.

Таблиця 2.9 – Історія кредитного рейтингу м. Одеса (джерело: складено за даними [104])

Дата	Рівень рейтингу	Прогноз	Дата	Рівень рейтингу	Прогноз
02.12.2021	uaAA-	стабільний	25.07.2023	uaAA-	у розвитку
28.02.2022	uaAA-	негативний	05.12.2023	uaAA-	у розвитку
21.07.2022	uaAA-	негативний	11.06.2024	uaAA-	стабільний
30.03.2023	uaAA-	у розвитку	03.12.2024	uaAA-	стабільний

Регіональна специфіка резилієнтності та унікальні риси Одеського підприємництва дозволяють визначити ключові напрямки розвитку (візію) міста, де м. Одеса у майбутньому позиціонується як [105]:

- ключовий вузол європейсько-чорноморської кооперації, учасник європейських мереж міських партнерств;
- центр сприяння зниженню безпекових ризиків та забезпечення безпечного судноплавства в акваторії Чорного моря;
- Європейська столиця Чорного моря, яка поєднує взаємодію культури, технологій і стійкої економіки;
- місце розвитку зелених технологій, енергоефективності та стійкості до кліматичних змін;
- найбільший реабілітаційний центр Півдня України;
- освітній та науковий центр, інтегрований у світовий академічний простір;
- драйвер розвитку Одеського району та Одеської області, платформа для іноземних інвестицій і розвитку бізнесових ініціатив.

Аналіз тенденцій трансформації міста під впливом глобального стійкого розвитку та полікризових умов військового стану та повоєнного відновлення дозволив визначити кореневі фактори розвитку міської громади та його основні сценарії (рис. 2.18).

Реалізація оптимістичного сценарію потребує суттєвої адаптації Стратегії розвитку міської громади (Одеса 5Т) до умов полікризовості.

Подальша стратегія розвитку міста має формуватися як інтегрована система відновлення, модернізації та зростання, у якій кожен напрям – від транспортної інфраструктури до освітньої сфери – взаємно підсилює інший, створюючи ефект синергії. Такий підхід передбачає відмову від ізольованого розгляду окремих секторів на користь комплексного бачення, де всі елементи міського розвитку функціонують як взаємопов'язані складові єдиного механізму. Реалізація цього бачення потребує впровадження принципів кластерної економіки, що забезпечують узгодженість стратегічних напрямів

та їхню взаємну підтримку. Кластерний підхід дозволить об'єднати підприємства, установи та інституції різних сфер у спільні мережі співпраці, де ефективність кожного учасника зростатиме завдяки взаємодії з іншими. Це створить умови для формування стійкої економічної структури, здатної адаптуватися до полікризових викликів і водночас генерувати нові можливості для розвитку.

Тенденції трансформації під впливом чинників глобального стійкого розвитку та полікризових умов військового стану та поствоєнного відновлення міської громади:										
Безпекові ризики та війна	Євроінтеграційні процеси	Цифровізація та штучний інтелект	Агломераційні процеси	Демографічна криза та міграція	Зелений перехід та кліматичні виклики	Структура прямих іноземних інвестицій	Інфраструктурна деградація	Пасивне використання геопереваг	Міський бренд, культура та туризм	Нова громадська активність
Фактори та сценарії розвитку громади										
Кореневі фактори розвитку громади					Основні сценарії розвитку громади					
Проведений аналіз 11 ключових тенденцій за методом «5 чому» дозволив виявити 4 системні кореневі фактори розвитку громади: <i>Тривалі безпекові ризики</i> Воєнні загрози, обстріли критичної інфраструктури та мінна небезпека утримують місто в режимі виживання. <i>Євроінтеграція як стратегічний драйвер</i> Створює нормативну та управлінську рамку для модернізації, але потребує спроможного міського управління для реалізації змін. <i>Інституційна спроможність та фінанси</i> Якість управління, координація політик і стійкість бюджету визначають, чи здатне місто підтримувати поточний стан та розвиватися. <i>Економіка та інвестиційна привабливість</i> Відмова від сировинної моделі та розвиток технологічних секторів визначають здатність міста нарощувати конкурентоспроможність.					Комбінації інтенсивності змін у чотирьох корневих факторах впливатимуть на ключові тенденції та формуватимуть три базові сценарії розвитку громади: <i>Песимістичний сценарій</i> Посилення воєнних ризиків, деградація систем життєзабезпечення, хронічний дефіцит бюджету, відтік населення. Місто зберігає лише базові функції, втрачаючи конкурентоспроможність і людський потенціал. <i>Інерційний сценарій</i> Часткова стабілізація без глибоких змін. Ресурси спрямовуються на підтримку існуючих систем, інфраструктура оновлюється фрагментарно, економіка зростає повільно, зберігаючи поточну структуру проблем. <i>Оптимістичний сценарій</i> Стабілізація безпеки, посилення інституцій, доступ до європейських ресурсів та розвиток інноваційної економіки. Місто модернізується та повертає статус провідного центру Чорноморського регіону.					

Рисунок 2.18 – Фактори та сценарії розвитку міської громади в умовах полікризовості (джерело: складено автором за даними [105])

Таким чином, *Стратегія розвитку має перейти від фрагментарного планування до системного підходу*, де напрями розвитку розглядаються не як

окремі проєкти, а як елементи єдиного міського «екосистемного контуру» стійкого, кліматично адаптованого та технологічно розвиненого. Такий контур забезпечує взаємопов'язаність усіх сфер життєдіяльності міста, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формує основу для довгострокового зростання.

Застосування кластерного підходу в стратегуванні передбачає, що кожен кластер має поєднувати як невідкладні заходи відновлення, так і стратегічні ініціативи довгострокового розвитку. В контексті м. Одеси – від модернізації транспортної мережі до формування цифрового управління, від реновації житлового фонду до розвитку креативних індустрій і туризму [106].

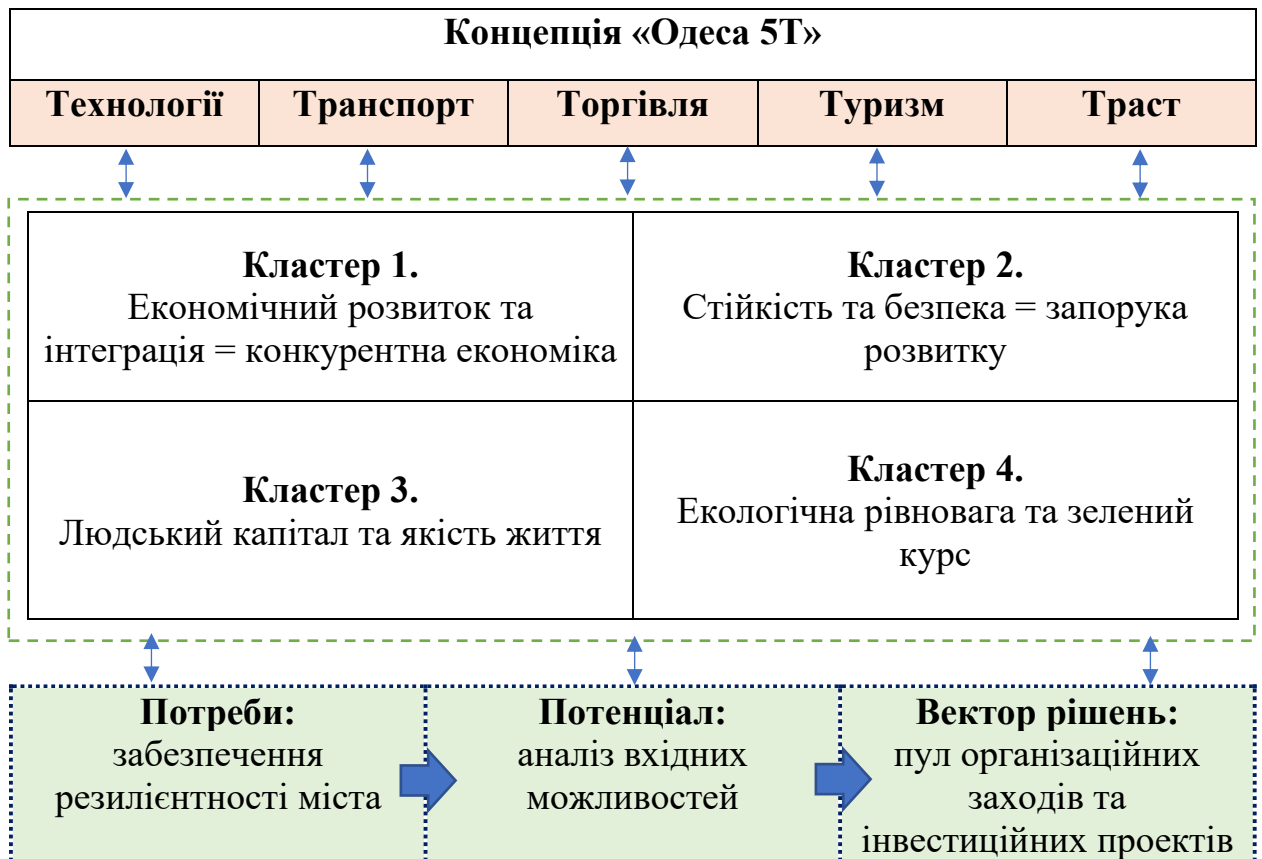
Людський капітал та якість життя мешканців є як вхідною передумовою, так і вихідним результатом розвитку міста. Сприяння адаптації та підвищенню резилієнтності населення в полікризових умовах на рівні міських проєктів передбачає розвиток за напрямками: безбар'єрність міського середовища; можливості та інфраструктура самореалізації молоді; ветеранська політика; інфраструктура соціальної інтеграції та захисту; інклюзивна спортивна інфраструктура; реабілітаційні хаби; реновація та розвиток житлового фонду; модернізація освітньої інфраструктури; E-Governance.

Підсилення *стійкості та безпеки* передбачає такі першочергові заходи: модернізація фонду захисних споруд; розвиток інтегрованих систем моніторингу та оповіщення; забезпечення водної безпеки та диверсифікації джерел; модернізація та декарбонізація системи теплопостачання; розвиток розподіленої генерації задля енергетичної стійкості; заходи із зниження техногенних та екологічних ризиків.

Економічний розвиток, національна і міжнародна інтеграція вимагають: оновлення міського пасажирського електротранспорту; розвитку залізничної інфраструктури, створення та розвитку індустріальних та інноваційних парків, кластеру ІТ і креативних індустрій; розвитку туризму (подієва економіка, збереження культурної спадщини, статус ЮНЕСКО).

Досягнення екологічної рівноваги та впровадження «зеленого курсу» охоплюють ініціативи з: розвитку «Блакитної економіки» та відновлення морської екосистеми; розширенню «зелених зон», кліматичної адаптації і біорізноманіття; впровадження інтегрованої системи управління відходами.

Враховуючи наведене, *концепт-модель адаптації Стратегії 5Т до умов полікризовості* наведено на рис. 2.19.



---- – змістовий контур стратегії за кластерним підходом

.... – архітектура стратегії

Рисунок 2.19 – Концепт-модель адаптації Стратегії «Одеса 5Т» до умов полікризовості (джерело: власна розробка на засадах [106])

Наведена модель уособлює ключові напрямки трансформації стратегії розвитку в умовах полікризовості задля забезпечення резилієнтності:

– від потреб «мирного часу» – до потреб відновлення та розвитку у полікризових умовах задля забезпечення резилієнтності;

- від секторального спрямування – до кластерного підходу;
- від орієнтації на зовнішнього інвестора – широкого залучення підприємств громади до реалізації проєктів;
- від довгострокового стратегування – до короткострокового планування найнеобхідніших (критичних) проєктів та заходів.

Унікальні риси Одеського підприємництва (портова інфраструктура, релокація сервісів, ін.) дозволили адаптувати Стратегію 5Т до умов полікризовості. Тому приклад трансформації Стратегії «Одеса 5Т» на рівні міста та міської громади може бути спроектованим на рівень підприємства, як орієнтир трансформації його стратегії резилієнтності в умовах полікризовості.

2.3 Соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності підприємств: діагностика та оцінювання потенціалу стейкхолдерів

Діагностику та оцінювання потенціалу стейкхолдерів у контексті соціально-інноваційного вектору стратегічної резилієнтності підприємств пропонується зробити за такими напрямками:

- а) оцінювання когнітивної готовності до інклюзивних змін;
- б) аналіз потенціалу гармонізації інтересів у системі безпеки;
- в) діагностика ресурсної підтримки вразливих груп (ВПО та біженців);
- г) моніторинг ефективності інституційно-комунікаційної взаємодії;
- д) експрес кейс-аналіз соціальних ефектів та превентивності інвестиційних проєктів стейкхолдерів.

Первинні дані для цього аналізу зібрано при виконанні колективного аналітичного дослідження [14 Додаток А] в межах виконання грантового проєкту UUT10 «Формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі» [103], який реалізовано в межах програми грантів для

партнерства між Великобританією (Університет Портсмута, м. Портсмут,) та Україною (Національний університет «Одеська політехніка») у сфері наукових досліджень і розвитку, де особисто автором досліджено вплив інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку підприємств як соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності.

А. Оцінювання когнітивної готовності до інклюзивних змін.

Оцінювання когнітивної готовності до інклюзивної трансформації здійснювалося шляхом визначення рівня усвідомлення стейкхолдерами необхідності переходу від моделі «корпоративного егоїзму» до соціального партнерства, а також їх здатності до адаптивного навчання в умовах підвищеної невизначеності («інноваційного хаосу»).

Результати емпіричного аналізу засвідчили високий рівень сформованості відповідних когнітивних передумов (рис. 2.20). Зокрема, результати опитування підтверджують домінування довгострокової орієнтації стейкхолдерів на соціальні та екологічні цінності. Переважна більшість респондентів (81,6%) визначили їх як постійний стратегічний пріоритет, що свідчить про закріплення відповідних орієнтирів в управлінському мисленні та стратегічному баченні розвитку підприємств. В той же час близько 13% опитаних розглядають такі заходи як тимчасові, актуальні переважно в умовах воєнного періоду, що вказує на частково ситуативний підхід до соціально-екологічної відповідальності. Лише 5% респондентів зазначили, що ці аспекти не є пріоритетними. Це не впливає на загальну тенденцію. Тим самим отримані результати підтверджують високий рівень інституціоналізації соціальних та екологічних цінностей у системі стратегічних пріоритетів, що створює сприятливе підґрунтя для розвитку інклюзивної соціальної відповідальності як складової архітектури резилієнтності підприємства.

Можна стверджувати, що на основі узагальнення результатів експертного опитування, проведеного серед 105 респондентів [14 Додаток А], встановлено *високий рівень когнітивної готовності стейкхолдерів до впровадження інклюзивних змін.*

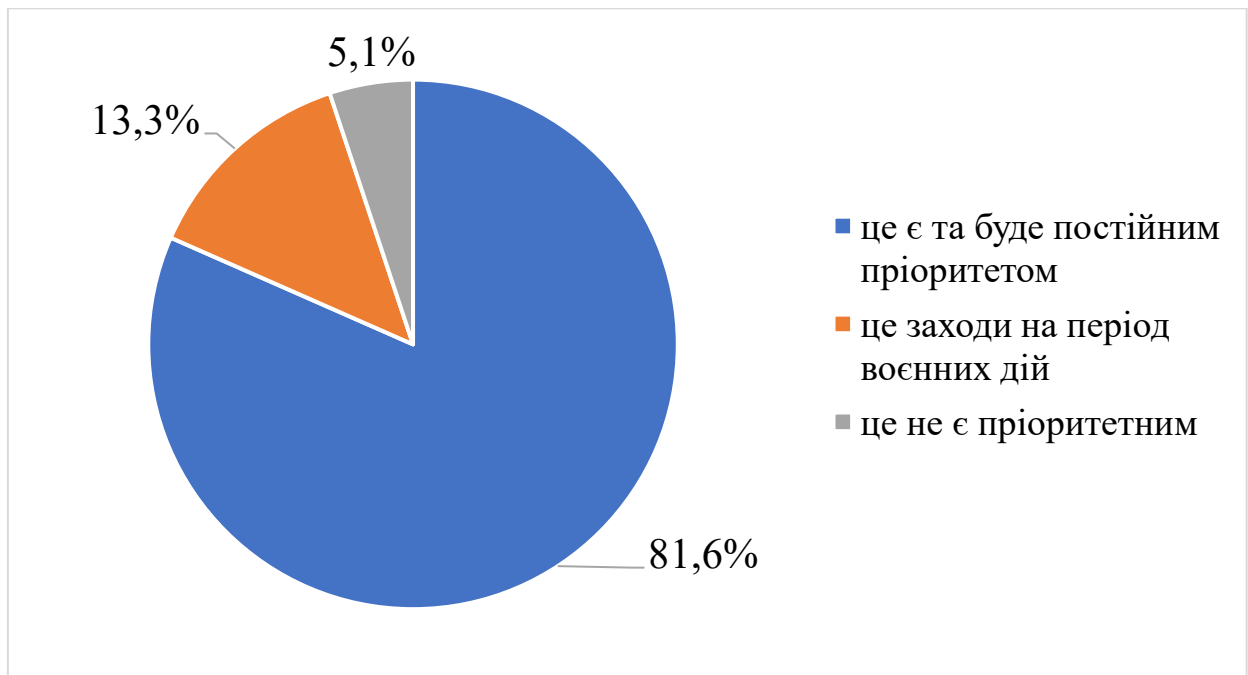


Рисунок 2.20 – Пріоритетність соціальних та екологічних цінностей
(джерело: побудовано на підставі результатів польових досліджень в межах проєкту UUT10, 2023 р. [14 Додаток А])

Отримані емпіричні дані свідчать про сформованість у ключових груп зацікавлених сторін усвідомлення необхідності трансформації традиційних підходів до менеджменту в напрямі їх більшої відкритості та адаптивності до сучасних викликів.

Б. Аналіз потенціалу гармонізації інтересів у системі безпеки. Діагностика здатності суб'єктів господарювання узгоджувати власні стратегічні цілі з імперативами національної безпеки та вимогами захисту суспільства від ризикогенних інновацій відзначає, по суті, формування нової управлінської парадигми, в якій безпековий компонент набуває системоутворюючого значення. Проведене емпіричне дослідження підтвердило наявність усвідомленої орієнтації стейкхолдерів на інтеграцію безпекових критеріїв у процес прийняття інноваційних рішень (рис. 2.21).

В умовах воєнного стану та «інноваційного хаосу» особливого значення набуває так званий безпековий фільтр інновацій, який виступає механізмом попереднього оцінювання потенційних ризиків.

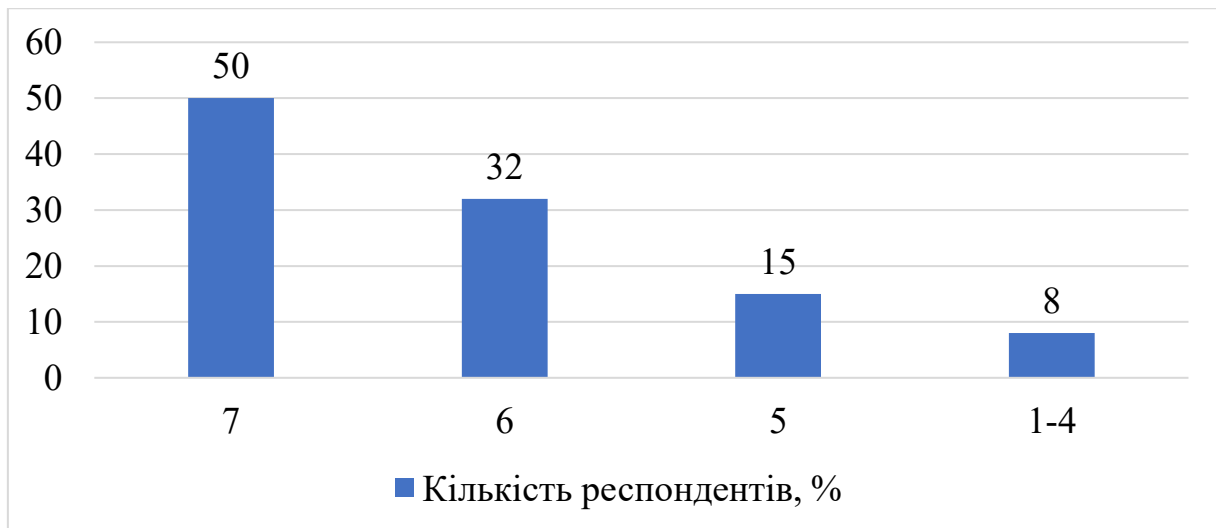


Рисунок 2.21 – Важливість принципу безпеки при впровадженні інновацій
(джерело: побудовано на підставі результатів польових досліджень в
межах проєкту UUT10, 2023 р. [14 Додаток А])

Отримані результати свідчать про наявність у стейкхолдерів здатності до превентивного управління ризиками: для 47,6% респондентів ключовим критерієм успішності інновацій є забезпечення безпеки людини. Додатковий аналіз первинних даних (CSV) підтверджує, що домінуюча частка респондентів (із середньою оцінкою 6 балів за 7-бальною шкалою) пов'язує стійкість підприємства не з інтенсивністю технологічних змін як такою, а з рівнем їх соціальної безпеки. Це свідчить про *трансформацію уявлень щодо джерел резилієнтності*: пріоритет зміщується від технологічної експансії до безпечної та соціально відповідальної інноваційної діяльності.

В. Діагностика ресурсної підтримки вразливих груп (ВПО та біженців). Оцінювання готовності бізнесу та державних інституцій до залучення ресурсів для забезпечення соціальної інтеграції та підтримки підприємницьких ініціатив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) розглядається як важливий аналітичний інструмент визначення їх ролі у стабілізації соціально-економічного середовища. У даному контексті така готовність відображає здатність суб'єктів до узгодженого використання наявних ресурсів для вирішення соціально значущих завдань.

Особливо слід виділити ресурсний потенціал інклюзії та підтримки ВПО. Діагностика потенціалу вразливих груп (рис. 2.22) показала, що інклюзивний вектор є дієвим інструментом збереження людського капіталу.

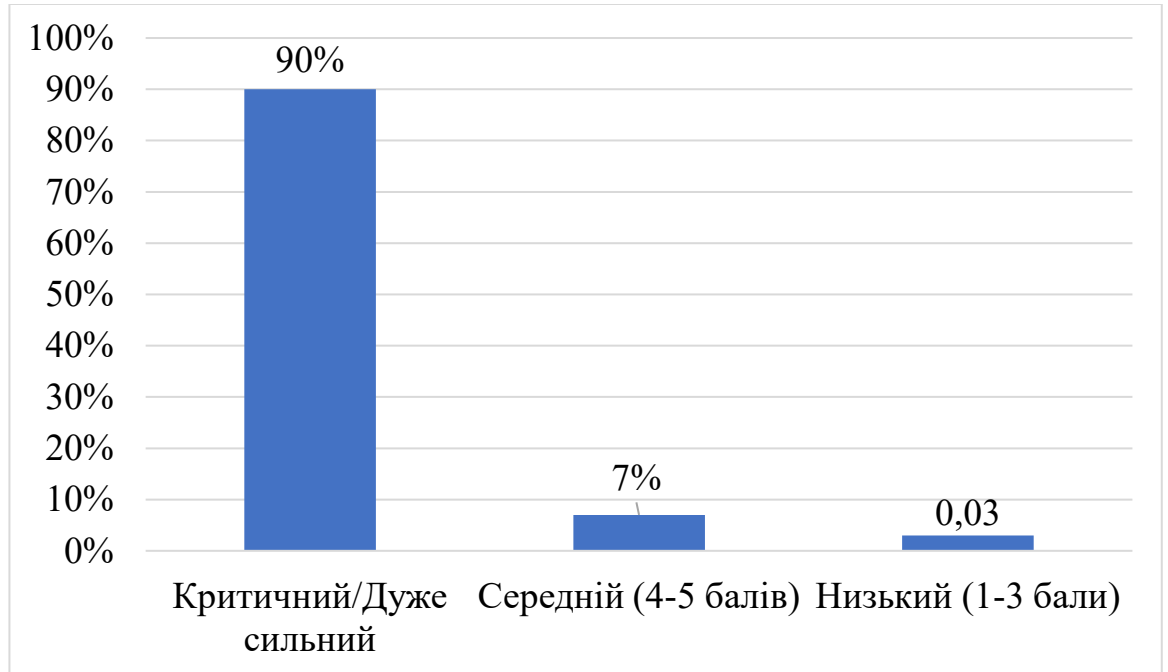


Рисунок 2.22 – Рівень впливу війни на професійну діяльність
(побудовано на підставі результатів польових досліджень в межах проєкту
UUT10, 2023 р. [14 Додаток А])

Відповідно рис. 2.22, понад 90% респондентів відчували сильний дестабілізуючий вплив війни, проте залучення до соціально-інноваційних проєктів (згідно з даними Розділу 6 [14 Додаток А]) дозволило 25% раніше підготовлених підприємців із числа ВПО відновити економічну активність. Це доводить, що задоволення потреб стейкхолдерів у доступі до основних благ є ключовим ресурсом для загальної життєстійкості.

Г. Моніторинг ефективності інституційно-комунікаційної взаємодії.
Передбачається оцінювання стійкості зв'язків між бізнесом, наукою та владою у контексті спільного поглинання екзогенних шоків та реалізації проєктів соціально-інноваційного спрямування.

Інституційна готовність до мережевої взаємодії. Оцінювання комунікаційних каналів продемонструвало високу адаптивність стейкхолдерів до цифрових форм партнерства. Використання інструментів Google-середовища забезпечило 100% охоплення аудиторії при координації інклюзивних ініціатив. Механізм такої взаємодії схематично представлено на рис. 2.23, де гармонізація інтересів бізнесу, влади та громади визначена як ключова умова подолання екзогенних шоків.

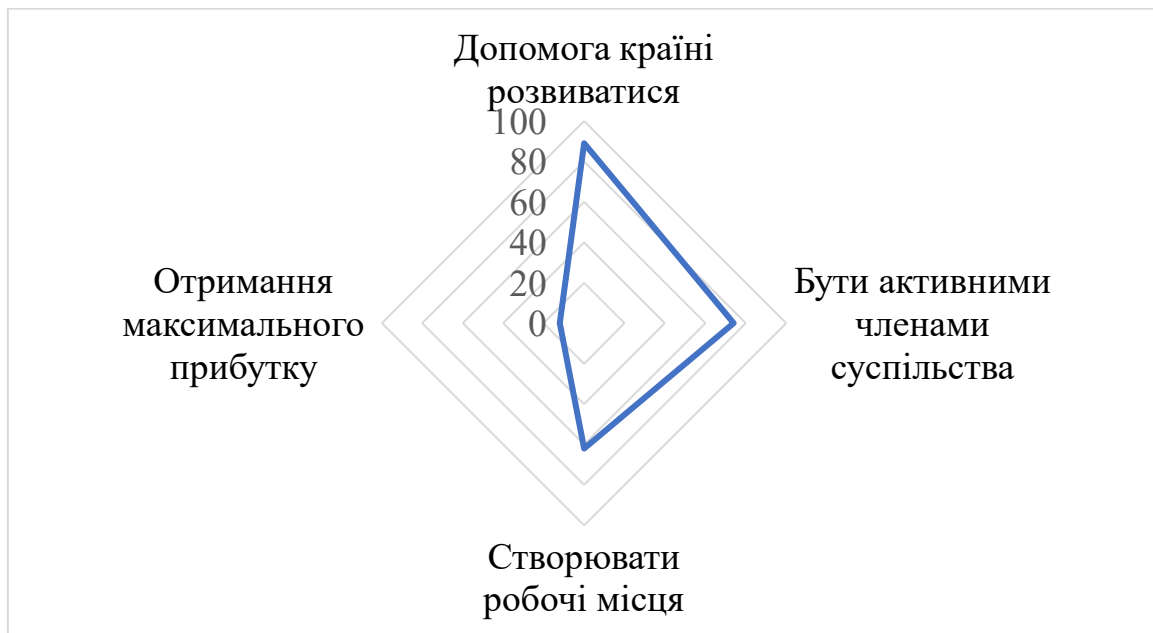


Рисунок 2.23 – Пріоритетність цілі бізнесу (джерело: побудовано на підставі результатів польових досліджень в межах проєкту UUT10, 2023 р. [14 Додаток А])

Тим самим, на основі результатів польових досліджень автора в межах проєкту UUT10 та інших даних колективного аналітичного дослідження 2023 р. [14 Додаток А] підтверджується висновок щодо трансформації соціальної відповідальності у системоутворюючий елемент архітектури резилієнтності та моделі соціального партнерства:

– критична необхідність нової архітектури інноваційного розвитку обґрунтовується тим, що повномасштабна війна спричинила «інноваційний хаос» і посилила загрози національній безпеці, що зумовлює потребу у

формуванні нової архітектури інноваційного процесу з метою запобігання соціальній нестабільності;

– пріоритетність безпеки та захисту підтверджується результатами опитування, відповідно до яких 81,6% експертів вважають захист прав людини та охорону довкілля сталими пріоритетами у післявоєнний період, а 47,6% наголошують на визначальній ролі забезпечення безпеки людини під час впровадження нових технологій;

– перехід до моделі соціального партнерства засвідчує зміну парадигми взаємодії: респонденти визначають пріоритетними глобальні цілі, зокрема «допомогу країні розвиватися» та роль «активних членів суспільства», що вказує на вдхід від моделі «корпоративного егоїзму»;

– спрямування ресурсів на підтримку соціуму проявляється у переорієнтації бізнесу в умовах війни на подолання гуманітарної кризи та втрат людського капіталу, при цьому інклюзивна відповідальність розглядається як інструмент гармонізації інтересів стейкхолдерів і посилення національної безпеки;

– координація з державними пріоритетами підтверджується узгодженістю проєкту [14 Додаток А] із державними орієнтирами повоєнного відновлення та зниження соціальної вразливості, що засвідчує роль інклюзивної соціальної відповідальності як стратегічного підґрунтя сталого розвитку.

Д. Експрес кейс-аналіз соціальних ефектів та превентивності інвестиційних проєктів стейкхолдерів. Методичний базис експрес-аналізу соціальних ефектів та превентивності інвестиційних проєктів стейкхолдерів (на прикладі проєктів, реалізованих в рамках стратегії «Одеса 5Т») базується на поєднанні системного, архітектурного та стейкхолдерського підходів. Це дозволяє оцінити, як інвестиційні проєкти трансформуються у стійкі соціальні переваги, що запобігають кризовим явищам. *Аналіз проведено за етапами:*

- *ідентифікація проєктів за векторами «5Т»*: класифікація завершених кейсів за напрямками (транспорт, технології, туризм, торгівля, таланти, траст) для визначення їхнього функціонального впливу;
- *діагностика соціального спрямування*: аналіз змісту проєктів на предмет наявності інклюзивних, гуманітарних або безпекових компонентів (наприклад, реабілітація ветеранів, модернізація критичної інфраструктури);
- *оцінювання часового лагу превентивності*: визначення того, чи були заходи вжиті превентивно чи реактивно.

Проведена оцінка окремих завершених проєктів стратегії «Одеса 5Т» базується на аналізі того, як інвестиції в інфраструктуру та технології запобігають соціальним ризикам і створюють довгостроковий суспільний ефект. Згідно з офіційними даними сайту [107] оцінку можна структурувати за такими нижче наведеними напрямками.

Сектор «Transport» – транспортна доступність та інклюзивність. Так, проєкт «Північ-Південь» привів до залучення 20 млн євро від ЄІБ для придбання нових трамваїв та модернізації маршруту прямого сполучення. Оновлення парку 47 новими тролейбусами забезпечує *соціальний ефект*: якісне перевезення мільйонів пасажирів, що є критичним для доступу людей до робочих місць і зниження транспортної ізоляції спальних районів. Створення «сталого плану міської мобільності» (Sustainable Urban Mobility Plan) забезпечує *превентивність*, адже дозволяє заздалегідь проектувати безпечні зупинки та велоінфраструктуру, запобігаючи аварійності та екологічним проблемам.

Реалізація проєкту магістрального маршруту «Північ-Південь» дозволила: а) з'єднати два найбільші спальні райони через центр міста, що забезпечує мільйони перевезень щорічно та дає поштовх економічному розвитку; б) закупити сучасний, енергоефективний транспорт за рахунок залучення кредитів ЄІБ та ЄБРР (8,5 млн доларів на тролейбуси та 13 млн євро на трамваї); в) виявити потреби у зміні руху трамваїв, переобладнанні зупинок та розвитку велоінфраструктури за рахунок розробленого спільно зі Світовим

банком плану (Sustainable Urban Mobility Plan (SUMP), який став інструментом превентивної адаптації; г) досягти соціального ефекту, адже якісний громадський транспорт забезпечив можливість людям добиратися до робочих місць, що є базовою умовою соціальної стабільності міста. На цьому прикладі можна зробити висновок, що *соціальний ефект та превентивність у транспортному секторі* полягає у створенні безпечного та доступного середовища, що запобігає транспортній ізоляції та знижує техногенне навантаження.

Сектор «Technology»: технології та цифровізація – цифрова резилієнтність та інформування. Наприклад, проєкт «Let's Odesa» – мобільний застосунок із цифровими культурними маршрутами, надає рівний доступ до культурної спадщини та підтримує місцевий бізнес через цифровізацію сервісів, що забезпечує *соціальний ефект* – перевід туристичного та культурного продукту у цифровий формат, доступний кожному мешканцю та гостю. Використання *інноваційних технологій* – інтерактивних помічників (ШІ-аватарів) та інформаційних табло, здатних відповідати на тисячі запитань онлайн, – дозволяє миттєво інформувати мешканців і туристів, що формує *превентивну систему* інформування та підтримки громадян, підвищує рівень безпеки та довіри до муніципальних послуг.

Прикладом *інноваційного розвитку* екосистеми для бізнесу також є проєкт цифровізації міських послуг MISTO. Це – створення мобільного додатку, що дозволяє дистанційно вирішити багато питань, пов'язаних з доступом до міських послуг. Соціальний ефект проєкту полягає у розширенні послуг для населення, доступних у цифровому форматі: онлайн-запис у ЦНАП; сервіс погодинного паркування з можливістю оплати паркомісця; сервіс «Соціальне таксі» – можливість отримати послугу для маломобільних груп населення та людей з інвалідністю; участь у міських опитуваннях; сповіщення про тривоги та надзвичайні ситуації, карти укриттів та пунктів незламності; дані про стан повітря та інші екологічні показники; інтерактивні карти з громадськими туалетами, бюветами та іншими локаціями [108]

Відтак, у технологічному секторі соціальні ефекти та превентивність проявляються через створення прозорої системи комунікації та надання цифрових послуг, що мінімізують корупційні ризики та цифрову нерівність.

Сектори Tourism&Talent: туризм, соціальна інтеграція та здоров'я. Приклад проєкту – «Одеська шкільна футбольна ліга»: масовий спортивний проєкт для школярів. Соціальний ефект проєкту полягає в популяризації здорового способу життя та соціалізація дітей через спорт. Інвестиції в молодь та фізичну культуру є превентивним заходом для зменшення соціальної напруги та покращення здоров'я нації. Проєкти у реабілітаційному напрямі, наприклад, створення реабілітаційних центрів та їх об'єднання у кластер, маючи безперечний соціальний ефект, є окремим прикладом превентивності, що дозволяє готувати інфраструктуру до потреб ветеранів та ВПО ще до завершення бойових дій. Проєкти щодо об'єднання рекламних бюджетів та зусиль через асоціації (наприклад, готельні мережі Radisson, Hyatt) дають синергетичний ефект, який неможливо досягти поодиночі, та реалізують кластерний підхід у просуванні територій.

Відтак, в цьому секторі соціальний ефект та превентивність ґрунтуються на створенні інклюзивних послуг для вразливих груп та синергії просування територій.

Сектор Trust – довіра та інституційна спроможність. Наприклад, проєкт «Амбасадори Одеси», що передбачає промоцію міста через міжнародні торгові палати та міста-побратими. Соціальний ефект проєкту полягає у формуванні позитивного іміджу регіону як надійного партнера, що залучає міжнародну допомогу (EBRD, EIB, USAID). Прозорість і підзвітність при реалізації грантових проєктів (через «Грантовий офіс») превентивно мінімізує корупційні ризики та зміцнює соціальну стабільність. Проєкти у секторі *Trust* виступають інтеграторами і фундаментами для проєктів всіх інших напрямів, забезпечуючи прозорість та стійкість:

- прозорість закупівель: впровадження системи «Прозорро» для оренди майна та земельних ділянок на муніципальному рівні мінімізує корупційні ризики;
- співпраця з міжнародними інституціями: постійна взаємодія з ЄБРР, ЄІБ та USAID базується на високому рівні інституційної довіри, що дозволяє залучати «дешево» фінансування під соціально важливі проєкти;
- грантовий офіс «Одеса 5Т»: спеціалізована установа, що модерує процеси залучення інвестицій та грантів, забезпечуючи професійне супроводження проєктів від ідеї до їх реалізації.

Наведені розширені описи окремих проєктів підтверджують, що *стратегія «Одеса 5Т» еволюціонувала від простого інвестування до створення каркасу комплексної архітектури резилієнтності*, де кожен завершений проєкт є внеском у превентивну соціальну стійкість регіону.

Підводячи підсумок, можна відзначити, що соціально-інноваційний вектор стає основою архітектури резилієнтності. Діагностика потенціалу стейкхолдерів підтвердила зміну управлінської парадигми як відхід від «корпоративного егоїзму» на користь соціального партнерства. Потенціал м. Одеса як регіонального стейкхолдера підтверджує еволюція стратегії «Одеса 5Т», а експрес-аналіз завершених транспортних, цифрових та соціальних кейсів підтвердив, що стратегія еволюціонувала в каркас превентивної стійкості. Інвестиційні проєкти мають виражений соціальний ефект, мінімізуючи цифрову нерівність, транспортну ізоляцію, ін. (через Траст). Утворився безпековий фільтр інновацій – пріоритет стійкості змістився від технологічної експансії до соціальної безпеки: для 47,6% експертів ключовим критерієм успіху інновації є безпека людини. Переосмислена роль вразливих груп – інклюзія ВПО та біженців доведена як дієвий інструмент збереження людського капіталу, а залучення до соціально-інноваційних проєктів дозволило 25% підприємців із числа ВПО відновити активність, посилюючи економіку громади. Відзначається когнітивна готовність завдяки високому рівню інституціоналізації цінностей (81,6%

респондентів), що створює сприятливе підґрунтя для інклюзивної трансформації бізнесу.

В цілому дослідження підтвердило, що *стратегічна резилієнтність Одеських підприємств сьогодні безпосередньо залежить від їхньої здатності гармонізувати власні цілі з інтересами* стейкхолдерів, у т.ч. м. Одеса. При цьому соціально-інноваційний вектор стратегії міста забезпечує їм перехід до антикрихкості, де інклюзивність та довіра стейкхолдерів стають головними запобіжниками в умовах «інноваційного хаосу» та воєнних викликів.

Висновки до розділу 2

Проведене у розділі 2 дослідження стратегічного конструкту та потреб підприємств і стратегічно важливих впливів їх середовища дозволило: ідентифікувати потреби та систематизувати методичні підходи щодо оцінювання рівня стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств різних кластерів; визначити детермінанти та наслідки впливу полікризового середовища на конструкт стратегування, охарактеризувати соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності підприємств. У підсумку аналітичного дослідження сформульовано *такі висновки та узагальнення*:

1. Встановлене *три ключові напрями актуалізації проблематики стратегічної резилієнтності*, які набувають глобального значення, проте проявляються з урахуванням особливостей національних умов. Це – динаміка інтересу до резилієнтності, семантична структура її змістового наповнення, наявність когнітивних лакун між теоретичним осмисленням і практичним застосуванням, які відображають, з одного боку, реакцію підприємств на сучасні виклики, з іншого – появу нових підходів до забезпечення стійкості та адаптивності. Порівняльний аналіз останніх встановив відсутність єдиного універсального підходу до визначення та застосування методів оцінювання

стратегічної стійкості підприємств, а виявлені обмеження підходів зумовлюють *необхідність диференціації інструментарію оцінювання стратегічної резилієнтності з урахуванням специфіки функціонування підприємств (їх кластерних особливостей)*. Тому доцільним є підхід, який передбачає систематизацію потреб в оцінюванні за критичним, інноваційним, ресурсним та соціальним кластерами підприємств. Для цього систематизовано критерії стратегічної резилієнтності та доведено, що у методичному контексті стратегічну резилієнтність доцільно розглядати як багатокомпонентну характеристику, що формується в результаті взаємодії цільових, ресурсних і структурних елементів, які забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах полікризовості.

2. В умовах полікризовості розвитку економіки універсалізовані підходи до оцінювання стратегічної резилієнтності підприємств втрачають свою аналітичну придатність, оскільки не враховують галузеву специфіку функціонування, відмінності у ресурсному забезпеченні та характері зовнішніх викликів. Потрібний диференційований підхід, за яким оцінювання резилієнтності базується на систематизації інформаційних потреб залежно від типу кластера підприємства, а потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності суттєво варіюються залежно від домінуючих викликів, ресурсних обмежень та стратегічних орієнтирів, притаманних кластеру. Водночас розширення аналітичного контексту оцінювання стратегічної резилієнтності врахуванням міжсекторних взаємозв'язків та динаміки адаптаційних процесів на рівні його економічних характеристик дозволило відзначити факт формування стійкої моделі економічної резилієнтності м. Одеса, що підтвердили концентрація економічного потенціалу, фінансова стійкість громади, адаптивність бізнес-середовища, галузева адаптація економіки. Сукупність цих кількісно-структурних змін підтвердила *трансформацію м. Одеси у регіональний хаб економічної та стратегічної резилієнтності*, де поєднання високої концентрації ресурсів, активного

бізнес-середовища та міжсекторної взаємодії забезпечує здатність до відновлення і розвитку навіть в умовах тривалих кризових впливів.

3. Аналіз впливу полікризового середовища на конструкт стратегування довів, що вхідні умови формування Стратегії розвитку та концепції «Одеса 5Т» склали: збереження постіндустріальної основи економічного розвитку міста, яка поєднувала розвиток промислового комплексу зі щорічним зростанням частки секторів надання послуг, телекомунікацій, ІТ, економіки знань тощо; переорієнтація бізнесу на високу додану вартість; потужна науково-навчальна база та активний пошук інвестицій. Для підвищення інвестиційної привабливості у 2013-2016 рр. було розроблено концепцію «Одеса 5Т», яка сфокусувала п'ять пріоритетних активів міста: транспорт, туризм, торгівля, технології та траст. Інвестиційну модель «Одеса 5Т» було імплементовано в актуалізовану Стратегію економічного та соціального розвитку міста (2016 р.) як ключовий механізм її реалізації. Це докорінно змінило формат документа, етапи його впровадження та цільову орієнтацію. У підсумку загальна Стратегія розвитку до 2022 року отримала брендовану назву «Стратегія «Одеса 5Т»», об'єднавши інновації, торгівлю, транспорт, туризм та людську довіру в єдиний структурний конструкт управління.

4. Стратегія розвитку на базі логічного конструкту «Одеса 5Т» набула нового формату, де кожен блок інформації був призначений для залучення зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів до стратегічного інвестиційного розвитку міста. Отже, по суті *Стратегія «Одеса 5Т»* – це концептуальна модель стратегічного розвитку міста, що ґрунтується на поєднанні п'яти ключових векторів (5Т), де основою розвитку виступають технології і траст (довіра), а пріоритетними секторами – торгівля, транспорт, туризм, які формують цілісну систему соціально-економічного, інфраструктурного та інституційного зростання міської агломерації. Вона застосовується як інструмент міського стратегування та орієнтована на підвищення конкурентоспроможності міста, забезпечення його сталого розвитку, інтеграцію у глобальні економічні, культурні та технологічні процеси.

5. Популяризація моделі конструкту «5Т» та брендизація Стратегії розвитку завдяки його впізнаваності створює ефект інституційного тяжіння, який трансформує корпоративні стратегії підприємств міста з автономних планів у частину єдиної регіональної екосистеми з високим рівнем довіри. Сформована «брендовість» інвестиційної стратегії м. Одеса стає для бізнес-структур додатковим нематеріальним активом, що спрощує залучення капіталу та вихід на міжнародні ринки завдяки асоціації з прозорими векторами розвитку (5Т). Це стимулює місцеві підприємства синхронізувати власні цілі з пріоритетами розвитку міста, що в умовах полікризовості забезпечує їм кращий доступ до ресурсів, інклюзивного партнерства та колективного захисту інтересів, зрештою перетворюючи впізнаваність міського бренду на фундамент для інноваційного стрибка та стратегічної антикрихкості кожного окремого суб'єкта господарювання.

6. Результати дослідження трансформації бізнес-екосистеми м. Одеса за період 2020–2024 рр. на основі результатів опитування 30 підприємств міста свідчать про глибоку інституціоналізацію бренду «Одеса 5Т», який еволюціонував від декларативного документа до загальновизнаного стандарту та когнітивного каркасу для 97% респондентів. В умовах воєнної полікризи відбулася вимушена стратегічна конвергенція, що виявилася у зростанні рівня синхронізації корпоративних стратегій із муніципальними цілями з 67% до 87%, оскільки бізнес усвідомив неможливість автономного виживання поза міською екосистемою. Важливою ознакою цієї трансформації став перехід трасту (довіри) у форму нематеріального активу та репутаційного демпфера, що дозволяє підприємствам суттєво знижувати трансакційні витрати у взаємодії з міжнародними партнерами. Сукупність цих процесів, підкріплена зростанням готовності до спільної проєктної діяльності (на 20 відсоткових пунктів), підтверджує формування активної трансформаційної спроможності та антикрихкості місцевого бізнесу, який демонструє готовність до докорінної зміни власних структур заради адаптації та майбутнього розвитку.

7. *Ключовими викликами для стейкхолдерів стратегічної резилієнтності підприємств* стали: а) суттєві галузеві диспропорції, спричинені воєнним станом, що проявилось у вимиванні пріоритетів туристичного сектору та стрімкому зростанні ваги вектору «Технології». Це зумовлює необхідність докорінної адаптації компетентностей персоналу та прискореного впровадження цифрових інструментів управління на рівні підприємств; б) критично високий рівень ресурсної залежності бізнесу, його покладання на муніципальні ресурси, що сягає 93%, вказує на зниження автономії приватного сектору та виникнення ризиків «ефекту доміно» у разі збоїв у міській системі управління, що потребує термінової диверсифікації стратегічних джерел розвитку.

8. Досвід 2020–2024 рр. підтвердив ефективність моделі «Одеса 5Т» як інструменту колективної резилієнтності, здатної абсорбувати зовнішні шоки та створювати надійну інституційну точку опори для бізнесу. Водночас концепт-модель адаптації Стратегії «Одеса 5Т» до умов полікризовості вимагає трансформації менеджменту підприємств: від орієнтації на потреби мирного часу та зовнішнього інвестора до короткострокового кластерного планування критичних проєктів із максимальним залученням місцевої громади. Використання унікальних рис одеського підприємництва дозволяє спроектувати муніципальний досвід трансформації «5Т» на корпоративний рівень, пропонуючи підприємствам дієвий орієнтир для побудови власних систем життєздатності в умовах перманентної нестабільності.

9. Діагностика соціально-інноваційного вектору резилієнтності (на основі опитування 105 експертів) виявила високу когнітивну готовність стейкхолдерів до впровадження інклюзивних змін та відхід від моделі «корпоративного егоїзму» на користь національних інтересів. Трансформувалися безпекові пріоритети – в умовах «інноваційного хаосу» сформовано «безпековий фільтр» інновацій. Для 47,6% респондентів безпека людини є головним критерієм успіху, а 81,6% експертів визначають захист прав людини та екологію сталими пріоритетами післявоєнного відновлення.

Відбулася переорієнтація джерел стійкості: емпірично доведено (середня оцінка 6/7 балів), що стейкхолдери пов'язують резилієнтність не з темпами технологічної експансії, а з рівнем соціальної безпеки та відповідальності. Інклюзивний вектор виступає як антикризовий інструмент: ресурсна підтримка вразливих груп (ВПО, біженців) визначена дієвим механізмом збереження людського капіталу та гармонізації інтересів у системі національної безпеки. Має місце інституційна конвергенція: координація проєктів із державними орієнтирами повоєнного відновлення підтверджує роль інклюзивної відповідальності як стратегічного підґрунтя сталого розвитку. Експрес-аналіз реалізованих інвестиційних проєктів у межах стратегії «Одеса 5Т» засвідчив її еволюцію від інструменту залучення капіталу до формування каркасу комплексної архітектури резилієнтності. Кожен завершений проєкт є внеском у превентивну соціальну стійкість регіону, де інвестиції в інфраструктуру спрямовані передусім на запобігання соціальним ризикам та створення довгострокових суспільних ефектів.

10. *Соціально-інноваційний вектор стає основою архітектури резилієнтності.* Діагностика потенціалу стейкхолдерів підтвердила зміну управлінської парадигми як відхід від «корпоративного егоїзму» на користь соціального партнерства. Потенціал м. Одеса як регіонального стейкхолдера підтверджує еволюція стратегії «Одеса 5Т», а експрес-аналіз завершених транспортних, цифрових та соціальних кейсів підтвердив, що стратегія еволюціонувала в каркас превентивної стійкості. Інвестиційні проєкти мають виражений соціальний ефект, мінімізуючи цифрову нерівність, транспортну ізоляцію тощо. Утворився безпековий фільтр інновацій – пріоритет стійкості змістився від технологічної експансії до соціальної безпеки: для 47,6% експертів ключовим критерієм успіху інновації є безпека людини. Переосмислена роль вразливих груп – інклюзія ВПО та біженців доведена як дієвий інструмент збереження людського капіталу, а залучення до соціально-інноваційних проєктів дозволило 25% підприємців із числа ВПО відновити активність, посилюючи економіку громади. Відзначається когнітивна

готовність завдяки високому рівню інституціоналізації цінностей (81,6% респондентів), що створює сприятливе підґрунтя для інклюзивної трансформації бізнесу.

В цілому дослідження підтвердило, що *стратегічна резилієнтність Одеських підприємств сьогодні безпосередньо залежить від їхньої здатності гармонізувати власні цілі з інтересами стейкхолдерів*, у т.ч. м. Одеса. При цьому соціально-інноваційний вектор стратегії міста забезпечує їм перехід до антикрихкості, де інклюзивність та довіра стейкхолдерів стають головними запобіжниками в умовах «інноваційного хаосу» та воєнних викликів.

Відтак, за результатами досліджень розділу 2, *робоча гіпотеза підтверджується*. Її доказова база зводиться до трьох узагальнень:

а) модульність архітектури – поєднання когнітивного (готовність стейкхолдерів), операційного (цифрова мобільність) та інституційного (бренд «5Т» як демпфер) модулів створює синергію, яка підвищує рівень резилієнтності підприємства до стану антикрихкості;

б) диференційований підхід – наявність галузевих диспропорцій та потреб різних кластерів підтвердило необхідність ієрархічного налаштування моделей управління з різним фокусом пріоритетів (для критичних підприємств – фізична та ресурсна витривалість, для інноваційних – цифрова та інтелектуальна гнучкість;

в) інтеграція в систему безпеки: найбільш життєздатними є ті бізнес-структури, які синхронізували свою архітектуру менеджменту з муніципальними та державними векторами відновлення, перетворивши соціальну відповідальність на інструмент національної безпеки.

Основні результати та положення, викладені в розділі 2, висвітлено автором у працях [5-8, 11, 13-15], наведених у Додатку А.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ
РЕВЕРСНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В ПОЛІКРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі та реверсна концептуальна модель «Стратегія 6Т»: диференційований підхід за типами підприємств

Представлення авторської концепції розбудови архітектури реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі передбачає розв'язання таких *фундаментальних завдань*:

а) визначення, формулювання принципів та розробка концепту реверсної дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі;

б) розробка структурно-функціональних блоків архітектури як взаємопов'язаних підсистем (когнітивної, ресурсної, операційної), що забезпечують здатність підприємства як організації до випереджальної адаптації в умовах полікризовості;

в) розробка дворівневої концептуальної моделі «Стратегія 6Т» за кластерним підходом, рівень «підприємство-місто» (на прикладі м. Одеси).

А. Визначення, принципи та реверсна дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі.

Реверсна стратегічна резилієнтність підприємства – це стан та здатність суб'єкта господарювання до збереження життєздатності, що формується не лише як його внутрішня іманентна властивість, а як результат двостороннього динамічного обміну ресурсами та компетенціями між підприємством і екосистемою (міською, регіональною або національною) на засадах

стратегічної конвергенції інтересів. На відміну від класичної резилієнтності як здатності просто виживати у полікризі, реверсна модель передбачає, що підприємство не лише споживає захисні ресурси міста, а й само стає «донором» стійкості для громади, що в підсумку посилює обох партнерів. Враховуючи потребу в забезпеченні реверсності та кластерну специфіку об'єктів (див. п. 2.3), пропонується нова парадигма стратегування. Вона ґрунтується на принципах гнучкості, проактивності та стратегічного гуманізму, а також передбачає впровадження принципу стратегічної збалансованості, що реалізується через механізм реверсності як інструмент колективної безпеки та взаємного ресурсного наповнення екосистеми.

Пропонуються *такі принципи стратегування (табл. 3.1)*, які забезпечуватимуть стратегічну резилієнтність підприємств:

- гнучкість (Military Agility), що забезпечує здатність підприємства поєднувати довгострокове бачення із надшвидким щотижневим переглядом планів та сценаріїв миттєвої релокації чи автономності в умовах війни та інших форсмажорних обставин;
- III-проактивність (AI-Driven Proactivity), що трансформує управління від аналізу минулого до предиктивного моделювання майбутнього в реальному часі, використовуючи інтелектуальні системи для виявлення ризиків і автоматичного реагування до їх перетворення на критичні проблеми;
- стратегічний гуманізм (People-Centered) визначає людський капітал як головне джерело антикрихкості, інтегруючи ментальне здоров'я, віру та інклюзивність безпосередньо в бізнес-модель на стратегічному та тактичному рівнях для збереження продуктивності персоналу підприємства в умовах глибокої травми та невизначеності
- стратегічна незбалансованість (Strategic imbalance) – надлишковість та нестача ресурсів, яка створює необхідний запас міцності через формування цілеспрямованої функціональної надлишковості, такої як буфери капіталу та дублювання логістичних ланцюгів, що забезпечує оптимальний баланс між поточною економічною ефективністю та резервною стійкістю.

Таблиця 3.1 – Принципи стратегування, які забезпечуватимуть стратегічну резилієнтність підприємств (джерело: власна розробка)

Принцип	Значення для «Стратегії 6Т»
1. Гнучкість	Здатність моделі підлаштовуватися під тип кластеру (критичний, інноваційний, соціальний).
2. Проактивність	Діяти на випередження криз через «безпековий фільтр» інновацій.
3. Стратегічний гуманізм	Пріоритет безпеки людини та інклюзії (6-те «Т» — Toughness).
4. Стратегічна незбалансованість (надлишковість та нестача ресурсів)	Формування реверсного ресурсу для обміну з екосистемою Одеси.

Як бачимо (див. табл. 3.1), гнучкість визначає здатність моделі стратегування підлаштовуватися під кластер, проактивність – дії на випередження криз через «безпековий фільтр» інновацій, стратегічний гуманізм – пріоритетність безпеки людини та інклюзії, а стратегічна надлишковість – об’єктивність потреби формування реверсного ресурсу для обміну з екосистемою м. Одеса.

Реверсність у авторській парадигмі є не одним з принципів, а результуючим механізмом, який приводить їх систему в дію (табл. 3.2-3.3).

Таблиця 3.2 – Інтегрування реверсності стратегічної резилієнтності підприємства у принципи стратегування: рівень підприємства (джерело: власна розробка)

Принципи стратегування	Опис реверсної взаємодії	
	завдання у системі стратегування	механізм підтримки реверсності
1	2	3
1. Гнучкість	Швидка адаптація архітектури під потреби кластера.	Здатність змінювати напрям обміну ресурсами з містом залежно від типу кризи.
2. Проактивність	Випереджальне управління ризиками через «безпековий фільтр».	Формування превентивних запитів до екосистеми до моменту настання збою.

Кінець табл. 3.2

1	2	3
3. Стратегічний гуманізм	Пріоритет безпеки людини та інклюзивної відповідальності	Реверс трасту: підприємство інвестує в людей, місто забезпечує соціальну стабільність громади.
4. Стратегічна збалансованість	Свідоме створення ресурсного резерву (компетентійного, фінансового).	Реверс ресурсів: передача надлишкового потенціалу екосистемі в обмін на інституційний захист.

Таблиця 3.3 – Інтегрування реверсної стратегічної резилієнтності у принципи стратегування: рівень міста (джерело: власна розробка)

Принцип стратегування	Опис реверсної взаємодії	
	завдання у системі стратегування	механізм підтримки реверсності
1	2	3
1. Гнучкість	Адаптація міських програм до змін у структурі економіки воєнного часу.	Створення тимчасових пільгових режимів та спрощення процедур для підприємств, що змінюють профіль заради оборони/безпеки.
2. Проактивність	Превентивне формування резервів критичної інфраструктури (енергохаби, когнітивні центри).	Завчасне інформування бізнесу про прогнозовані розриви в екосистемі та спільне планування антикризових заходів.
3. Стратегічний гуманізм	Пріоритезація безпеки людини, інклюзії та збереження людського капіталу в масштабах агломерації.	Муніципальна підтримка проєктів типу CORE/WAVE UA, спрямованих на реінтеграцію ВПО та ветеранів у бізнес-середовище.
4. Стратегічна збалансованість	Створення надлишкових потужностей у міських системах (логістичні коридори, ІТ-сервери).	Використання міських ресурсів як «демпфера» для бізнесу у випадках, коли власні резерви підприємства вичерпані (реверсний захист).

Кінець табл. 3.3

1	2	3
5. Диференційований підхід	Кластерна підтримка бізнесу залежно від його соціальної чи інфраструктурної важливості для міста.	Налаштування індивідуальних «каналів обміну» ресурсами для критичних, інноваційних та соціальних кластерів підприємств.
6. Реверсність	Сприйняття міста як відкритої екосистеми, що динамічно обмінюється активами з приватним сектором.	Формування інституційного трасту і просування бренду міста, який підприємства використовуватимуть для залучення інвестицій.

Як бачимо (див. табл.3.2-3.3), стратегічна надлишковість підприємства та екосистеми (міської, регіональної, національної) виступає матеріальною базою, а реверсність – динамічним інструментом її реалізації, що перетворює статичний запас підприємства на активний внесок у спільну безпеку відповідної екосистеми та навпаки.

Враховуючи наведене, можна розробити такий *концепт реверсної дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі* (рис. 3.1).

Механізм реверсування стратегічної резилієнтності, втілений у побудовану модель, можна описати як динамічну двовекторну систему узгодження ресурсних потоків між підприємством та міською екосистемою в часі. Вплив механізму реверсування охоплює різні стани ресурсного забезпечення та логіку їхнього перетворення, що демонструють такі *чотири структурні блоки*:

1) висхідна спіраль покриття дефіциту, яка описує стан нестачі ресурсів підприємства або міста. Механізм реверсування працює як «втягуюча сила», коли через спіралеподібний рух збирається множина наявних ресурсів з екосистеми міста для закриття критичних потреб. Відповідно результатом стає сформовані структуровані пропозиції ресурсів на певний плановий період.

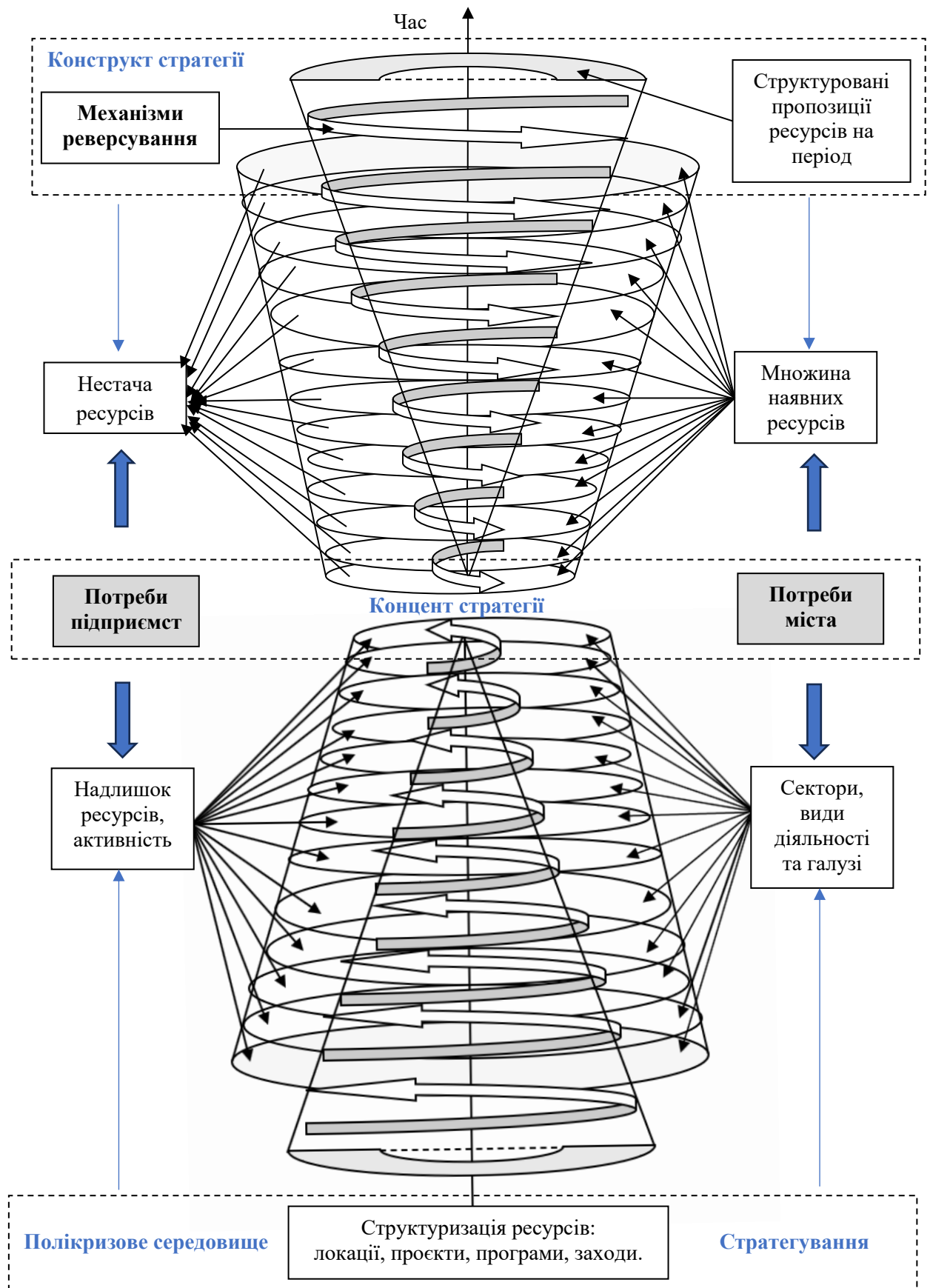


Рисунок 3.1 – Концепт реверсної дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності підприємств (джерело: власна розробка)

Це означає, що механізм не просто дає ресурси, а адаптує їх під конкретний часовий проміжок кризи;

2) низхідна спіраль розподілу надлишку, яка описує стан надлишку ресурсів. Механізм реверсування працює на свого роду «експорт стійкості», коли надлишкові ресурси підприємства (таланти, технології, потужності) деконструюються та розподіляються за векторами потреб. Ресурси перетворюються на конкретні локації, проекти, програми та заходи. Це етап, де внутрішня міцність бізнесу стає суспільним благом;

в) центр тяжіння потреб підприємств та потреб міста, який відображує те, що між двома спіралями знаходиться активна зона взаємодії. Реверсний зв'язок утворює ітераційний процес, оскільки потреби підприємств (їх кластерів) спонукають місто до дії, а загальні і секторальні потреби міста формують запит до підприємств. Сектори виступають точками прикладання зусиль, де ресурси і потреби перетинаються;

г) фактор часу (вісь часу) підтверджує процесний характер резилієнтності;

д) спіраль, що розширюється догори, символізує нарощування потенціалу антикрихкості: з кожним витком часу система стратегування, її ресурсна підсистема та механізм реверсування стають все більш адаптованими.

Запровадження такого механізму впливає на систему менеджменту підприємства, оскільки змінює її складові та структурно-функціональний контур – від цільового блоку стратегування до планування своїх бізнес-процесів. Найголовнішим є те, що змінюється статус підприємства як учасника зовнішньої кооперації, оскільки з того, хто потребує ресурсів, воно може перетворитися для міської екосистеми на її донора, що створює для підприємства репутаційний капітал (траст) на майбутнє. Водночас, міська управлінська система отримує інструмент для «структуризації ресурсів» через проекти та заходи, а не просто статистичний облік підприємств. Тобто виграють обидві управлінські системи – і підприємства, і міста.

Наведене дозволяє загалом визначити *реверсування* як керований циклічний процес трансформації ресурсних станів (від дефіциту до надлишку), що реалізується через синхронізацію потреб міської агломерації та суб'єктів господарювання (підприємств, організацій, установ). Відповідно, *механізм реверсування стратегічної резилієнтності* забезпечує конвертацію розрізненої множини наявних ресурсів у цільові структуровані пропозиції, що дозволяє підприємству та місту зберігати функціональну стійкість незалежно від вектора зовнішнього шоку.

Б. Структурно-функціональні блоки архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі. Архітектура стратегічної резилієнтності підприємств складається з трьох структурно-функціональних блоків як взаємопов'язаних підсистем (когнітивної, ресурсної, операційної), що забезпечують здатність підприємства як організації до випереджальної адаптації в умовах полікризовості.

Деталізацію опису когнітивного, ресурсного та операційного блоків, які формують функціонал архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств, містить табл. 3.4. Слід зазначити, що згадані блоки у контексті полікризовості є взаємопов'язаними між собою. Так:

- когнітивний – виявляє зміну в середовищі (наприклад, загрозу блекауту або зміну логістичних шляхів);
- ресурсний – надає необхідні засоби (енергонезалежність, хмарні сервери, кваліфікований персонал);
- операційний – активує нові протоколи роботи (перехід на дистанційну роботу, зміна постачальників), забезпечуючи безперервність бізнесу.

Відповідно, всі три блоки мають увійти у функціонал архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності (рис.3.2) як *рівновагомі однорівневі складові*. При цьому когнітивний блок на основі моніторингу слабких сигналів та сценарного моделювання формує випереджальні управлінські рішення. Саме він ініціює зміни та запускає сценарії адаптації, які передаються до інших підсистем. Ресурсний блок створює та забезпечує гнучкість потенціалу

підприємства, отримує інформацію про потреби в ресурсах від когнітивного блоку та надає операційному блоку необхідну стратегічну надлишковість (резерви, хмарні ресурси, навчений персонал). І останній, операційний блок здійснює практичну імплементацію змін, виконує сценарії на основі наданих ресурсів та використовує гнучкість для швидкої реконфігурації процесів.

Таблиця 3.4 – Структурно-функціональні блоки архітектури стратегічної резилієнтності (джерело: власна розробка)

Блок (підсистема)	Опис блоків		
	Сутність та роль у резилієнтності	Ключові компоненти та інструменти	Функціональне призначення
1. Когнітивний	Відповідає за інтелектуальну здатність системи розпізнавати загрози та можливості до їх настання.	Стратегічний форсайт, моніторинг «слабких сигналів», сценарне моделювання, колективний інтелект.	Антиципація (передбачення): формування ментальних моделей майбутнього, розвиток організаційного навчання.
2. Ресурсний	Забезпечує наявність та гнучкість потенціалу (матеріального та нематеріального) для витримання ударів.	Стратегічна збалансованість, цифрові ресурси, людський капітал, фінансові буфери.	Абсорбція (поглинання): створення резервів, які дозволяють системі не руйнуватися під тиском критичних навантажень.
3. Операційний	Визначає здатність до швидкої реконфігурації процесів та практичної імплементації змін.	Гнучкість, протоколи людиноцентричності, цифрові платформи управління, гнучкі ланцюги постачання.	Адаптація та трансформація: швидке перемикавання після збоїв режимів функціонування та відновлення діяльності.



Рисунок 3.2 – Функціонал реверсної дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності: підприємство (джерело: власна розробка)

Взаємодія блоків утворює цикл безперервного вдосконалення, а розроблена схема (див. рис.3.2) демонструє циклічність процесу стратегування. При цьому результати функціонування операційного блоку (фактичні зміни, успіхи чи збої) постійно моніторяться та аналізуються когнітивним блоком. Це забезпечує організаційне навчання та коригування стратегічних ментальних моделей підприємства, що є ключовим для підтримки резилієнтності в умовах полікризовості.

Запропонована триблокова структура дозволяє реалізувати ідею антикрихкості, оскільки когнітивна підсистема вчиться на помилках, ресурсна забезпечує запас міцності, а операційна – швидкість маневру, що в сукупності веде до стратегічного «стрибка» (Leapfrog) навіть у надскладних умовах. Це доводить аналіз результатів запровадження Стратегії «5Т Одеса» в якості концептуальної моделі стратегічного розвитку міста (див. п.2.2), яка містить когнітивний, ресурсний та операційний блоки, хоча й не уособлені у структурі відповідного документу [99]. Концепт функціоналу міської екосистеми доцільно актуалізувати в контексті реверсності (рис.3.3) .

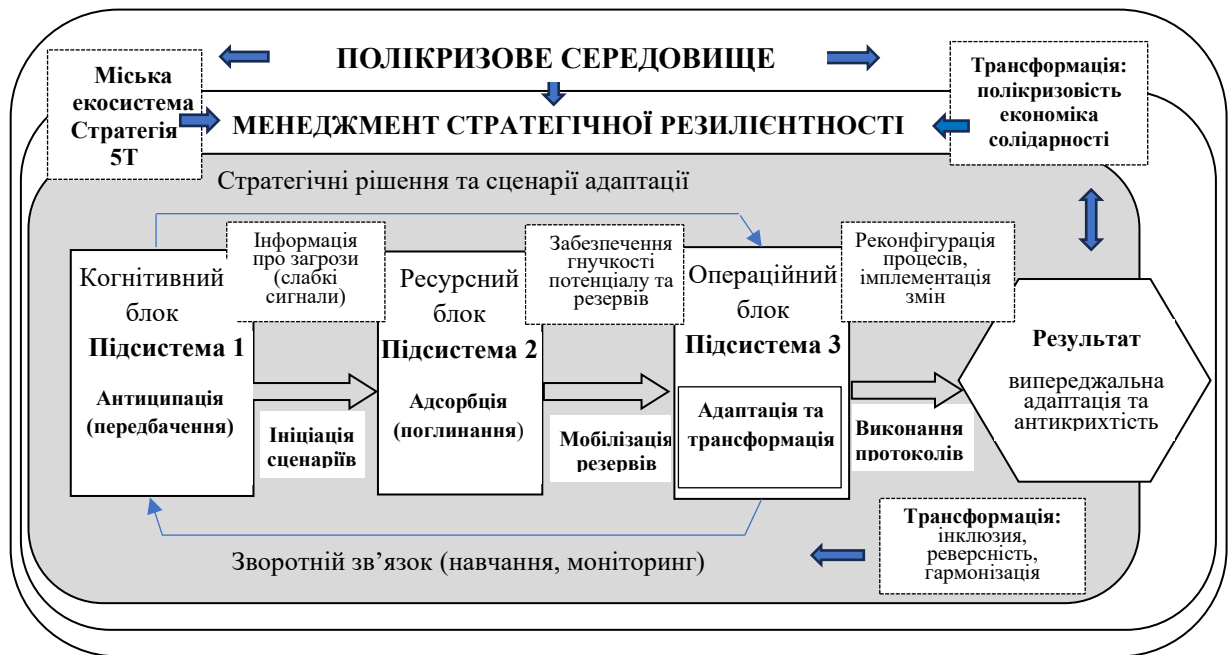


Рисунок 3.3 – Функціонал реверсної дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності: міська екосистема
(джерело: власна розробка з врахуванням [99])

Ускладнює запровадження реверсної дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності необхідність:

а) обґрунтування параметрів резилієнтності для різних суб'єктів через визначення специфічних конфігурацій архітектури. Зокрема, через акцент для підприємств критичної інфраструктури – на надійності, містоутворюючих підприємств – на соціальній екосистемі;

б) формування механізму динамічної конфігурації: створення алгоритму швидкої зміни архітектурних зв'язків підприємства залежно від інтенсивності та характеру зовнішніх шоків.

В. Дворівнева концептуальна модель «Стратегія 6Т» за кластерним підходом, рівень «підприємство-місто» (на прикладі м. Одеси). Розробка цієї моделі як зміна традиційних моделей стратегування обумовлена: втратою релевантності лінійного довгострокового планування, полікризовістю середовища, переходом від економіки ефективності до економіки резилієнтності, домінуванням нематеріальних активів (дані, довіра, люди), воєнним контекстом, що радикально змінює логіку стратегічного та ризик-

менеджменту. У таких умовах класичні моделі (Ansoff, Porter, Mintzberg) вбудовуються в нову архітектуру «6Т» як інструментальні підсистеми.

Розроблена модель стратегування розвитком підприємства «Стратегія 6Т» ґрунтується на уявленні про підприємство як живу соціо-техніко-економічну систему, яка функціонує в умовах полікризовості перманентної невизначеності і структурних зламів. Тому модель розвитку підприємства за таких умов є архітектурою виживання, адаптації та довгострокового зростання, яка здатна витримувати екзогенні шоки, швидко перебудуватися, трансформувати кризи у джерела переваг. Концепт «6Т» розвиває логіку концепту інвестиційної стратегії м. Одеси «5Т», але переносить її на мікрорівень підприємства, доповнюючи її шостою складовою – трансформація, яка виступає інтеграційним і динамічним ядром моделі.

Концептуальна структура моделі «Стратегія 6Т» має шість складових і(концепт – 6Т, конструкт – «Стратегія 6Т»): таланти, технології, траєкторії зростання (ринки/торгівля), транспорт і ланцюги постачання, траст (довіра та інституційний капітал), трансформація, кожна з яких має *власний функціонал*:

1) Таланти (Talents) – включає управління компетенціями, ментальним здоров'ям, лідерством, інклюзією та ветеранською реінтеграцією. Складова забезпечує перехід від персоналу до інтелектуального капіталу, фокусується на людському капіталі як головному джерелі стійкості, інновацій та відновлення. Об'єктами управлінських впливів виступають люди, здатні до адаптації, ВПО з новими компетенціями та креативний зріз працездатного населення, що забезпечує життєздатність підприємства;

2) Технології (Technologies) – складова включає цифрові, AI-, cloud- та data-орієнтовані рішення, які виконують не лише функцію автоматизації, а стають ядром стратегічного прогнозування та прийняття рішень, фокусується на цифрових екосистемах, що дозволяють підприємству бути гнучким та інтегрованим у «розумне місто». Складова утворює інструментарій моделі;

3) Траєкторії зростання (Growth Trajectories) – складова включає ринки та торгівлю, забезпечує формування гнучких бізнес-моделей, диверсифікацію

ринків, експортну орієнтацію, інтеграцію в європейські та глобальні ланцюги вартості. Складова замінює статичні плани на динамічні вектори руху, шукає нові ніші навіть у депресивних ринках через реверсний маркетинг;

4) Транспорт і ланцюги постачання (Transport & Supply Chains) – складова включає логістичну резилієнтність, локалізацію критичних елементів supply chain, енергоавтономність, мультиканальність, фокусується на фізичній мобільності та зв'язності підприємства зі світом. В умовах воєнного стану додається й логістична стійкість та пошук альтернативних шляхів (мультиmodalність);

5) Траст (Trust) – складова включає ESG, комплаєнс, прозорість, партнерства, фокусується на інституційній, репутаційній та соціальній довірі між бізнесом, державою, громадою та партнерами. Складова уособлює інституційний капітал, довіру всередині команди та довіру з боку міста/партнерів. Складова утворює «репутаційний демпфер»;

6) Трансформація (Transformation) – складова включає безперервний процес структурних змін, що синхронізує всі «Т», забезпечує адаптацію, антикрихіть і стратегічну еволюцію підприємства. Вона фокусується на здатності підприємства до корінного перетворення своєї структури – як зміна форми задля виживання та розвитку. Складова утворює процесуальний драйвер моделі.

Відмінність конструктору 6T від 5T полягає у, по-перше, виділенні галузевого вузькоспеціалізованого вектору «Туризм» на «Таланти» як універсального ресурсу, а по-друге, врахуванні полікризовості середовища через додання «Трансформації» як активного механізму. Це робить модель управлінською, а не економіко-географічною. Цінність запропонованої конфігурації моделі полягає у тому, що вона забезпечує рівесність, оскільки кожне з цих «Т» може бути предметом обміну з містом. Зокрема, підприємство дає місту таланти та трансформаційні кейси, а місто підприємству – траст та доступ до транспортних коридорів.

Принципи, за якими розроблено модель, представлено у трьох групах:

а) *відомі (усталені)* [67, 75, 78], які актуальні в умовах полікризи:

- *системності*: підприємство розглядається як єдиний організм, де зміна в одному підрозділі неминуче впливає на фінанси, маркетинг та HR;
- *адаптивності (гнучкості)*: модель повинна передбачати механізми швидкого коригування цілей при зміні зовнішнього середовища (Black Swan events, воєнний стан, зміна ринкової кон'юнктури);
- *безперервності*: стратегування є циклічним процесом, тому моніторинг та актуалізація мають відбуватися постійно, а не раз на 5 років;
- *наукової обґрунтованості*: використання перевірених інструментів аналізу (SWOT, PESTEL, BCG матриця, модель п'яти сил Портера) замість інтуїтивних рішень;
- *цільової спрямованості*: кожен ресурс і кожна дія мають бути підпорядковані головній стратегічній меті (візії).

б) *новітні принципи розроблення моделі*, обумовлені стратегічними змінами 2023–2025 рр. у світі (глобальна нестабільність, стрімкий розвиток ШІ, поглиблення кліматичної кризи) [10, 11, 18] сформували нову парадигму стратегування (табл. 3.5), фундаментом якого стали наведені вище принципи:

Таблиця 3.5 – Зведена характеристика змін стратегування: загальні тренди (джерело: власна розробка на підставі аналізу [10, 11, 18, 77, 80])

Характеристика	Опис підходу до стратегування	
	Традиційний	Новітній (2023-2025 рр.)
1. Горизонт планування	3–5 років (статично)	Безперервно (динамічно)
2. Головний пріоритет	Максимізація прибутку	Резилієнтність та сталий розвиток
3. Роль технологій	Інструмент автоматизації	Стратегічне ядро та засіб довіри
4. Роль персоналу	Ресурс (виконавці)	Джерело стійкості (таланти)
5. Управління даними	Звіти про минуле	Предиктивна аналітика (майбутнє)

- *стратегічної резилієнтності (Resilience-First)*, тобто створення систем, які не просто виживають у кризу, а стають сильнішими (мають

властивість антикрихкості), за яким фокус стратегії зміщується з ефективності (мінімізації витрат) на стійкість. Він обґрунтовує формування фінансових подушок, диверсифікацію ланцюгів постачання, інвестиції в психологічну стійкість;

- *превентивного управління на основі ШІ (AI-Driven Proactivity)*, за яким стратегування переходить від аналізу минулого до прогнозування майбутнього в реальному часі. Принцип передбачає використання агентних систем ШІ для виявлення ризиків до того, як вони стануть критичними, застосовується для обґрунтування переходу від «сповіщень про проблеми» до «автоматичних дій» при певних загрозах;

- *стратегічного гуманізму (Irrational & People-Centered)*, що передбачає врахування ірраціональних чинників (віра, інтуїція, ментальне здоров'я та інклюзивність). Оскільки технічні рішення у світі стають все більш однотипними, емоції, цінності та креативність людей стають головною конкурентною перевагою, тому стратегія розглядається як спільна візія, що мотивує персонал підприємства як команду;

- *подвійної трансформації (Twin Transition)*, що передбачає одночасне впровадження «зелених» технологій та цифровізації. Згідно цьому принципу цифрові ресурси мають працювати на сталий розвиток (SDG), а не просто на прибуток, а кожна інновація оцінюється через призму ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance).

в) *новітні принципи, обумовлені національною специфікою* (український феномен), яка визначається унікальним поєднанням масштабної війни, високого рівня цифровізації та європейської інтеграції (табл. 3.6):

- *воєнної гнучкості (Military Agility in Business)*, за яким горизонт стратегічного бачення залишається дальнім (5–10 років), але операційне впровадження переглядається щомісяця або щотижня. Тобто стратегування в Україні відмовилося від жорстких довгострокових планів на користь «ковзного планування» та передбачає включення в модель сценаріїв «повного блекауту», «релокації за 24 години», «втрати ключового логістичного вузла»;

– *цифрового суверенітету та «Cloud-First»*, за яким модель стратегування базується на повній відсутності прив'язки до фізичного офісу чи локального сервера. Цей принцип обумовлює факт пріоритезації інвестицій в інфокомунікаційні ресурси, що мають високий ступінь захисту від кібератак та фізичного знищення (використання Starlink, хмарних сховищ поза межами країни). Україна стала світовим лідером у впровадженні державних та бізнес-послуг у хмарі під час війни, підтвердивши світове лідерство в цифровій трансформації найвищою оцінкою в рейтингу GovTech Maturity Index 2025 від Світового банку та увійшовши до «прем'єр-ліги» держав (Група А) за рівнем розвитку державних технологій. Ключовий доказ цього [109-112] – це безпрецедентна за швидкістю та масштабами хмарна міграція: лише за перші місяці повномасштабного вторгнення було перенесено понад 10 петабайт критичних даних 42 державних органів та 24 університетів до хмар AWS. У 2025 р. обсяг споживання хмарних сервісів в Україні перевищив 10 млрд грн, склавши 500% рівня 2021 р., а кількість цифрових послуг «Дія» досягла 140 для понад 22 млн користувачів;

Таблиця 3.6 – Зведена характеристика змін стратегування: світовий та національний контекст (*джерело: власна розробка на підставі [77, 118, 125]*)

Середовище впливу	Порівняльна характеристика фокусу	
	глобальний контекст	українська специфіка (2025-2026)
1. Управління ризиками	Страхування, фінансові хеджі	Фізична релокація, енергоавтономність
2. Корпоративна культура	КРІ, лояльність	Психологічна резилієнтність, волонтерство
3. Технології	Поступова цифровізація	Тотальна хмарна мобільність («Дія»-стиль)
4. Партнерство	Злиття та поглинання, аутсорсинг	Громадянська відповідальність та кластеризація

– *людиноцентричності в умовах травми (Trauma-Informed Strategy)*, оскільки через масову міграцію та мобілізацію людський капітал став найбільш дефіцитним ресурсом. За цим принципом стратегія підприємства

нерозривно пов'язана зі стратегією збереження ментального здоров'я працівників. Це передбачає програми реабілітації ветеранів, підтримки сімей мобілізованих, системи «соціальної безпеки» підприємства як основи його лояльності. За даними ООН [126], понад 6,5 млн. українців стали біженцями, а близько 5 млн. осіб – ВПО. Дефіцит кваліфікованих кадрів сягнув критичної позначки: дослідження Gradus Research (2025) [113] свідчать, що 87% українських працівників відчують високий або дуже високий рівень стресу, а 30% персоналу великих підприємств мобілізовані. Це змусило підприємства (наприклад, Ferrexpo, SoftServe, Metinvest) інтегрувати психологічну підтримку та програми реабілітації ветеранів безпосередньо в бізнес-моделі. Це дозволило їм зберегти до 80% продуктивності праці навіть у пікові періоди криз, оскільки такі стратегії знижують рівень плинності кадрів на 25-30% порівняно з організаціями, що ігнорують ментальний стан персоналу [113-116];

- *економіки солідарності (Cluster Synergy)*, за яким відбувається формування стратегічних альянсів навіть із прямими конкурентами для виживання галузі, виштовхуючи стратегування за межі конкуренції окремих підприємств. Це втілюється у спільне використання генераторів, логістичних маршрутів, гуманітарних хабів тощо. Стратегування відбувається на рівні кластерів (оборонний кластер Brave1 [117]).

- *стрибку через етапи («Leapfrog»)*, що передбачає розробку стратегій, ігноруючи застарілі технології на користь найсучасніших. Принцип надає перевагу розбудові проєктів «з нуля» на базі Green/Digital технологій проти присвячених модернізації існуючих об'єктів та технологій.

Архітектурний конструкт стратегування 6Т з урахуванням структурно-функціональних блоків архітектури стратегічної резилієнтності (див. табл.3.4) складають три модулі (рис. 3.4).

При його формування можуть виникнути ускладнення та проблемні ситуації: у мирний час – спільні проблеми зростання і спаду, такі як дефіцит талантів, технологічне відставання, слабка інституційна довіра, інерційність

стратегій; у випадку світових епідемії (COVID-19) – пріоритет дистанційної роботи, цифрові ланцюги постачання, людочентричне лідерство; в умовах воєнного стану – руйнування логістики, мобілізація персоналу, кіберризики, втрати ринків, психологічне вигорання.

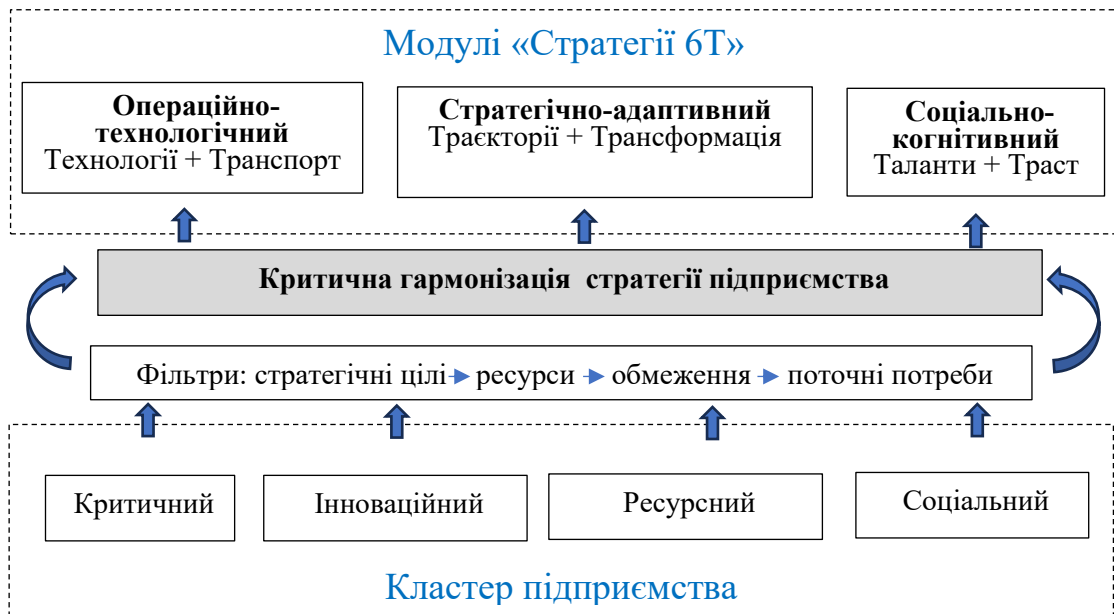


Рисунок 3.4 – Архітектурний конструкт стратегування 6Т у концептуальній моделі «Стратегія 6Т» за кластерним підходом, рівень «підприємство-місто» (джерело: власна розробка)

Для вирішення вказаних проблем та/або мінімізації їх наслідків передбачена *можливість архітектурних змін моделі «Стратегія 6Т»*. Це: зростання ролі 6Т як керівного ядра, інтеграція AI-агентів у стратегування, посилення кластерної логіки, перехід від KPI до KVI (Key Viability Indicators). Останній забезпечує перехід від кількісного вимірювання операційної результативності до якісної оцінки стратегічного впливу, фокусі на соціальній, етичній та гуманістичній цінності (Value), що дозволяє виміряти не лише обсяг результату (що зроблено), а й причину (навіщо) та витрати ресурсів (якою ціною). В моделі «Стратегія 6Т» це перетворює контроль на інструмент підтримки трасту та стратегічного гуманізму, роблячи бізнес-результати похідною від життєздатності та суспільної користі підприємства.

Перспективні архітектурні зміни зміни моделі «Стратегія 6Т» мають дві групи характеристик:

а) за складовими: 1Т – збереження людей, 2Т – кібербезпека, хмари, 3Т – експорт, євроінтеграція, 4Т – автономна логістика, 5Т – суспільна довіра, 6Т – постійна перебудова;

б) за рівнями: мета – дотримання логіки «виживання → відновлення → зростання», принципи – імплементація резилієнтності, процеси – гармонізація та превентивне планування, заходи – антикризові сценарії, забезпечення – хмари, фінансові буфери, життєвий цикл старетгії – безперервний.

Рекомендується підприємствам: критичної інфраструктури – пріоритет надавати операційній надійності та жорсткому регламентуванню, містоутворюючим – інституційному компоненту та збереженню людського капіталу міста/регіону. Загальна рекомендація підприємствам всіх кластерів – акцентувати у стратегуванні на когнітивну гнучкість та швидкість трансформації бізнес-моделі.

Рекомендується надавати пріоритет підприємствам: критичної інфраструктури – операційній надійності та жорсткому регламентуванню, містоутворюючим – інституційному компоненту та збереженню людського капіталу міста/регіону, підприємствам всіх кластерів – когнітивній гнучкості та швидкості трансформації бізнес-моделі.

Відповідно, конструкт 6Т у моделі «Стратегія 6Т» сприятиме вирішенню міських, регіональних та національних завдань (відповідно до табл.1.9):

– технологічний прорив. Архітектура орієнтована на Т2 (Технології) та Т6 (Трансформація) у напрямку праці за моделлю дистанційної роботи. Головним завданням залишається перетворення екзогенних шоків на можливості для технологічного стрибка, забезпечуючи цифрову безперервність бізнесу;

– стабільний фундамент. Його забезпечує Т4 (Транспорт/Логістика). Архітектурне рішення базується на створенні свідомих надлишків (паливо, запчастини, автономні джерела живлення), що дозволяє великим зрілим

підприємствам продовжувати роботу навіть за умови часткового руйнування інфраструктури;

- адаптивна мережа. Її забезпечує фокус на Т3 (Траскторії). Архітектурне рішення базується на створенні кластеру малих та середніх підприємств, чия архітектура здатна змінювати форму за принципом Military Agility, швидко переходячи від однієї спеціалізації до іншої (наприклад, з пошиття одягу на виготовлення бронежилетів тощо);

- гуманітарний капітал. Його забезпечує Т1 (Таланти) та Т5 (Траст). Архітектура спрямована на подолання професійного вигорання в умовах війни, інтегрує превентивну соціальну відповідальність як інструмент збереження команди, що є найвищою цінністю в умовах дефіциту кадрів.

Така диференціація дозволяє розуміти, у який блок (див. табл. 3.4) потрібно інвестувати: чи в обладнання та запаси (ресурсний), чи у програмне забезпечення та ментальне здоров'я фахівців (когнітивний та соціальний).

Узагальнюючи, можна підсумувати, що архітектурау резилієнтності має враховувати превентивну соціальну відповідальність (рис. 3.5).

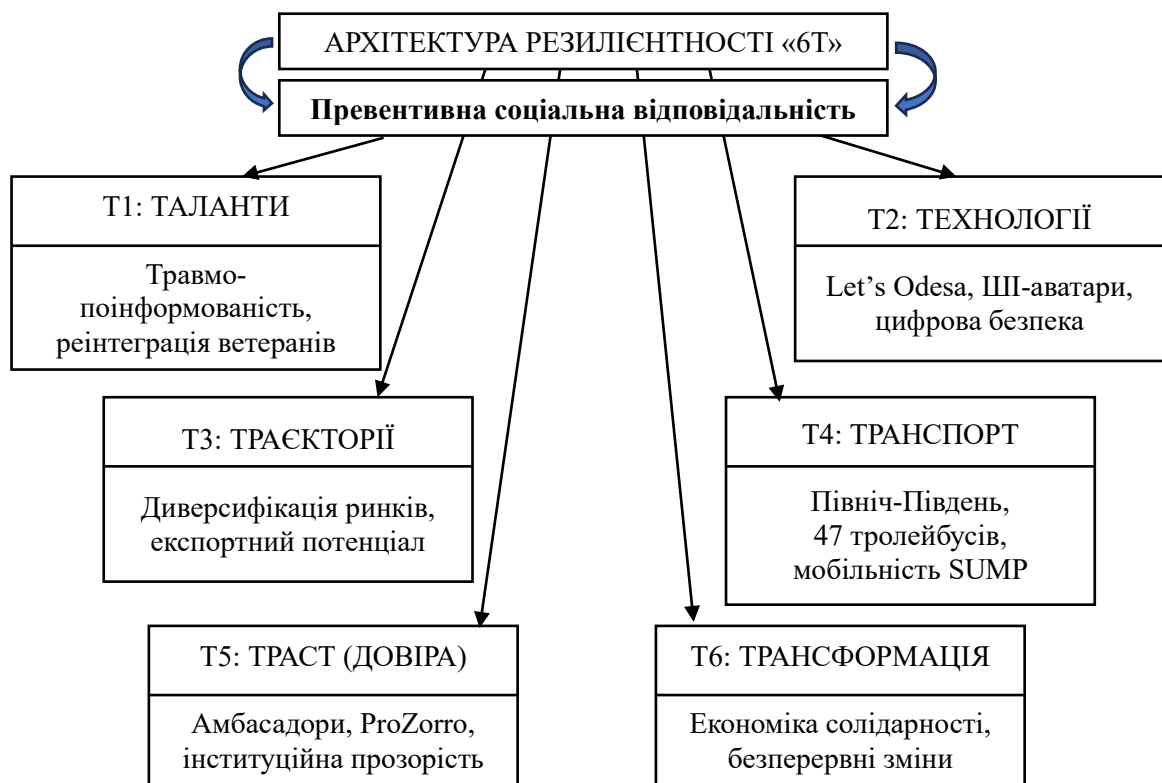


Рисунок 3.5 – Архітектура резилієнтності 6Т: превентивна соціальна відповідальність (джерело: власна розробка)

Для налаштування моделі «Стратегія 6Т» для підприємства на засадах інклюзивності та інноваційності за диференційованим підходом доцільно використати кластерну типологію підприємств (див. табл. 1.8). Для підприємств кожного кластеру архітектурні рішення трансформуються відповідно до їхньої функціональної ваги в системі національної та регіональної безпеки. В архітектурі стратегічної резилієнтності (див. табл. 1.10) акценти змінюються (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Диференціація архітектурних рішень за функціональними кластерами: функціональні зміни (джерело: власна розробка)

Характеристика	Кластер			
	критичний	Інноваційний	ресурсний	соціальний
1	2	3	4	5
1.Фокус архітектури	Операційна надійність: безперебійність та жорстке регламентування.	Когнітивна гнучкість: III-проактивність та швидка трансформація бізнес-моделей.	Масштабованість: створення буферів та стратегічна надлишковість.	Інституційна довіра: збереження людського капіталу та добробуту.
2.Тип архітектури	Жорстко-регламентована: лінійна структура з високим дублюванням.	Екосистемна: децентралізована мережа (Remote-first).	Ієрархічно-модульна: стійкий каркас із автономними вузлами.	Людиноцентрична: регенеративна система підтримки талантів.
3.Зона відповідальності	Системи життєзабезпечення (енергія, логістика).	Технологічне випередження та цифрова безпека.	Продовольча безпека та матеріальний резерв.	Соціальна стійкість та ментальне здоров'я.
4.Метод адаптації	Абсорбція: поглинання шоків через	Антиципація:	Мобілізація: швидке розгортання	Регенерація: відновлення

Кінець табл. 3.7

1	2	3	4	5
	фізичну міцність.	розпізнавання загроз до їх настання.	резервних потужностей.	потенціалу через Траст.
5.Ключовий індикатор	Uptime (час безвідмовної роботи).	Швидкість ітерації (Leapfrog-ефект).	Обсяг доступних буферів.	Well-being Index / Рівень довіри.

Порівнюючи табл. 1.10 та табл. 3.7 бачимо такі *відмінності в архітектурних рішеннях*:

- критичний кластер (D, E, H): архітектура перетворюється на «закритий контур», де рішення базуються на стандартизації та дисципліні. Головна зміна: відмова від максимальної прибутковості на користь максимальної надійності. Архітектура має витримувати прямі екзогенні шоки за рахунок багаторазового дублювання функцій T4 (Транспорт/Логістика);

- інноваційний кластер (J, M): архітектура стає віртуальною (хмарною), не прив'язаною до фізичних активів. Головна зміна: впровадження когнітивної підсистеми, яка працює на випередження. Менеджмент фокусується на T2 (Технології) та T6 (Трансформація), де архітектура дозволяє перемикає бізнес-процеси миттєво при зміні зовнішніх умов;

- ресурсний кластер (A, C): архітектура орієнтована на «накопичення», що є логічним для ресурсної підсистеми. Головна зміна: перехід від логістики ощадливого виробництва до архітектури стратегічного балансування (домінує стратегічна надлишковість) T3 (Траєкторії). Рішення спрямовані на створення територіально розподілених складів та автономних виробничих модулів для виживання T4 (Транспорт/Логістика);

- соціальний кластер (P, Q): архітектура набуває «гуманітарного профілю», акцент зміщується з процесів на цінності T5 (Траст). Головна зміна: впровадження превентивної соціальної відповідальності як архітектурної

зміни. Рішення спрямовані на створення безпечного середовища для Т1 (Таланти), що дозволяє утримувати фахівців у критичних умовах.

Вибір архітектурного рішення стратегічної резилієнтності відбувається у кілька етапів (рис. 3.6).

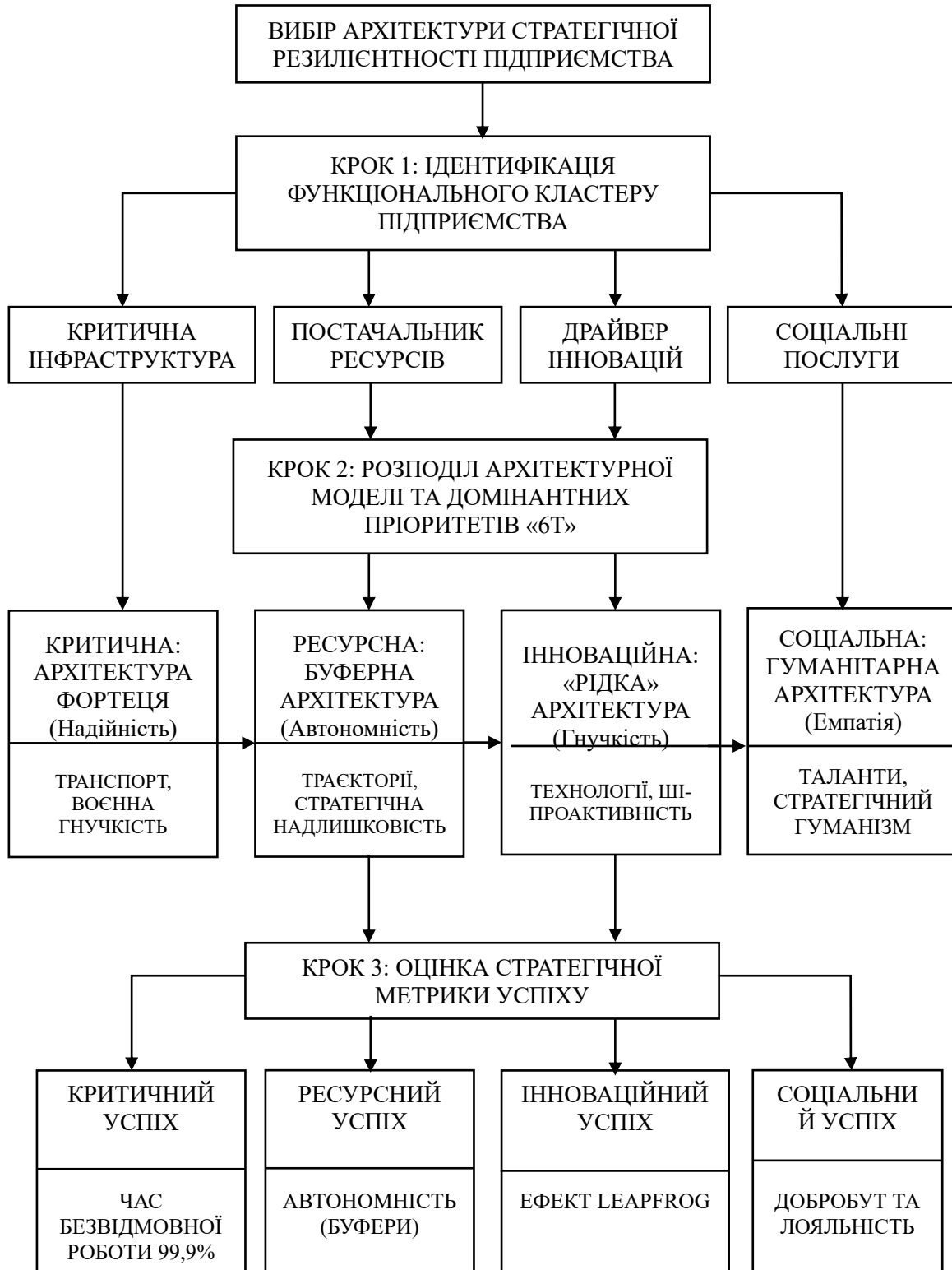


Рисунок 3.6 – Логіка та етапи формування диференційованої архітектури стратегічної резилієнтності підприємства (джерело: власна розробка)

Перший етап – ідентифікація та накопичення вхідних даних. Визначають приналежність підприємства до кластеру за ознакою соціально-економічної значущості такі позитивні відповіді на питання:

1) підприємство забезпечує базові системи виживання (енергія, вода, зв'язок) → критичний кластер.

2) підприємство є драйвером цифрових змін та нових ринків → інноваційний кластер.

3) підприємство створює матеріальні резерви та продовольчу базу → ресурсний кластер.

4) чи фокусується діяльність на охороні здоров'я, освіті та людях → соціальний кластер.

Другий етап – це вибір архітектурної моделі. Залежно від кластеру, обирається відповідний тип «каркасу» стратегічної резилієнтності (рис. 3.7):

Кластер	→ Тип архітектури	→ Домінантний блок
↓	↓	↓
Критичний	Fortress (Фортеця)	Ресурсний (жорсткий)
Інноваційний	Liquid (Рідка)	Когнітивний (цифровий)
Ресурсний	Buffer (Буферна)	Ресурсний (розподілений)
Соціальний	Care (Гуманітарна)	Соціальний (емпатичний)

Рисунок 3.7 – Ідентифікація типу «каркасу» резилієнтності (джерело: власна розробка)

Третій етап – вибір стратегічного інструментарію та наповнення архітектури наповнюється конкретними методами управління (механізм 6Т):

- а) критичний: → Гнучкість (Military Agility) + T4 (Логістика). Впровадження жорстких протоколів та стовідсоткове дублювання вузлів;
- б) інноваційний: → III-проактивність (AI-Driven Proactivity) + T2/T6 (Технології/ Трансформація). Перехід на пріоритетність дистанційної роботи та алгоритмічне прогнозування;
- в) ресурсний: → (стратегічна збалансованість (Strategic imbalance), для критичних стратегічна надлишковість (Strategic Redundancy): Strategic imbalance /Redundancy + T3 (Траєкторії). Створення автономних модулів переробки та страхових запасів;
- г) соціальний: → Стратегічний гуманізм (Strategic Humanism) + T1/T5 (Таланти/Траст). Програми ментального відновлення та управління добробутом (Well-being-менеджмент).

Четвертий, останній етап – оцінювання результату та формування метрик успіху. Кінцева мета архітектурного вибору вважається досягнутою, якщо для критичного кластеру досягнуто безперебійність роботи, для інноваційного – реалізовано ефект стрибка (Leapfrog), для ресурсного – сформовано автономність (буфери капіталу), а для соціального – забезпечено лояльність та відновлення.

Як бачимо, універсального рішення не існує. Ефективність архітектури стратегічної резилієнтності залежить від точності синхронізації між *функцією підприємства у суспільстві* та *обраним методом адаптації*. Критичний кластер рятує дисципліна, а інноваційний – розвиває її відсутність на користь творчого пошуку та швидкості.

Завершуючи обґрунтування авторської дворівневої концептуальної моделі «Стратегія 6Т», можна підкреслити, що розроблена модель спирається на логіку реверсної резилієнтності та переводить міську (муніципальну) концепцію «Одеса 5Т» на рівень стратегічного менеджменту підприємства, фокусуючись на динаміці та людському капіталі.

3.2 Методичний підхід до гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста: модель, рекомендації щодо оцінювання

Розроблення методичного підходу до гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста передбачає:

- а) формування її цільового контуру;
- б) розробку методичного підходу та методики до оцінювання початкових умов та результатів гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста.

А. Цільовий контур гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста. *Гармонізація стратегічної резилієнтності підприємства та міста* – це процес узгодження його управлінських механізмів виживання з системою безпеки та розвитку міста.

У цьому дослідженні доведено, що цей процес для підприємств м. Одеса базується на переході від «корпоративного егоїзму» до екосистемного партнерства в межах стратегії «Одеса 5Т» (див. п.2.2). Тому мета і завдання гармонізації конструкту менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т» полягають у створенні спільного безпекового та ресурсного простору, де діяльність бізнесу стає частиною життєдіяльності громади.

Метою гармонізації є формування мережевої антикрихкості підприємства, за якої рівень його життєздатності забезпечується не лише внутрішніми ресурсами, а й синергетичним ефектом від інтеграції в муніципальні вектори розвитку, що дозволяє перетворювати екзогенні шоки на можливості для трансформаційного стрибка.

Завдання гармонізації структуровано за етапами життєвого циклу та сферами резилієнтності:

- а) у сфері абсорбції (поглинання шоків) потрібні:

- синхронізація систем життєзабезпечення: узгодження планів енергонезалежності бізнесу з муніципальними програмами підтримки (компенсація вартості генераторів, доступ до альтернативних мереж тощо);

- створення інституційної страховки: формування механізмів доступу підприємства до спільних ресурсів міста (складів, логістичних вузлів тощо) у момент критичного дефіциту;

б) у сфері адаптації (гнучкого реагування):

- цифрова конвергенція: інтеграція корпоративних систем управління з міською цифровою інфраструктурою для миттєвого інформування та релокації сервісів;

- оптимізація ресурсних потоків: впровадження протоколів «ресурсного шерінгу», де надлишок ресурсів одного стейкхолдера превентивно закриває нестачу іншого;

в) у сфері трансформації (випереджального розвитку):

- гармонізація соціальних інтересів: перехід від моделі «корпоративного егоїзму» до соціального партнерства, що включає спільні проєкти з адаптації ВПО та ветеранів;

- активація інноваційного потенціалу: спільне використання науково-дослідних баз (наприклад, Одеська політехніка) та муніципальних грантових офісів для створення нових продуктів, затребуваних у воєнний та післявоєнний час;

г) у сфері управління та довіри:

- мінімізація інституційних ризиків: впровадження прозорих процедур взаємодії з владою, що відкриває бізнесу доступ до міжнародного пільгового фінансування (ЄІБ, ЄБРР);

- створення когнітивного каркаса: формування єдиного розуміння стратегічних цілей регіону серед усіх груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

У результаті виконання зазначених завдань підприємство відмовляється від надмірної концентрації зусиль на самотійному протистоянні кризам та

отримує гнучкий доступ до муніципального ресурсного середовища, що підвищує ефективність і стратегічну стійкість архітектури його менеджменту. Основні напрями такої гармонізації представлено на рис. 3.8.

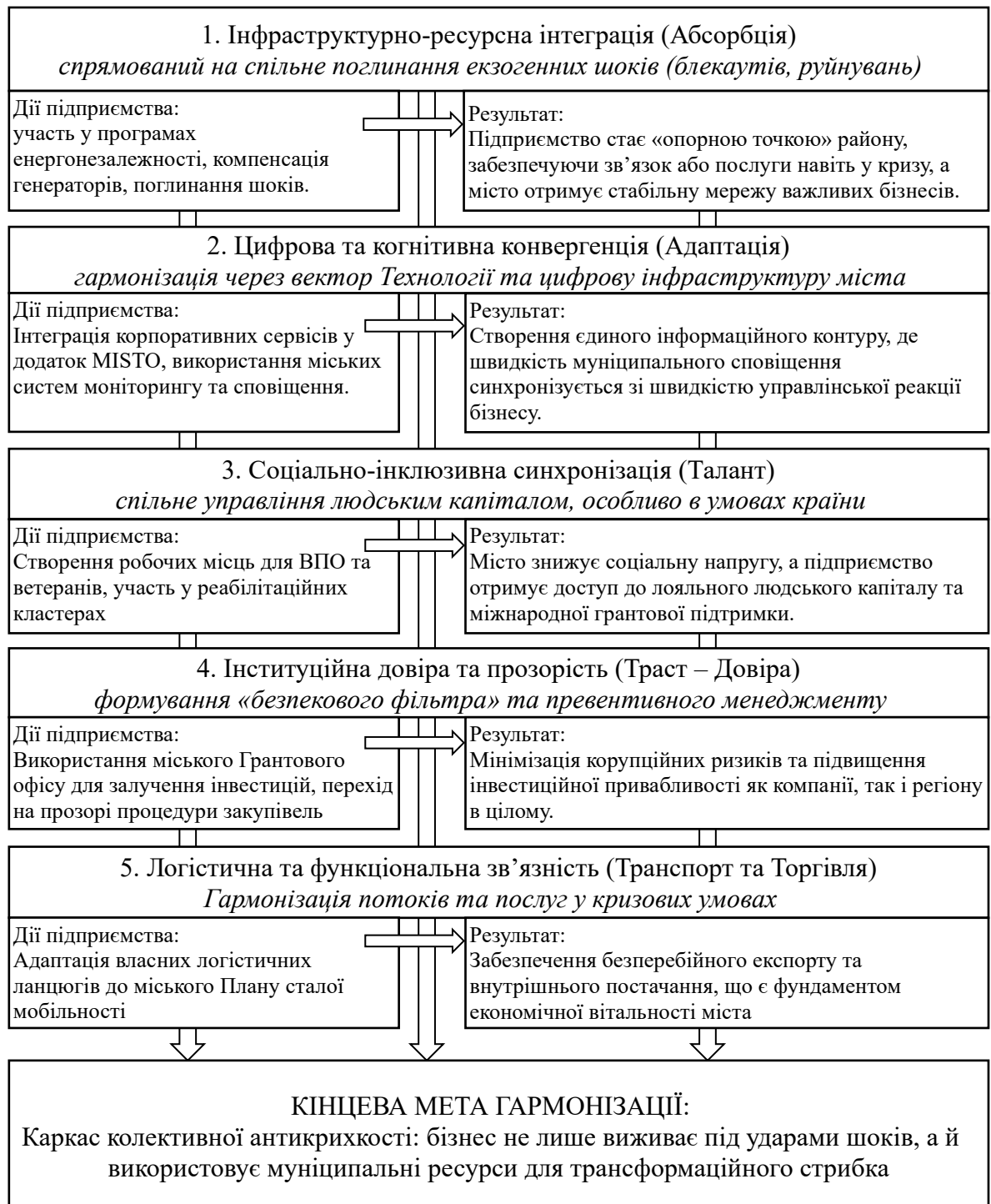


Рисунок 3.8 – Основні напрями гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста (джерело: власна розробка)

Альтернативи (випадки) гармонізації відображають типові ситуації узгодження інтересів і ресурсів підприємства та муніципального середовища в межах реалізації місцевої стратегії «5Т», що забезпечують підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення стратегічної стійкості.

Перший випадок – надлишок ресурсів (підприємство-донор). У ситуації, коли підприємство володіє надлишковими ресурсами (тимчасово не задіяними активами або компетенціями), їх передача у спільне користування в межах міської екосистеми розглядається як стратегічно доцільний крок.

Такий підхід забезпечує зниження витрат на утримання зазначених ресурсів, формування репутаційного капіталу підприємства та посилення загального рівня стійкості регіону. Перелік заходів, які можна інтегрувати в спільний простір, структуровано за типами ресурсів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Напрями інтеграції ресурсів підприємства у спільний простір міської екосистеми (джерело: власна розробка)

Тип ресурсів	Напрямок (захід)	Зміст реалізації
1	2	3
1. Матеріально-технічні ресурси	Шерінг складських та виробничих площ	Надання вільних площ для зберігання гуманітарних вантажів або релокованого обладнання партнерів по кластеру.
	Енергетичний хаб	Використання надлишкових генеруючих потужностей для створення локальних «острівців енергостійкості» для бізнесу та критичних служб.
	Спільний парк техніки	Передача в оренду або тимчасове безоплатне користування спецтехніки чи транспорту, що простоює.
2. Цифрові та інформаційні ресурси	Надання хмарних потужностей	Використання надлишкових серверних ресурсів для резервування муніципальних баз даних або підтримки волонтерських платформ.

Кінець табл. 3.8

1	2	3
	Кіберзахист «як сервіс»	Поширення корпоративних систем кібербезпеки на партнерів у межах спільного цифрового контуру.
	Доступ до Big Data	Надання анонімізованих даних для підтримки управлінських рішень у сфері транспортної мобільності (SUMP).
3. Людський капітал та компетенції (Talent)	Інтелектуальне волонтерство (Pro Bono)	Залучення фахівців підприємств до консультування ВПО-підприємців або ветеранів.
	Спільні навчальні центри	Використання тренінгових ресурсів для підготовки кадрів у межах кластера.
	Корпоративне менторство	Супровід стартапів із використанням досвіду топ-менеджменту.
4. Репутаційні та мережеві ресурси (Trust)	Амбасадорство	Використання міжнародних зв'язків підприємства для просування інвестиційного потенціалу міста.
	Гарантійна підтримка	Виступ поручителем для партнерів у межах спільних закупівель.
5. Інфраструктурна підтримка	Коворкінг «кризового часу»	Організація безпечних просторів з доступом до Інтернету та електроенергії під час блекаутів.
	Спільна безпека	Відкриття укриттів для працівників інших підприємств та мешканців громади.

Аналітична вигода для підприємства полягає у формуванні механізму взаємності в межах мережевої взаємодії: передача надлишкових ресурсів у спільний простір забезпечує підприємству доступ до зворотної підтримки з боку міста та партнерів у разі виникнення кризових ситуацій. Це відображає логіку мережевої резилієнтності, відповідно до якої надлишковий ресурс одного суб'єкта виконує функцію компенсаторного буфера для іншого, що підвищує загальну стійкість системи.

Другий випадок – нестача ресурсів (підприємство – реципієнт). У ситуації нестачі ресурсів підприємство реалізує стратегію колективного

виживання, у межах якої гармонізація спрямована на забезпечення доступу до ресурсів міської екосистеми для підтримання операційної стійкості. Нижче наведено перелік заходів для бізнесу, який відчує дефіцит критичних ресурсів, у межах взаємодії з містом та партнерами (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Напрями та заходи забезпечення доступу до ресурсів підприємствами в умовах їх дефіциту (джерело: власна розробка)

Тип ресурсів	Напрямок (захід)	Зміст реалізації
1. Доступ до муніципальної інфраструктури (абсорбація шоків)	Використання муніципальних коворкінгів, хабів	Релокація персоналу до міських центрів стійкості, забезпечених стабільним зв'язком та енергією.
	Підключення до автономних мереж громади	Участь у спільних енергетичних проєктах ОСББ або промислових парків.
	Отримання компенсацій	Використання міських програм відшкодування вартості обладнання.
2. Спільне використання ресурсів	Спільні закупівлі	Об'єднання з підприємствами кластера для гуртової закупівлі ресурсів.
	Аутстафінг та обмін талантами	Тимчасове залучення фахівців партнерів для виконання проєктів
	Колективна логістика	Використання транспортних можливостей партнерів.
3. Фінансова та інституційна підтримка	Звернення до грантового офісу	Отримання допомоги у підготовці заявок на міжнародне фінансування
	Податкові та орендні преференції	Використання пільгових умов для вивільнення фінансових ресурсів.
	Міжнародне партнерство	Залучення ресурсів через міста-побратими та міжнародні мережі.
4. Цифрова адаптація	Віртуалізація офісу	Перехід на цифрові сервіси замість фізичної інфраструктури.
	Доступ до відкритих даних	Використання міської аналітики замість власних досліджень.
5. Соціальний капітал як заміник матеріального	Залучення волонтерського ресурсу	Кооперація з громадськими організаціями.
	Партнерство з наукою	Залучення студентів і науковців для виконання R&D-завдань.

В умовах дефіциту ресурсів гармонізація забезпечує інтеграцію підприємства у мережеву архітектуру взаємодії зі стейкхолдерами, що змінює підхід до забезпечення стійкості. У такій моделі вона досягається не шляхом накопичення власних резервів, а через оперативний доступ до спільних ресурсів громади, що дозволяє трансформувати вразливість у керований процес адаптації. Для візуалізації взаємодії підприємства з містом у стані «надлишку» чи «нестачі» ресурсів доцільним є використання матриці динамічного балансу ресурсів в екосистемі «Одеса 5Т», яка ілюструє концепцію «мережевої резилієнтності», де підприємство є не ізольованим об'єктом, а активним вузлом, що регулює потоки ресурсів залежно від свого стану (рис. 3.9).

Вектор взаємодії	Випадок А: НАДЛИШОК ресурсів (віддача в екосистему)	Випадок Б: НЕСТАЧА ресурсів (отримання підтримки)
Technology (Технології)	Надання вільних хмарних потужностей для міських баз даних.	Релокація сервісів у муніципальну цифрову інфраструктуру.
Transport (Транспорт)	Шерінг власного вільного спецтранспорту для потреб громади.	Використання колективної логістики партнерів кластера.
Talent (Таланти)	Pro Bono консультування та менторство для ВПО-стартапів.	Залучення студентських R&D груп для вирішення техзавдань.
Trade (Торгівля)	Надання вільних складів для гуманітарних хабів міста.	Спільні закупівлі сировини через закупівельні групи «5Т».
Trust (Траст)	Виступ «амбасадором» Одеси на міжнародних інвест-форумах.	Отримання грантів та пільг через Грантовий офіс «5Т».

Рисунок 3.9 – Матриця динамічного балансу ресурсів у взаємодії підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» (джерело: власна розробка)

Представлена матриця відображає підхід до взаємодії підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» залежно від стану його ресурсного забезпечення та

служує основою для подальшої візуалізації процесу ресурсного обміну. У даному контексті подано концептуальну візуалізацію моделі ресурсного обміну між підприємством та містом, яка демонструє трансформацію стратегічної резилієнтності з внутрішньої характеристики підприємства у мережеву перевагу громади (рис. 3.10).

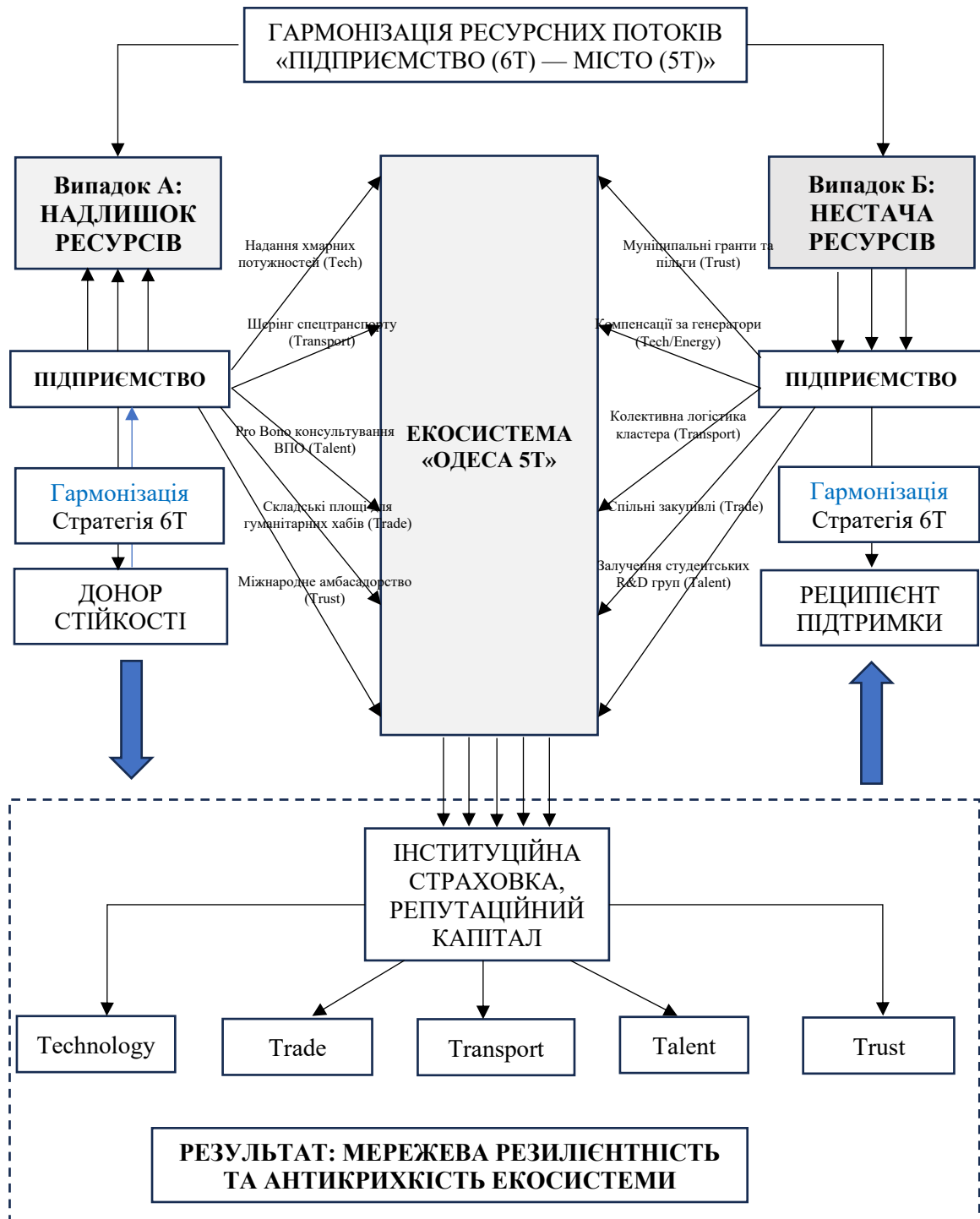


Рисунок 3.10 – Модель гармонізації ресурсних потоків у взаємодії «підприємство – місто (екосистема «Одеса 5Т»))» (джерело: власна розробка)

Тим самим підтверджується, що стратегічна резилієнтність не зводиться до накопичення внутрішніх резервів, а визначається здатністю підприємства функціонувати як гнучкий елемент інтегрованої міської системи, що і становить сутність мережевої антикрихкості. Гармонізація об'єктів у стратегічному конструкті підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т» передбачає перехід від автономного функціонування до мережевої інтеграції, за якої стійкість кожного об'єкта управління забезпечується за рахунок ресурсів міської екосистеми.

Для систематизації напрямів гармонізації доцільно виокремити ключові об'єкти стратегічного управління підприємства, трансформація яких забезпечує інтеграцію у міську екосистему «Одеса 5Т» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Гармонізація об'єктів стратегічного управління підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» (джерело: власна розробка)

Об'єкт управління	Механізм гармонізації	Результат
1. Цільова підсистема управління	Впровадження KPI, узгоджених із векторами «5Т»	Узгодження стратегічних цілей підприємства з пріоритетами міста, підвищення доступу до підтримки
2. Інструментарій	Інтеграція цифрових платформ, використання муніципальних протоколів безпеки, застосування ESG-підходів	Сумісність інструментів управління підприємства та міста, зниження витрат
3. Процеси	Впровадження процесів абсорбції, обмін ресурсами та синхронізації циклів	Підвищення гнучкості операційної діяльності та здатності до адаптації
4. Персонал	Формування резилієнтності мислення, соціально орієнтовані HR-стратегії, мобільність талантів	Інтеграція людського капіталу в екосистему міста, підвищення соціальної стійкості

Тим самим узагальнення наведених напрямів дозволяє перейти до формалізованого представлення процесу гармонізації у вигляді матриці

гармонізації об'єктів стратегічного управління підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Матриця гармонізації об'єктів стратегічного управління підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» (джерело: власна розробка)

Об'єкт управління	Стан		Ключовий бенефіціар
	«корпоративний егоїзм»	«гармонізація з 5Т»	
1. Цілі	Внутрішня рентабельність	Регіональна стійкість + прибуток	Підприємство та Громада
2. Інструменти	Закриті корпоративні системи	Відкриті інтерфейси (API) до міста	Вектори Tech / Trust
3. Процеси	Жорсткі внутрішні ланцюги	Мережеві адаптивні потоки	Вектори Transport / Trade
4. Персонал	Корпоративна лояльність	Соціальна відповідальність	Вектор Talent

Гармонізація зазначених об'єктів (див. табл. 3.11) забезпечує формування ефекту резонансу, за якого передача підприємством надлишкових ресурсів у міську екосистему трансформується у зворотнє підсилення його об'єктів управління через інструменти та інфраструктуру міста в умовах криз.

Враховуючи наведене та попередні аналітичні результати взаємодії підприємств із муніципальною екосистемою (див. розділ 2) сформульовано рекомендації щодо гармонізації менеджменту стратегічної резилієнтності з векторами «Одеса 5Т»:

а) стратегічна синхронізація цілей за допомогою інструментів: критична інтеграція векторів «5Т» у систему стратегічних цілей і показників ефективності; аудит своєї стратегії на відповідність пріоритетам стратегії розвитку міста; узгодження операційної діяльності із програмами розвитку міської інфраструктури, що сприятиме оптимізації витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів;

б) розбудова цифрового каркасу резилієнтності за допомогою інструментів: використання цифрових інструментів міської екосистеми, що забезпечує підвищення безпеки та мобільності бізнесу; інтегрування внутрішніх інформаційних систем підприємства з міськими (муніципальними) цифровими платформами, що підвищує прозорість взаємодії, забезпечує доступ до інструментів моніторингу ризиків;

в) формування інклюзивного людського капіталу за допомогою інструментів: узгодження кадрової політики підприємства з потребами громади; розробка спільних з органами місцевого самоврядування програм професійної адаптації та підготовки кадрів, що забезпечує формування стійкого людського капіталу;

г) мережевий розподіл ресурсів за допомогою інструментів: формування системи горизонтальної взаємодії між суб'єктами господарювання; впровадження механізмів спільного використання ресурсів, що передбачають передачу надлишкових активів у періоди стабільності та використання інституційних інструментів підтримки у періоди дефіциту;

д) інтеграція в інституційний простір довіри за допомогою інструментів: забезпечення прозорості діяльності підприємства; викорисання міських (муніципальних) інструментів відкритості та підзвітності, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню інвестиційної привабливості;

е) превентивне управління ризиками за допомогою інструментів: взаємодія з муніципальними структурами для спільного прогнозування та моделювання кризових сценаріїв, що дозволяє завчасно адаптувати операційні процеси підприємства. Перехід до випереджального управління загрозами є необхідною умовою підвищення резилієнтності.

Тим самим гармонізація менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» забезпечує формування мережевої моделі функціонування, у межах якої доступ до спільних ресурсів громади частково заміщує необхідність накопичення внутрішніх резервів, що сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та стратегічної стійкості підприємства.

Узагальнюючи наведені рекомендації, доцільно перейти до формалізації процесу їх реалізації у вигляді алгоритму гармонізації конструкту менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т». *Алгоритм гармонізації конструкту менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т»* – це послідовність дій, що перетворює ізольовану корпоративну стратегію на частину регіонального безпекового каркаса (рис. 3.11).

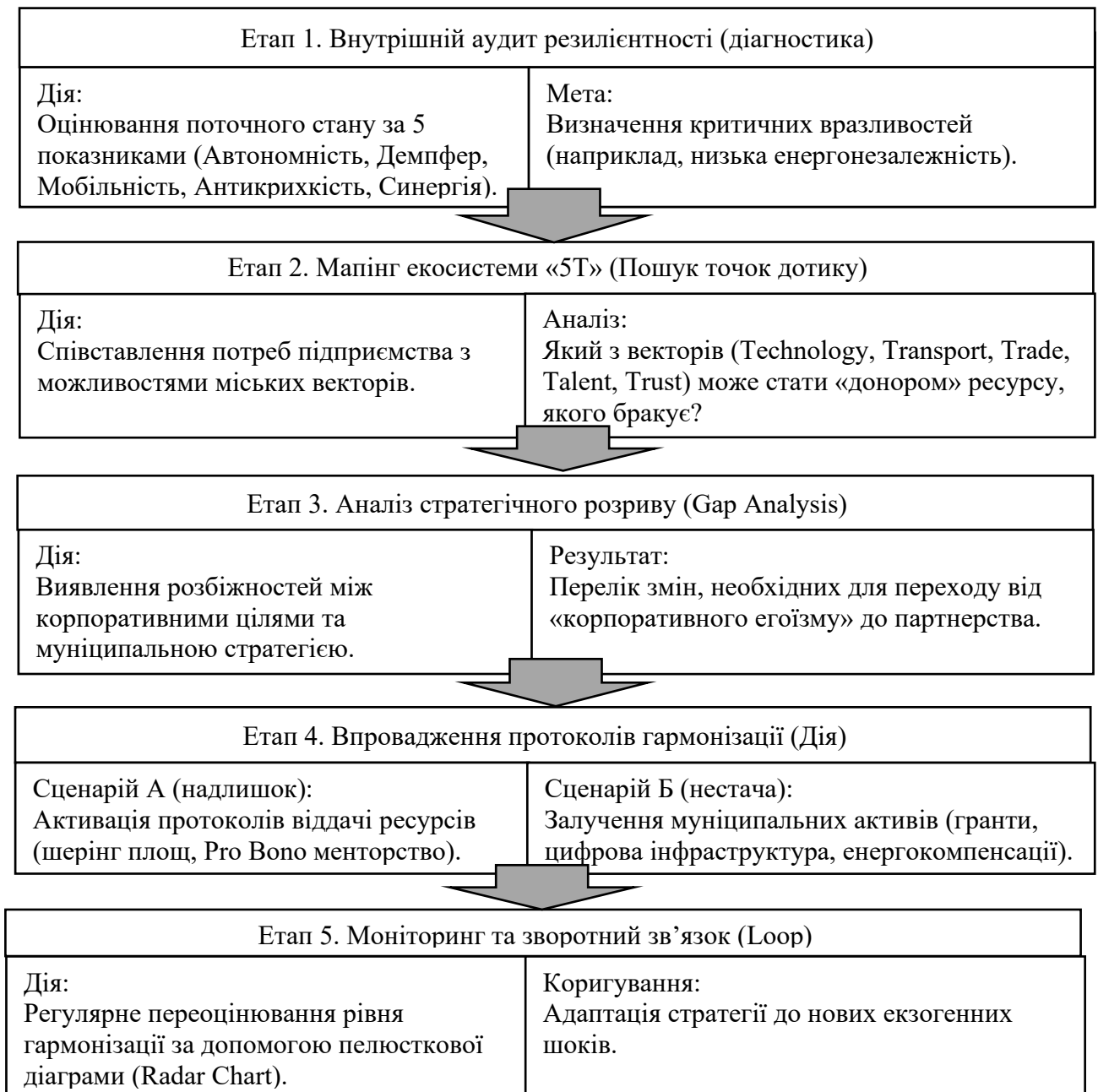


Рисунок 3.11 – Алгоритм гармонізації «Підприємство 6Т – Екосистема «Одеса 5Т» (джерело: власна розробка)

Цільовим результатом реалізації алгоритму є формування мережевої антикрихкості, за якої підприємство набуває високого рівня інтегрованості у міську екосистему, що забезпечує його стійкість на основі використання спільних ресурсів. Успішність алгоритму підтверджується скороченням часу реакції підприємства на зовнішні шоки та зниженням витрат на підтримання стійкості завдяки залученню ресурсного потенціалу міста.

Завдання гармонізації стратегічної резилієнтності варіюються залежно від функціональної ролі кластерів у міській екосистемі. Для одних кластерів пріоритетним є забезпечення фізичної стійкості, тоді як для інших – інтелектуальної мобільності або соціальної інклюзії. У даному контексті доцільним є порівняльний аналіз завдань гармонізації для ключових типів кластерів, що відображає їх специфіку та відмінності у підходах до інтеграції з екосистемою міста (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Порівняльна характеристика завдань гармонізації стратегічної резилієнтності за типами кластерів (джерело: власна розробка)

Тип кластера	Мета гармонізації	Ключові завдання
1. Критичний (енергетика, транспорт, логістика)	Мінімізація часу відновлення після збоїв	синхронізація з муніципальним моніторингом; ресурсний шерінг для забезпечення комунальних потреб; узгодження логістики з міським планом мобільності.
2. Інноваційний (ІТ, технології, дослідження)	Забезпечення цифрової мобільності та випереджального розвитку	цифрова конвергенція з міськими сервісами; використання інноваційних «пісочниць»; залучення інвестицій через інституційні механізми.
3. Соціальна (освіта, медицина, HoReCa, туризм)	Зниження соціальної вразливості та формування довіри	інклюзивна адаптація персоналу; використання інфраструктури для гуманітарних потреб; формування культури психологічної резилієнтності.

Узагальнюючи наведені характеристики, пропонується формалізоване представлення відмінностей у вигляді порівняльної матриці завдань гармонізації стратегічної резилієнтності за типами кластерів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Матриця завдань гармонізації стратегічної резилієнтності за типами кластерів (джерело: власна розробка)

Параметр	Критичний кластер	Інноваційний кластер	Соціальний кластер
1. Домінантний вектор 5Т	Transport / Energy	Technology	Talent / Trade
2. Головний ресурс обміну	Матеріально-технічний	Інтелектуально-цифровий	Соціально-репутаційний
3. Тип гармонізації	Структурна (жорстка)	Процесна (гнучка)	Когнітивна (ціннісна)

Слід зазначити, що для критичного кластера гармонізація виступає необхідною умовою забезпечення фізичної безпеки та безперервності функціонування, тоді як для інноваційного – інструментом прискореного розвитку та адаптації, а для соціального – механізмом збереження людського капіталу та формування інституційної довіри. Для ресурсного кластера, який охоплює підприємства видобувної галузі, агропромислового комплексу, переробки сировини та енергогенерації та найбільш потерпає від воєнних ризиків, гармонізація в межах моделі «Стратегія 6Т» виступає інструментом стратегічної стабілізації та перетворення сировинного потенціалу на екосистемну цінність.

Реалізація стратегії «Одеса 5Т» спроможна забезпечити узгодження цих відмінностей, дозволяючи кожному кластеру інтегруватися у загальну систему стратегічної резилієнтності відповідно до власної функціональної ролі. Оцінювання рівня гармонізації стратегії підприємства із стратегією «Одеса 5Т» дозволяє визначити, наскільки бізнес інтегрований у міську екосистему та чи здатний він використовувати спільні ресурси міста для власного випереджального розвитку. Для цього пропонується така *система показників*, яку структуровано за функціональними векторами (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Система показників оцінювання рівня гармонізації стратегії підприємства із муніципальною стратегією «Одеса 5Т» (джерело: власна розробка)

Показник	Зміст показника
1	2
1. Показники стратегічної конвергенції (узгодженості)	
1.1. Коефіцієнт цільової синхронізації	Частка корпоративних стратегічних цілей, що прямо відповідають пріоритетам векторів «5Т».
1.2. Індекс використання бренду «Одеса 5Т»	Рівень залучення підприємства до маркетингових та інвестиційних ініціатив під егідою міського бренду для просування власної продукції/послуг на міжнародні ринки.
1.3. Рівень інституційної участі	Кількість спільних робочих груп, кластерних ініціатив або муніципальних проєктів, у яких підприємство виступає як партнер чи виконавець.
2. Векторні показники інтеграції (за напрямками «5Т»)	
2.1. Вектор «Технології»	Частка бізнес-процесів, інтегрованих у цифрову інфраструктуру міста.
2.2. Вектор «Транспорт»	Рівень логістичної інтеграції підприємства у транспортну модель міста (використання оновленої транспортної мережі, розвиток велоінфраструктури для працівників).
2.3. Вектор «Таланти»	Обсяг спільних із містом освітніх або соціальних проєктів, спрямованих на утримання та розвиток людського капіталу в регіоні.
2.4. Вектор «Траст»	Рівень прозорості взаємодії з міськими (муніципальними) інституціями: використання системи «Прозорро», функціоналу КП «Грантовий офіс «Одеса 5Т»).
3. Показники ресурсної синергії	
3.1. Частка муніципально-приватного фінансування	Обсяг інвестицій, залучених підприємством через міські грантові програми, пільгові кредити міжнародних інституцій (ЄБРР, ЄІБ) за підтримки міста.
3.2. Ефект від використання міських пільг та преференцій	Частка зекономлених коштів завдяки мораторіям на тарифи, орендним пільгам чи цифровим адміністративним послугам, що спрямовані на розвиток підприємства.
3.3. Коефіцієнт мережевої довіри	Кількість партнерських угод із локальними контрагентами, укладених за посередництва екосистеми «Одеса 5Т».

Кінець табл. 3.14

1	2
4. Показники соціально-превентивного ефекту.	
4.1. Індекс інклюзивної відповідальності	Частка спільних із містом проєктів, спрямованих на адаптацію ВПО та ветеранів, що корелює з міською програмою зниження соціальної вразливості.
4.2. Рівень безпекової синхронізації	Ступінь інтеграції корпоративних планів безпеки з міською інфраструктурою захисту (використання міських укриттів, систем сповіщення, програм енергонезалежності).

Підвищення значень зазначених показників супроводжується скороченням дистанції між моделлю «корпоративного егоїзму» та моделлю «соціального партнерства». Високий рівень гармонізації забезпечує підприємству антикрихіть, оскільки воно стає частиною великої та стійкої системи, яка підтримує бізнес у часи екзогенних шоків.

Б. Методичний підхід та методика оцінювання початкових умов та результатів гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста. Для оцінювання архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності та рівня її гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т» пропонується використовувати відповідні математичні залежності, формули для розрахунку яких адаптовано для обробки статистичних даних підприємства та результатів експертних опитувань стейкхолдерів.

1) Показники абсорбційної спроможності (фази поглинання):

– коефіцієнт енергетичної та ресурсної автономності (K_{auto}):

$$K_{auto} = \frac{CR_{alt}}{CR_{total}} \quad (3.1)$$

де CR_{alt} – обсяг критичних ресурсів, забезпечених альтернативними джерелами, грн.;

CR_{total} – загальна потреба в критичних ресурсах для безперебійного циклу, грн.

– показник фінансового демпфування (P_{damp}):

$$P_{damp} = \frac{RF+L}{CR_{exp}} \quad (3.2)$$

де RF – резервний фонд, грн.;

L – високоліквідні активи, грн.;

CR_{exp} – критичні витрати підприємства на період першої фази шоку, грн.

2) Показники адаптивної спроможності (фаза гнучкості):

– рівень стратегічної синхронізації (L_{sync}):

$$L_{sync} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * c_i}{N} \quad (3.3)$$

де c_i – наявність цілі (1 або 0), що відповідає вектору і стратегії 5Т;

w_i – ваговий коефіцієнт пріоритетності вектора;

N – загальна кількість стратегічних цілей підприємства, од.

– індекс цифрової мобільності (I_{dig}):

$$I_{dig} = \frac{BP_{cloud}}{BP_{total}} * 100\% \quad (3.4)$$

де BP_{cloud} – кількість бізнес-процесів, що можуть бути переведені в дистанційний/хмарний режим протягом 24 годин, од.;

BP_{total} – загальна кількість ключових бізнес-процесів, од.

3) Показники трансформаційного потенціалу (фаза антикрихкості):

– коефіцієнт інноваційної антикрихкості ($K_{antifrag}$):

$$K_{antifrag} = \frac{N_{new_crisis}}{N_{new_total}} \quad (3.5)$$

де N_{new_crisis} – кількість інноваційних продуктів/рішень, створених як пряма відповідь на кризовий виклик, од.;

N_{new_total} – загальна кількість інновацій за період, од.

– індекс мережевої взаємодії (I_{net}):

$$I_{net} = \frac{P_{joint}}{P_{total}} \quad (3.6)$$

де P_{joint} – кількість проєктів, реалізованих спільно зі стейкхолдерами (влада, наука, громада), од.;

P_{total} – загальна кількість проєктів розвитку, од.

4) Показники гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т». Показник демонструє частку підприємства, що «перетинаються з міськими»:

– коефіцієнт цільової конвергенції (K_{conv}):

$$K_{conv} = \frac{G_{5T} \cap G_{corp}}{G_{corp}} \quad (3.7)$$

де $G_{5T} \cap G_{corp}$ – перетин множин цілей/ресурсів міста (Одеса 5Т) та корпоративного сектора; відображає зону спільних інтересів, де механізм реверсування працює найбільш ефективно;

G_{corp} – множина цілей корпоративної стратегії, од..

– ефект ресурсної синергії (E_{syn}):

$$E_{syn} = \frac{R_{ext} + S_{pref}}{I_{total}} \quad (3.8)$$

де R_{ext} – обсяг залучених грантів та пільгових кредитів через платформу «5Т», грн.;

S_{pref} – обсяг заощаджень за рахунок муніципальних пільг/мораторіїв, грн.;

I_{total} – загальний обсяг інвестицій у розвиток, грн.

5) Показник соціально-превентивного ефекту:

– часовий лаг превентивності (L_{prev}):

$$L_{prev} = \frac{T_{act} - T_{shock}}{T_{shock}} \quad (3.9)$$

де T_{act} – час вжиття стратегічного заходу, дн. (міс.);

T_{shock} – час настання кризи, дн. (міс.).

Від’ємне значення цього показника вказує на превентивний характер управлінського впливу підприємства.

Вище відзначені моделі визначення показників забезпечують можливість отримання кількісної оцінки рівня готовності архітектури менеджменту підприємства до екзогенних шоків, а також ступеня ефективності використання екосистеми «Одеса 5Т» як стратегічного орієнтира розвитку. Вони призначені для оцінювання управлінського впливу підприємства, а після незначної адаптації – застосовні для міського (муніципального) управлінського впливу. Подальша інтерпретація отриманих значень здійснюється на основі комбінованої шкали оцінювання, що поєднує кількісні результати з їх якісною характеристикою, забезпечуючи комплексність аналітичних висновків (табл. 3.15).

Запропонована комбінована шкала оцінювання (див. табл. 3.15) забезпечує можливість комплексної інтерпретації рівня розвитку архітектури стратегічної резилієнтності підприємства та ступеня її гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т». Її застосування дозволяє ідентифікувати переваги та

недоліки забезпечення автономності, цифрової мобільності, інноваційної спроможності та ресурсної взаємодії, а також визначити напрями підвищення інтегрованості підприємства у міську екосистему, що, у свою чергу, сприяє зростанню його стійкості та адаптивності до екзогенних викликів.

Таблиця 3.15 – Комбінована шкала оцінювання показників архітектури стратегічної резилієнтності та її гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т»
(джерело: власна розробка)

Діапазон/ шкала	Рівень	Характеристика
1	2	3
1. Коефіцієнт енергетичної та ресурсної автономності (K_{auto})		
0,0-1,00 (0%-100%)	Низький (0,0-0,3)	Підприємство критично залежне від централізованих мереж. Будь-який збій призводить до зупинки бізнес-процесів.
	Середній (0,3-0,7)	Сформовано базовий рівень автономії (наявність генераторів, альтернативних каналів постачання сировини), що дозволяє підтримувати життєдіяльність протягом 24-72 годин.
	Високий (0,7-1,0)	Повна або майже повна автономність. Здатність до безперебійної роботи в умовах тривалого відключення зовнішніх ресурсів.
2. Рівень стратегічної синхронізації (L_{sync})		
1-5 балів	1 (Відсутня)	Корпоративна стратегія розробляється ізольовано, зв'язок із векторами «5Т» випадковий.
	2-3 (Декларатив- на)	Цілі підприємства формально згадують пріоритети міста, але реальні інвестиції в ці напрями не плануються.
	4 (Активна)	Мінімум 2-3 вектори (наприклад, технології та транспорт) є пріоритетними для підприємства; бізнес бере участь у міських проєктах.
	5 (Синергетич- на)	Повна інтеграція. Стратегія підприємства є частиною екосистеми міста. Розвиток підприємства неможливий без розвитку векторів «5Т».

Кінець табл. 3.15

1	2	3
3. Індекс цифрової мобільності (I_{dig})		
0-100%	Статичний (0-20%)	Велика частина процесів прив'язана до фізичного офісу/локації. Релокація сервісів неможлива без втрати даних.
	Гібридний (20-60%)	Частина персоналу та сервісів працює в «хмарах», проте критичні управлінські вузли вразливі.
	Резилієнтний (60-100%)	Можливість миттєвого перенесення всієї операційної діяльності в будь-яку точку світу без зупинки процесів.
4. Коефіцієнт інноваційної антикрихкості ($K_{antifrag}$)		
Якісна шкала	Від'ємна (крихкість)	Криза руйнує інноваційний цикл, підприємство відмовляється від нових розробок задля економії.
	Нейтральна (Стійкість)	Підприємство зберігає наявний темп інновацій, але не створює нічого принципово нового у відповідь на шок.
	Позитивна (антикрихкість)	Криза стає драйвером. Підприємство запускає унікальні продукти, які стають новими точками зростання.
5. Ефект ресурсної синергії (E_{syn})		
Рівнева шкала	Рівень 1 (Автономний)	Підприємство не використовує міські гранти, пільги чи інвестиційну підтримку «Одеса 5Т».
	Рівень 2 (Реактивний)	Користується лише загальнодоступними пільгами (мораторій на тарифи).
	Рівень 3 (Мережевий)	Активно залучає зовнішнє фінансування через Грантовий офіс «Одеса 5Т», бере участь у муніципально-приватних партнерствах: економічний ефект від синергії перевищує 20% від обсягу власних інвестицій.

Таким чином *гармонізація менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т» формує якісно нову модель забезпечення стійкості*, за якою ефективність функціонування підприємства в умовах полікризовості визначається не обсягом внутрішніх резервів, а здатністю до швидкого доступу та адаптивного використання спільних ресурсів міської екосистеми. Систематизація механізмів гармонізації, їх

реалізація через відповідний алгоритм та диференціація завдань за типами кластерів доводять, що стратегічна резилієнтність набуває багаторівневого та динамічного характеру і формується як результат гармонізації цілей, інструментарію, процесів і людського капіталу підприємства з пріоритетами міського розвитку, що забезпечує синергійний ефект для бізнесу та громади.

3.3 Гармонізація інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку і менеджмент людської резилієнтності як інструменти зміцнення стратегічної резилієнтності підприємств

Необхідними інструментами зміцнення стратегічної резилієнтності підприємств виступають:

- а) гармонізація інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку на засадах превентивності;
- б) менеджмент людської (командної) резилієнтності;
- в) створення екосистемного механізму взаємодії «наука-влада-бізнес»;
- г) балансування між операційною ефективністю та витратами на формування стратегічних резервів (надлишковості) та інноваційний розвиток.

Створення екосистемного механізму взаємодії «наука-влада-бізнес» не відноситься до завдань цього дослідження, проте слід зазначити, що значний доробок наукової школи інноваційної трансформатики Одеської політехніки [118-120] пул захищених дисертацій [121] розкривають це питання системно.

Економічне обґрунтування інвестицій у резилієнтність має містити розробку моделей балансування між операційною ефективністю та витратами на формування стратегічних резервів (надлишковості) та інноваційний розвиток. Цей напрям є темою окремого дослідження, оскільки дотичні дослідження [1, 13-16, 18-21, 122-124] доводять, що він потребуватиме розробки специфічного математичного апарату для оцінювання «вартості

гнучкості» та прогнозування реверсного ефекту від синергії з екосистемою міста, що виходить за межі традиційного інвестиційного аналізу та потребуватиме глибокого кабінетно-польового дослідження.

А. Гармонізація інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку на засадах превентивності. Превентивна інтеграція інклюзивної соціальної відповідальності (ICB) досягається за рахунок розробки інструментів впровадження принципів превентивної ICB [13 Додаток А] як чинника зниження соціальних ризиків та зміцнення довіри стейкхолдерів.

Концепція інклюзивної соціальної відповідальності підприємства, по суті, є адаптивною відповіддю на парадигмальні виклики сучасності. Її формують інтеграція принципів інклюзивності у стратегічний контур підприємства, яка відбувається під тиском технологічної інтенсифікації та соціалізації економіки. Йдеться про [9 Додаток А]:

- а) постійне зростання технологічної ефективності економіки під впливом інформатизації та цифровізації;
- б) глобальну економічну інтеграцію;
- в) посилення впливу фінансового сектору на національні економіки;
- г) перетворення інформації та знань у домінуючу продуктивну силу розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях;
- д) соціалізацію розвитку та зростання вагомості соціальної відповідальності бізнесу, зростання залученості його ресурсів для вирішення суспільних проблем (фінансова, гуманітарна, інформаційна та медіа підтримка) та забезпечення сталого розвитку.

Це, а також наведені аналітичні докази (див. п.2.3) призводять до висновку, що за умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, *ICB стає основою архітектури резилієнтності, забезпечуючи перехід від традиційного корпоративного егоїзму до моделі соціального партнерства*, де ресурси бізнесу спрямовуються на зміцнення національної безпеки та сталий розвиток.

Механізми запровадження ІСВ в бізнес-процеси підприємств детально розглянуті у низці наукових праць [77, 120, 124]. Вони є достатньо висвітленими у науковому, методичному та інструментальному контексті, тому у цьому дослідженні не розглядаються

Координація інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку на засадах превентивності передбачає її оцінювання на підприємстві в процесі стратегування резилієнтності. Запропонований науковою школою інноваційної трансформатики Одеської політехніки метод оцінки інклюзивної соціальної відповідальності [125], на відміну від існуючих, включає у своєму фокусі три компоненти: а) соціальний (врахування вразливих категорій населення); б) соціально відповідальне ставлення (визначення центральних цінностей, законослухняне підприємництво, дбайливе ставлення до екології тощо); в) економічний, що підкреслює важливість отримання прибутку компанією для забезпечення її сталого та інклюзивного розвитку. Для оцінки стану інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу (ІССОП) було запропоновано систему показників, об'єднаних у відповідні три групи: економічні показники (X), соціальні показники (Y) та показники соціально відповідальної поведінки (Z). (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Індикатори оцінювання стану інклюзивної соціальної відповідальності підприємств – суб'єктів інноваційного процесу (джерело: складено за даними [125])

Код	Опис змісту та моделі визначення
1	2
Блок економічних індикаторів	
X1	– зростання прибутку внаслідок впровадження інноваційних технологій або інноваційної продукції, %
X2	– збільшення обсягів продажу/виробництва, %
X3	– зростання продуктивності праці, %
X4	– зниження собівартості продукції (робіт, послуг), %
X5	– зростання нематеріальних активів, %
X6	– економія витрат завдяки використанню енергозберігаючих технологій, %

Кінець табл. 3.16

1	2
Блок соціальних індикаторів	
Y1	– зростання доходів персоналу, %
Y2	– покращення умов праці та безпеки
Y3	– підвищення рівня кваліфікації працівників
Y4	– збільшення частки нових робочих місць, %
Y5	– покращення якості продукції
Y6	– ступінь охоплення віддалених територій продукцією підприємства, %
Y7	– частка вразливих груп населення у загальній чисельності персоналу, %
Y8	– покращення участі підприємства у соціальній підтримці працівників
Блок індикаторів соціально відповідальної поведінки	
Z1	– рівень визначеності основних цінностей підприємства
Z2	– рівень готовності підприємства до інноваційних змін
Z3	– рівень надійності (відсутність адміністративних, правових і технологічних порушень)
Z4	– рівень корпоративної соціальної відповідальності
Z5	– зменшення негативного впливу на довкілля, %
Z6	– зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, ґрунт і воду

Результатом інтеграції показників є синергетичний ефект: всі 20 показників взаємопов'язані, тому покращення одного з них сприяє покращенню інших і загального стану.

Загальну оцінку стану інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу (ISRSIP) пропонується здійснювати за допомогою інтегрального показника (Π_{ISR}):

$$\Pi_{ISR} = \sqrt[3]{\frac{(GI^X * w_X) * (GI^Y * w_Y) * (GI^Z * w_Z)}{\sum w_i}} \quad (3.10)$$

де GI^X , GI^Y , GI^Z – показники оцінки стану ISRSIP за групами: економічні індикатори (X), соціальні індикатори (Y) та індикатори соціально відповідального ставлення (Z);

w_X , w_Y , w_Z – коефіцієнти значущості кожної групи індикаторів.

Дана методика була апробована на 10 найприбутковіших підприємствах енергетичної галузі України, що довело її практичну застосовність. Водночас, зазначена система не є вичерпною і може бути адаптована залежно від специфіки діяльності певного підприємства.

Впровадження превентивної соціальної відповідальності (ПСВ) у межах менеджменту стратегічної резилієнтності передбачає перехід від «витрат на благодійність» до здатності підприємства запобігати соціальним ризикам і зміцнювати «людську резилієнтність» до настання кризи. На аналізі цієї здатності й може ґрунтуватися оцінка превентивності соціальної відповідальності. Концепт методичного підходу аналізу превентивності соціальної відповідальності (ПСВ) на прикладі інвестиційних проєктів стратегії «Одеса 5Т» було розглянуто в п.2.3. Надалі він може бути розвинутий за рахунок обґрунтування: а) критеріїв та показників оцінювання; б) блоків аналітичного інструментарію; в) вертикальної інтеграції.

Для кількісного та якісного вимірювання ПСВ пропонується використовувати такі групи індикаторів за критеріями оцінювання:

- *індикатори інституційної довіри (Trust-indicators)*: застосовуються для оцінки здатності залучати зовнішнє фінансування як маркер прозорості та надійності системи (н мезорівень – міжнародного фінансування від ЄБРР, ЄІБ тощо);

- *індикатори людської резилієнтності (Talent-resilience)*: застосовуються для оцінки охоплення персоналу різними програмами підтримки (на прикладі громади – охоплення програмами підтримки та цифровізації послуг для забезпечення безперервності їх надання);

- *індикатори економічної окупності стійкості (Return on Investment in Resilience ROİres, Economic Resilience Sustainability Index ERSI, тощо)*: застосовуються для оцінки ефективності інвестицій у стійкість (на прикладі громади – стійкість транспортної, енергетичної чи іншої критичної інфраструктури), демонструючи, наскільки вкладені ресурси компенсують

потенційні втрати від збоїв, співвідношення залучених інвестицій до попереджених втрат від простоїв внаслідок пошкоджень.

До ключових блоків аналітичного інструментарію в даному методичному підході може бути віднесено:

- модель «6Т» як аналітичну рамку: передбачає використання шостого елемента (Трансформації) як інтегратора, що забезпечує перехід від лінійного розвитку до антикрихкої архітектури менеджменту;

- метод кластерного аналізу: може бути застосований для оцінки синергетичного ефекту від об'єднання видів діяльності підприємства (на прикладі громади – підприємств в межах певного кластеру) для просування та соціального захисту;

- метод сценарного моделювання: призначений для аналізу того, як інвестиційні проєкти (наприклад, «Північ-Південь» на прикладі реалізованих проєктів міста) функціонують у різних сценаріях полікризовості.

Методичний базис оцінювання також має передбачати вертикальну інтеграцію – перенесення підходів до аналізу результатів з мезорівня (м. Одеса) на мікрорівень (окреме підприємство) за двома послідовними напрямками:

- аналіз середовища можливостей: оцінювання того, як міські проєкти (логістичні хаби, індустріальні парки тощо) створюють «соціальний буфер» для конкретного бізнесу та підприємства;

- адаптація превентивних протоколів, що передбачає використання муніципальних напрацювань у сфері цифровізації та безпеки для побудови внутрішньої архітектури резилієнтності підприємства.

Концепт-модель методичного підходу оцінювання превентивної соціальної відповідальності бізнесу наведено в табл. 3.17.

Очікуваний результат застосування наведеного підходу передбачає отримання об'єктивного висновку про рівень переходу системи від моделі «економіки виживання» до «економіки резилієнтності та превентивного розвитку».

Таблиця 3.17 – Концепт-модель методичного підходу оцінювання/аналізу превентивної соціальної відповідальності бізнесу (джерело: власна розробка)

Структурні елементи підходу	Наповнення структурних елементів
1. Етапи попереднього експрес-аналізу превентивної соціальної відповідальності	– ідентифікація проєктів за векторами «5Т/6Т»; – діагностика соціального спрямування (соціальних ефектів); – оцінювання часового лагу превентивності.
2. Критерії та блоки показників оцінювання	– індикатори інституційної довіри (Trust-indicators); – індикатори людської резилієнтності (Talent-resilience); – економічна окупність стійкості (ROI_{res} - Return on Investment in Resilience).
3. Блоки методичного інструментарію аналізу	– модель «6Т» як аналітична рамка; – метод кластерного аналізу; – метод сценарного моделювання.
4. Інструменти вертикальної інтеграції	– аналіз середовища можливостей; – адаптація превентивних протоколів.

Для більш детального кількісного оцінювання аспекту превентивності соціальної відповідальності можуть також використовуватись наступні напрямки, критерії та методи (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Напрямки, критерії та методи оцінювання превентивності соціальної відповідальності (джерело: власна розробка з врахуванням [10, 68, 77, 94, 95, 103, 118, 120, 122, 125])

Напрямок оцінювання	Характеристика		
	зміст	показник	метод
1	2	3	4
1. Рівень інтеграції травма-інформованого управління (Trauma-	Превентивність визначається наявністю дієвих протоколів підтримки ментального	Частка працівників, охоплених програмами психологічної підготовки та	Регулярний моніторинг «слабких сигналів» соціальної напруги

Кінець табл. 3.18

1	2	3	4
<i>Informed Strategy</i>)	здоров'я ще до моменту вигорання персоналу.	реабілітації, що дозволяє знизити плинність кадрів на 25-30% під час пікових криз.	всередині колективу (антиципативна функція).
2. Оцінювання інклюзивної готовності	ПСВ базується на створенні умов для реінтеграції вразливих груп (зокрема ветеранів та ВПО) як джерела стратегічної стійкості, а не лише об'єктів допомоги.	Ступінь адаптації робочих місць та бізнес-процесів до потреб інклюзивності до моменту масового повернення персоналу з фронту.	Аудит архітектури робочого простору та корпоративної культури на відповідність принципам стратегічного гуманізму.
3. Ефективність «Економіки солідарності»	Соціальна відповідальність є превентивною, якщо вона спрямована на захист спільної інфраструктури громади чи галузі.	Кількість спільних проєктів із громадою чи конкурентами (гуманітарні хаби, спільне використання ресурсів), що створюють «соціальний буфер» безпеки.	Експертне оцінювання потенціалу стейкхолдерів та їхньої ролі в архітектурі резилієнтності підприємства.
4. Метрики соціально-інноваційного вектора	Превентивність оцінюється через здатність трансформувати соціальні виклики в інноваційні можливості для розвитку (антикрихкість).	Обсяг інвестицій у цифрові інфокомунікаційні ресурси для забезпечення дистанційної та безпечної роботи персоналу (Cloud-First-підхід).	Розрахунок балансу між економічною ефективністю та «резервною стійкістю» соціального капіталу підприємства.

На засадах наведених індикаторів *Індекс превентивної соціальної резилієнтності (Ipsr)*, буде розраховуватися як:

$$I_{psr} = \sum(w_i * \frac{Fact_i}{Norm_i}) \quad (3.11)$$

де w_i — ваговий коефіцієнт (найвищий для інклюзії та ментального здоров'я),

$Fact_i$ — фактичні превентивні інвестиції,

$Norm_i$ — цільовий стандарт безпеки за моделлю «6Т».

Рівень ПСВ буде вважатися високим, якщо заходи соціальної підтримки інтегровані в операційні процеси як «функціональна надлишковість» (резерв людського капіталу), що дозволяє системі не просто виживати, а й розвиватися в умовах полікризовості.

Можна підсумувати, що соціальна відповідальність трансформується у системоутворюючий елемент архітектури резилієнтності, визначаючи форми взаємодії між бізнесом, державою та суспільством. В умовах воєнного стану пріоритет безпеки, орієнтація на соціальне партнерство та спрямування ресурсів на підтримку суспільства формують нові підходи до організації інноваційної діяльності. Гармонізація із державними пріоритетами підтверджує стратегічну роль інклюзивної соціальної відповідальності як основи стабілізації та відновлення соціально-економічних систем.

Б. Менеджмент людської резилієнтності в структурі стратегування.

Менеджмент людської резилієнтності (Human Resilience Management) є обов'язковою складовою моделі стратегування розвитком підприємства в умовах криз, про що згадується у [1, 11, 13, 25, 27].

На прикладі підприємств України, що функціонують в умовах повномасштабної війни, та м. Одеса – де ризики підсилюються локацією у відносній близькості до зони безпосередніх бойових дій, забезпечення резилієнтності бізнесу (підприємства) повинне передбачати *забезпечення резилієнтності його команди*. Отже, в полікризових умовах функціонування бізнесу під час воєнного конфлікту необхідною умовою є інтеграція менеджменту командної резилієнтності (*Team Resilience Management*) до стратегування.

Командна резилієнтність в умовах полікризовості критичним чином залежить від двох аспектів/чинників:

- а) людської резилієнтності (захист та розвиток персоналу);
- б) інформаційної резилієнтності (захист та збереження даних та комунікацій, можливість віддаленого доступу та роботи, тощо).

Ці два аспекти невідмінно пов'язані між собою. Так, резилієнтність персоналу забезпечується й через доступ до інформації, адже страх виникає через невідомість. Отже, прозорість комунікацій у кризовий період є суттєвим, якщо не головним, антистресовим фактором.

Відтак, стратегування розвитку має враховувати *такі ключові принципи* *задня забезпечення резилієнтності*:

- принципи *травма-інформованого управління* (*Trauma-Informed Management*): модель розвитку підприємства має визнавати вплив колективної травми на когнітивні здібності працівників (зниження швидкості прийняття рішень, погіршення пам'яті, емоційне вигорання) і закладати компенсаторні механізми;

- принцип пріоритету цифровізації (*Digital-First*), адже в умовах дефіциту людського капіталу, зокрема через міграцію та мобілізацію, стійкість бізнесу визначається здатністю зберігати знання та підтримувати когнітивну ефективність команди.

Метою запровадження принципів *травма-інформованого управління* та *Digital-First* на підприємствах є трансформація системи управління персоналом із витратної моделі в модель стратегічного активу, що забезпечує безперервність бізнесу та його розвиток в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності (рис. 3.12).

До ключових принципів та інструментів такої трансформації можна віднести принципи:

- системної резилієнтності як впровадження інфокомунікаційних ресурсів для оцифрування знань та створення систем взаємозамінності;



Рисунок 3.12 – Ключові потреби та принципи забезпечення командної резилієнтності підприємства (джерело: власна розробка)

- людиноцентричності як використання психологічного капіталу (PsyCap) як випереджаючого індикатора економічного стану підприємства;
- сценарного реагування як «перемикання» режимів управління залежно від рівня зовнішньої загрози (зелений, жовтий, червоний рівні).

Однією з ключових складових нової моделі стратегування стає *моніторинг психологічного капіталу (PsyCap)* – замість традиційного оцінювання ефективності (KPI) впроваджується регулярний моніторинг чотирьох основних складових PsyCap, до яких може бути віднесено:

- «Надія» (Hope): наявність цілей та шляхів їх досягнення;
- «Ефективність» (Efficiency): впевненість у власних силах;
- «Оптимізм» (Optimism): позитивне атрибутування успіху;
- «Стійкість» (Resilience): здатність відновлюватися після невдач.

В полікризових умовах функціонування бізнесу в залежності від стану середовища у певний момент часу – «рівнями загроз», життєздатність та працездатність команди може опинятися *на трьох рівнях*:

- рівень 1 (стабільність): дозволяє здійснювати стандартні робочі процеси, фокусуючись на розвитку та інноваціях;

- рівень 2 (напруження): передбачає перехід на гнучкий графік, посилення внутрішніх комунікацій, «горизонтальне» заміщення посад;
- рівень 3 (криза): це режим «мінімально життєздатної команди», де фокус зміщується на фізичну безпеку та базові функції виживання.

Можливі ключові дії в системі менеджменту командної резилієнтності за рівнями загроз наведено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19 – Ключові дії менеджменту командної резилієнтності в різних зонах загроз (джерело: власна розробка)

Рівень загрози	Пріоритет менеджменту	Ключові дії: персонал	Ключові дії: цифрові ресурси
1. Зелений (Норма)	Розвиток та інновації.	Планове навчання, масштабування, креативні сесії.	Оптимізація витрат, накопичення Big Data.
2. Жовтий (Напруга)	Підтримка та адаптація.	Психологічні тренінги, гнучкий графік, перевірка бекапів.	Перехід на хмарні дзеркала, посилення кіберзахисту.
3. Червоний (Криза)	Виживання та стабільність.	Активація протоколів взаємозамінності, фокус на безпеці.	Режим «мінімальної інфраструктури», Starlink-пріоритет.

Як видно, на другому та третьому рівні загроз персонал потребує особливої підтримки. Серед основних інструментів можна зазначити такі:

- когнітивна підтримка: спрощення процедур, візуалізація завдань, використання ШІ-асистентів для рутини, що має забезпечити Зниження помилок через стрес на 15-20%;
- ветеранська політика: програми інклюзивної реінтеграції, адаптація робочих місць, навчання менеджерів, що спрямовано на збереження унікального досвіду ветеранів;
- цифрова емпатія: впровадження інфокомунікаційних ресурсів для анонімної психологічної допомоги, що має забезпечити раннє виявлення вигорання та запобігання звільненням.

Для переходу від інтуїтивного управління командною резилієнтністю до управління на основі даних можуть застосовуватися такі основні метрики:

- ROI_{res} (повернення інвестицій у стійкість): повернення інвестицій, вкладених в ментальне здоров'я та безпеку, через зниження плинності кадрів та зростання продуктивності (прогнозований $ROI > 300\%$);
- $CKRI$ (Індекс збереження знань): показник захищеності бізнес-процесів від втрати ключових носіїв інформації (цільове значення $> 85\%$);
- $Cost_{pres}$ (втрати від презентизму): оцінка прихованих збитків від зниження продуктивності через стрес.

Ці ключові показники поєднують в собі 2 аспекти командної резилієнтності: ROI_{res} та $Cost_{pres}$ – віддзеркалюють людську резилієнтність, а $CKRI$ – інформаційну.

Пропонуються відповідні моделі визначення показників для інтеграції у модель стратегування.

Коефіцієнт повернення інвестицій у стійкість (ROI_{res}), що дозволяє обґрунтувати витрати на психологічну підтримку, реабілітацію ветеранів та програми ментального здоров'я:

$$ROI_{res} = \frac{(S_{turnover} + S_{absenteeism} + P_{gain}) - C_{program}}{C_{program}} * 100\% \quad (3.12)$$

де $S_{turnover}$ – економія на витратах від плинності кадрів (витрати на пошук, найм та адаптацію нових людей, які не знадобляться завдяки лояльності команди, грн.;

$S_{absenteeism}$ – економія від зменшення кількості днів непрацездатності (через стрес або вигорання), грн.;

P_{gain} – приріст продуктивності праці завдяки когнітивній підтримці, грн.;

$C_{program}$ – прямі витрати на впровадження програм резилієнтності, грн.

Індекс збереження критичних знань (CKRI) як стратегічно важливий індикатор для забезпечення безперервності бізнесу в умовах масової міграції та мобілізації:

$$CKRI = \frac{\sum K_{internal} * R_{score}}{K_{total}} \quad (3.13)$$

де $K_{internal}$ – кількість критичних бізнес-процесів, що задокументовані та цифровізовані через інфокомунікаційні ресурси, од.;

R_{score} – коефіцієнт взаємозамінності персоналу (здатність інших членів команди виконувати функції мобілізованого або релокованого колеги);

K_{total} – загальна кількість критичних процесів підприємства, од.

Обсяг втраченої вигоди від «презентизму» ($Cost_{pres}$), тобто стану, коли працівник фізично присутній, але через травму чи стрес не може працювати ефективно. В умовах воєнного стану показник віддзеркалює ключовий прихований збиток:

$$Cost_{pres} = \sum (W * H * L_{productivity}) \quad (3.14)$$

де W – середня погодинна ставка працівника, грн/год;

H – кількість відпрацьованих годин, год.;

$L_{productivity}$ – коефіцієнт втрати продуктивності (зазвичай оцінюється через анкетування щодо обмежень у роботі (WLQ – Work Limitations Questionnaire)), яке дозволяє визначити, як стан здоров'я або інші фактори впливають на здатність працівника виконувати свої професійні обов'язки).

Інтеграція як найменш цих трьох показників вже дозволить менеджменту підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення командної резилієнтності.

Відтак, спрощений *алгоритм інтеграції менеджменту командної резилієнтності* в загальну стратегію розвитку передбачає наступні етапи:

- етап діагностики: аналіз демографічного складу (мобілізаційний резерв, частка ВПО, батьки з дітьми);
- етап бюджетування: виділення фіксованого відсотку від фонду оплати праці або прибутку на «фонд стійкості» (навчання, медицина, енергонезалежність житла працівників);
- етап оцінки: включення показників «командної резилієнтності» (на кшталт «індекса добробуту» Well-being Index і т.п.) для оцінки ефективності реалізації стратегії.

Узагальнено ключові заходи та очікувані результати за етапами інтеграції менеджменту командної резилієнтності в загальну стратегію розвитку можна навести в такий спосіб (табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Етапи та результати інтеграції менеджменту командної резилієнтності в загальну стратегію розвитку (*джерело: власна розробка*)

Етап	Ключовий захід	Очікуваний результат
1. Діагностика	Аудит СКРІ та оцифрування критичних знань	Мінімізація ризику зупинки процесів
2. Інтеграція	Впровадження цифрових сервісів підтримки та взаємозамінності	Підвищення гнучкості структури
3. Моніторинг	Вимірювання ROI_{res} та корекція стратегії	Оптимізація витрат та сталий розвиток

Додатково, для стратегічної оцінки командної резилієнтності бізнесу можуть бути застосовані відомі метрики, що використовуються на мезо та макро рівнях, адаптовані до рівня підприємства, зокрема: Індекс добробуту (Well-being Index), Рівень цифрової грамотності (Digital Literacy Rate), «Розрив стійкості» (Resilience Gap), де перші два віддзеркалюють рівень резилієнтності

команди, а останній – загальну резилієнтність бізнесу, досягнуту, зокрема, під впливом інтеграції менеджменту командної резилієнтності у стратегію розвитку підприємства (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Додаткові метрики стратегічної оцінки командної резилієнтності бізнесу (джерело: власна розробка з врахуванням підходів [10, 11, 13, 18, 27])

Метрика	Модель визначення та методи збору даних	Цільове значення
1. Індекс добробуту (Well-being Index)	Інтегральний показник добробуту персоналу /опитування	> 70%
2. Рівень цифрової грамотності (Digital Literacy Rate)	Відсоток персоналу, що володіє інструментами віддаленої роботи/спостереження	> 95%
3. «Розрив стійкості» (Resilience Gap)	Різниця між фактичною та необхідною резилієнтністю / система індикаторів	< 30%

Індекс добробуту (Well-being Index) – інтегральний показник благополуччя населення або окремих його груп. На рівні підприємства *індекс добробуту (Well-being Index)* – це інтегральний показник, що відображає стан фізичного, психологічного та соціального благополуччя персоналу. Для його визначення можна застосовувати анкетування та комбіновані методи оцінки, які дозволяють кількісно виміряти різні аспекти добробуту. Основні напрями вимірювання добробуту персоналу можуть включати: а) фізичне здоров'я: частота захворювань, доступ до медичних послуг; б) психологічний стан: рівень стресу, задоволеність роботою, баланс між роботою та особистим життям, відчуття підтримки з боку керівництва; в) соціальний добробут: якість міжособистісних відносин у колективі, можливості для професійного розвитку, участь у корпоративних заходах; г) економічний аспект: рівень заробітної плати, соціальні гарантії, доступ до додаткових пільг та бонусів.

Підприємство може розробити власну систему індикаторів, а інтегральний індекс може визначатись за шкалою від 0 до 100, де високі

значення свідчать про позитивний стан. *Well-being Index* на підприємстві стає інструментом, що дозволяє виявляти проблемні зони управління персоналом та формувати політику, спрямовану на підвищення людської резилієнтності.

«Рівень цифрової грамотності» (Digital Literacy Rate) на макрорівні використовується для оцінки частки населення, яка володіє навичками користування цифровими технологіями. Він є важливим індикатором соціально-економічного розвитку, адже високий рівень цифрової грамотності сприяє продуктивності праці, інноваційності бізнесу та інтеграції у сучасний інформаційний простір. На рівні підприємства може визначатися через оцінку навичок персоналу у користуванні цифровими технологіями та сервісами. Для цього можна застосовувати: а) опитування та тести для перевірки базових умінь; б) практичні завдання для моделювання робочих ситуацій, де працівники мають застосувати цифрові інструменти; в) аналіз використання корпоративних систем. Отримані результати можуть агрегуватися у відсотковому показнику, що відображає частку працівників, які відповідають мінімальним або розширеним критеріям цифрової грамотності. Цільове значення для підприємства, напевно, залежить від галузі, але загалом має становити не менше 70–80% працівників. Для компаній високотехнологічних секторів цільовий рівень може бути ще вищим - близько 95%, адже цифрова компетентність є критичною умовою їхньої діяльності.

«Розрив стійкості» (*Resilience Gap*) – різниця між наявним рівнем стійкості системи та тим рівнем, який є необхідним для ефективного функціонування в умовах кризових викликів. Цей показник дозволяє визначити, які сфери потребують додаткових інвестицій, реформ чи управлінських рішень, щоб забезпечити резилієнтність системи. На рівні підприємства «Розрив стійкості» також може визначати різницю між фактичним та необхідним рівнем резилієнтності. Для такого виміру може застосовуватись система індикаторів, що охоплюють: а) фінансову стійкість (ліквідність, доступ до кредитних ресурсів, диверсифікація доходів); б) операційну стійкість (гнучкість виробничих процесів, наявність резервних

потужностей, альтернативних каналів постачання); в) людський капітал (кваліфікація персоналу, рівень адаптивності, психологічна готовність до роботи в кризових умовах); г) інноваційність та технологічну базу (здатність швидко впроваджувати нові рішення, цифровізація процесів). При кількісній оцінці за 100-бальною шкалою, цільове значення для підприємства має бути не нижче 70–80 балів (наявність «розриву» не більше 30%) що свідчить про достатній запас міцності для протидії кризам. Нижчі показники сигналізують про «розрив стійкості», який потребує управлінських рішень, інвестицій чи організаційних змін. *Відтак, Resilience Gap на рівні підприємства є інструментом управління резилієнтністю бізнесу в умовах полікризовості.*

Узагальнену модель інтеграції менеджменту командної резилієнтності в стратегування розвитку на засадах процесного підходу наведено в табл. 3.22.

Таблиця 3.22 – Процесна модель стратегування з інтеграцією принципів менеджменту командної резилієнтності (джерело: власна розробка)

Етап стратегування	Об'єкт управління / Показник	Інструментарій та ресурси	Очікуваний результат (KPI / Метрика)
1	2	3	4
1. Діагностика (Вхід)	Психологічний капітал команди (PsyCap)	Анкетування, пульс-опитування	Базова лінія «Індексу добробуту» (>70%)
	Карта критичних знань	Аудит бізнес-процесів, інтерв'ю з ТОП-менеджментом	Початковий показник СКRI
2. Проєктування (План)	Бюджет на стійкість C_{program}	Фінансування (психолог, хмари, навчання, безпека)	Затверджена частка (%) від фонду оплати праці або прибутку
	Протоколи взаємозамінності	Матриця компетенцій, система «тіньового супроводу»	Ріст коефіцієнта R_{score} до 0,8

Кінець табл. 3.22

1	2	3	4
3. Реалізація (Дія)	Цифрова екосистема підтримки	База знань, ШІ-асистенти, чат-боти	Зниження втрат від презентизму ($Cost_{pres}$)
	Trauma-Informed комунікація	Дашборди реального часу, прозорі канали звітності	Зниження плинності кадрів на 25-30%
4. Аналіз та Контроль	Економічна ефективність	Формула ROI_{res}	Коефіцієнт $ROI_{res} > 300\%$
	Стратегічна гнучкість	Сценарне моделювання	Час відновлення процесів (RTO)

Наведена процесна модель може бути використана і як робочий інструментарій (документ, чек-ліст) стратегічного менеджменту командної резилієнтності. Це передбачатиме такі типові дії:

- а) проведення первинного аудиту індикаторів (визначення поточного рівня CKRI, PsyCap, інших);
- б) визначення цільових значень індикаторів (планових для досягнення, наприклад, через рік реалізації стратегії);
- в) призначення відповідальних (за кожен об'єкт управління/індикатор має відповідати конкретна особа (група осіб) в системі управління підприємством, наприклад, за CKRI – операційний директор, за ROI_{res} – фінансовий директор).

Існуючі умови полікризовості потребують врахування стратегічних ризиків, де їх різні типи передбачатимуть різні методи нейтралізації загроз та інструменти моніторингу (табл. 3.23).

Ключові заходи з попередження означених ризиків можуть включати:

- залучення «червоної команди» (Red Teaming): періодичне призначення групи працівників для критичного аналізу – пошуку слабких місць в оцифруванні знань, забезпеченні психологічній стійкості персоналу;

Таблиця 3.23 – Ризики інтеграції менеджменту командної резилієнтності в стратегію розвитку та ключові методи їх нейтралізації (джерело: власна розробка)

Тип ризику	Дані для менеджменту		
	опис загрози	метод нейтралізації	інструмент моніторингу
1. Резистентність культури	Сприйняття програм психологічної підтримки як «необов'язкових» або «слабкості».	Залучення ТОП-менеджменту до участі в програмах (лідерство на власному прикладі).	Рівень участі у заходах.
2. Витік цифрових знань	Ризик викрадення оцифрованих критичних даних (СКРІ) під час кібератак.	Впровадження архітектури «нульової довіри», шифрування та багаторівневого доступу.	Кількість зафіксованих спроб несанкціонованого доступу.
3. «Втома від змін»	Працівники перевантажені постійною адаптацією та новими протоколами	Впровадження мікро-навчання та автоматизація рутини через ІІІ.	Динаміка Well-being Index: якщо знижується, доцільно зупинити зміни
4. Фінансовий дефіцит	Скорочення бюджету на «м'які» заходи (HR) на користь прямих виробничих витрат	Використання розрахунку ROI_{res} для доведення збитковості відмови від програм	Порівняльний аналіз $Cost_{pres}$ та $C_{program}$
5. Мобілізаційний ризик	Раптова втрата ключового носія знань, для якого не встигли створити дублера.	Автоматичний запуск протоколу «тіньовий супровід» для всіх критичних позицій в режимі «24/7».	Коефіцієнт взаємозамінності R_{score}

– забезпечення гнучкості бюджету через закладення у нього можливості перерозподілу коштів між «цифровою безпекою» та «психологічною підтримкою» залежно від пріоритетності ризику у поточному кварталі;

– автоматизація ризик-моніторингу шляхом використання цифрових інфокомунікаційних ресурсів для постійного автоматичного оновлення дашборду ризиків (наприклад, інтеграція даних з CRM та HR-систем).

Запропоновані рекомендації демонструють, що в умовах полкікризи традиційне стратегування (орієнтоване лише на фінанси) поступається місцем багатокомпонентній моделі резилієнтності. Взаємозв'язок інформаційно-цифрового (принцип Digital-First, індикатори збереження знань та цифрової грамотності) та людського (принципи травма-інформованого менеджменту, індикатори психологічного капіталу та добробуту персоналу) аспектів створює синергетичний ефект, де цифрові ресурси виступають «екзоконструктом» для персоналу, що перебуває під впливом травматичних факторів. Це дозволяє не лише нівелювати втрати від презентизму, а й забезпечити високий показник ROIres (повернення інвестицій у стійкість) та низький Resilience Gap (розрив стійкості), перетворюючи витрати на безпеку та підтримку команди у стратегічну інвестицію в конкурентоспроможність підприємства. А пропозиції щодо інтеграції менеджменту командної резилієнтності в структуру стратегування розвитку дозволяють перетворити персонал та знання із фактору ризику на головний актив стійкості.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 наведено авторське бачення формування архітектури та інструментарію менеджменту реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі. Отримано такі результати:

1. *Запропонована парадигма стратегування* ґрунтується на принципах гнучкості, проактивності та стратегічного гуманізму, передбачає впровадження принципу стратегічної збалансованості, що реалізується через механізм реверсності як інструмент колективної безпеки та взаємного

ресурсного наповнення екосистеми. *Механізм реверсування стратегічної резилієнтності* описано як динамічну двовекторну систему узгодження ресурсних потоків між підприємством та міською екосистемою в часі. Його вплив охоплює різні стани ресурсного забезпечення та логіку їхнього перетворення, а структура містить чотири структурні блоки. Реверсування виступає керованим циклічним процесом трансформації станів ресурсів (від дефіциту до надлишку), що реалізується через синхронізацію потреб міської агломерації та суб'єктів господарювання (підприємств, організацій, установ). Відповідно, механізм реверсування стратегічної резилієнтності забезпечує конвертацію розрізненої множини наявних ресурсів у цільові структуровані пропозиції, що дозволяє підприємству та місту зберігати функціональну стійкість незалежно від вектора зовнішнього шоку.

2. *Розроблена дизайн-модель архітектури реверсної стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі* передбачає, що підприємство не лише споживає захисні ресурси міста, а й само стає «донором» стійкості для громади, що в підсумку посилює обох партнерів. Висвітлено функціонал реверсної дизайн-моделі для міської екосистеми та підприємства. *Архітектуру стратегічної резилієнтності підприємства* представлено у структурно-функціональних блоках як три взаємопов'язані підсистеми (когнітивна, ресурсна, операційна), що забезпечують здатність підприємства як організації до випереджальної адаптації в умовах полікризовості як рівновагом і однорівневій складові.

3. *Розроблена модель стратегування розвитком підприємства «Стратегія 6T»* спирається на логіку реверсної резилієнтності та переводить міську (муніципальну) концепцію «Одеса 5T» на рівень стратегічного менеджменту підприємства, фокусуючись на динаміці та людському капіталі та ґрунтуючись на уявленні про підприємство як живу соціо-техніко-економічну систему, яка функціонує в умовах полікризовості перманентної невизначеності і структурних зламів. Тому модель розвитку підприємства за таких умов є архітектурою виживання, адаптації та довгострокового

зростання, яка здатна витримувати екзогенні шоки, швидко перебудовуватися, трансформувати кризи у джерела переваг.

4. Основними атрибутами моделі «Стратегія 6Т» є концепт – 6Т, конструкт – «Стратегія 6Т», структура. Остання має шість складових: таланти, технології, траєкторії зростання (ринки/торгівля), транспорт і ланцюги постачання, траст (довіра та інституційний капітал), трансформація, кожна з яких має власний функціонал. Відмінність конструкту 6Т від 5Т полягає, по-перше, у виділенні галузевого вузькоспеціалізованого вектору «Туризм» та «Таланти» як універсального ресурсу, а по-друге, у врахуванні полікризовості середовища через додання «Трансформації» як активного механізму. Це робить модель управлінською, а не економіко-географічною. Концепт «6Т» розвиває логіку концепту інвестиційної стратегії м. Одеси «5Т», але переносить її на мікрорівень підприємства, доповнюючи її шостою складовою – трансформація, яка виступає інтеграційним і динамічним ядром моделі. Модель інтегрує проголошені вектори розвитку підприємства у муніципальну екосистему м. Одеси, перетворюючи статичну інфраструктуру останньої на динамічний простір реверсної резилієнтності.

5. Застосування кластерного підходу (критичний, інноваційний, соціальний та ресурсний сектори) дозволяє диференціювати механізми гармонізації від забезпечення фізичної безперервності до прискореної адаптації та капіталізації Трасту, що забезпечує перехід суб'єктів господарювання до стану антикрихкості. Взаємодія на рівні «підприємство-місто» реалізується через циклічний механізм реверсування ресурсних потоків (від надлишку до дефіциту), де шосте «Т» (Трансформація) виступає інтегративним драйвером, що синхронізує корпоративні цілі з векторами сталого розвитку громади в умовах полікризовості. Сформульовано три групи принципів побудови моделі гармонізації – *відомі (усталені)*, які актуальні в умовах полікризи; *новітні*, обумовлені стратегічними змінами 2023–2025 рр. у світі; *новітні*, обумовлені національною специфікою (український феномен).

6. *Висвітлено функціональні зміни у диференціації архітектурних рішень за функціональними кластерами, логіку та етапи формування диференційованої архітектури стратегічної резилієнтності підприємства.* Обґрунтовано, що трьохмодульний архітектурний конструкт стратегування БТ корелює з структурно-функціональними блоками архітектури стратегічної резилієнтності та кластерним підходом. Наведено варіації потенційних змін моделі «Стратегія БТ»: зростання ролі БТ як керівного ядра, інтеграція AI-агентів у стратегування, посилення кластерної логіки, перехід від KPI до KVI. Обґрунтовано перспективні архітектурні зміни моделі «Стратегія БТ» та дві групи їх проявів: 1) за складовими: 1Т – збереженні людей, 2Т – кібербезпека, хмари, 3Т – експорт, євроінтеграція, 4Т – автономна логістика, 5Т – суспільна довіра, 6Т – постійна перебудова; 2) за рівнями: мета – логіка «виживання → відновлення → зростання», принципи – імплементація резилієнтності, процеси – гармонізація та превентивне планування, заходи – антикризові сценарії, забезпечення – хмари, фінансові буфери, життєвий цикл стратегії – безперервний. Обґрунтовано необхідність враховувати в архітектурі менеджменту резилієнтності превентивну соціальну відповідальність.

7. Розроблення моделі гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста ґрунтується на її розумінні як процесу узгодження управлінських механізмів виживання підприємства з системою безпеки та розвитку міста (громади), що базується на переході від «корпоративного егоїзму» до екосистемного партнерства в межах стратегії «Одеса 5Т» з метою формування мережевої антикрихкості. Запропонована *матрична модель гармонізації об'єктів стратегічного управління підприємства з екосистемою «Одеса 5Т»* спирається на: а) типологізацію завдань гармонізації за сферами резилієнтності (абсорбція, адаптація, трансформація, довіра); б) визначення основних напрямів, відповідних дій та результатів гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста; в) класифікацію ролі підприємства: підприємство-донор або підприємство-реципієнт, відповідних напрямів/заходів інтеграції ресурсів для «донорів» та забезпечення доступу до ресурсів

для «реципієнтів»; г) матричний (балансовий) підхід до взаємодії підприємства з екосистемою «Одеса 5Т» залежно від стану його ресурсного забезпечення; д) трансформацію стратегічної резилієнтності з внутрішньої характеристики підприємства у мережеву перевагу громади; е) класифікацію об'єктів стратегічного управління підприємства за механізмами гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т». Запропоновані рекомендації щодо гармонізації менеджменту стратегічної резилієнтності з векторами «Одеса 5Т» містять *алгоритм гармонізації конструкту менеджменту стратегічної резилієнтності підприємства з екосистемою міста «Одеса 5Т»*, що перетворює ізольовану корпоративну стратегію на частину регіонального безпекового каркаса, а класифікація завдань гармонізації стратегічної резилієнтності за типами кластерів дозволяє сформувати відповідну матрицю завдань для підприємств різних кластерів.

8. *Оцінювання рівня гармонізації стратегії підприємства із стратегією «Одеса 5Т»* має бути спрямованим на визначення: а) наскільки бізнес інтегрований у міську екосистему та б) чи здатний він використовувати спільні ресурси міста для власного випереджального розвитку. Розроблений для досягнення цієї мети аналітичний інструментарій містить такі *системи показників*: а) оцінювання рівня гармонізації стратегії підприємства із муніципальною стратегією «Одеса 5Т»; б) оцінювання архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності та рівня її гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т». Перша – містить 12 показників та структурована за функціональними векторами: показники стратегічної конвергенції, векторні показники інтеграції за напрямками «5Т», показники ресурсної синергії, показники соціально-превентивного ефекту, де підвищення значень зазначених показників супроводжується скороченням дистанції між моделлю «корпоративного егоїзму» та моделлю «соціального партнерства». Друга – пропонує показники в розрізі: фаз гармонізації (поглинання, гнучкості, антикрихкості), рівня гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т» та соціально-превентивного ефекту, що забезпечує можливість отримання кількісної оцінки

рівня готовності архітектури менеджменту підприємства до екзогенних шоків, а також ступеня ефективності використання екосистеми «Одеса 5Т» як стратегічного орієнтира розвитку. Запропонована комбінована шкала оцінювання, що поєднує кількісні результати з їх якісною характеристикою, призначена для подальшої інтерпретації отриманих значень, забезпечуючи комплексність аналітичних висновків. Її застосування дозволяє ідентифікувати переваги та недоліки забезпечення автономності, цифрової мобільності, інноваційної спроможності та ресурсної взаємодії, визначити напрями підвищення інтегрованості підприємства у міську екосистему, що сприяє зростанню його стійкості та адаптивності до екзогенних викликів.

9. Запропонований *методичний підхід до гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку на засадах превентивності* передбачає інтеграцію методичних рекомендацій щодо оцінки стану інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу та оцінки превентивної соціальної відповідальності. *Перша* містить у своєму фокусі три компоненти: соціальну; соціально відповідальної поведінки; економічну, які розкриваються системою з 20 взаємопов'язаних показників та моделлю визначення інтегрального показника. *Друга* розвиває на рівні підприємства концепт методичного підходу аналізу превентивності соціальної відповідальності на прикладі інвестиційних проєктів стратегії «Одеса 5Т» за рахунок обґрунтування: критеріїв та показників оцінювання, де акцентовано на індикаторах інституційної довіри, людської резиліентності, економічної окупності стійкості; аналітичного інструментарію, де «6Т» визначено як аналітичну рамку; характеристик та методів оцінки превентивності соціальної відповідальності за напрямками: рівня інтеграції травма-інформованого управління, інклюзивної готовності, економіки солідарності, соціально-інноваційного вектору розвитку; моделі *індексу превентивної соціальної резиліентності*. Застосування наведеного підходу передбачає отримання об'єктивного висновку про рівень переходу системи від економіки виживання до економіки резиліентності та превентивного розвитку.

10. Запропонований *методичний підхід до інтеграції менеджменту людської (командної) резилієнтності* ґрунтується на необхідності врахування в стратегуванні розвитку його двох ключових принципів задля забезпечення резилієнтності: травма-інформованого управління, оскільки модель розвитку підприємства має визнавати вплив колективної травми на когнітивні здібності працівників і закладати компенсаторні механізми; пріоритету цифровізації задля здатності зберігати знання та підтримувати когнітивну ефективність команди в умовах воєнного стану. Запропонований інструментарій менеджменту командної резилієнтності містить: вибір моніторингу психологічного капіталу за складовими замість традиційного оцінювання ефективності KPI; типологізацію ключових дій менеджменту командної резилієнтності в різних зонах загроз та інструментарій підтримки персоналу; метрики оцінювання ефективності людської та інформаційної складових менеджменту командної резилієнтності. Алгоритм інтеграції менеджменту командної резилієнтності в загальну стратегію розвитку та процесну модель стратегування з інтеграцією принципів менеджменту командної резилієнтності розкрито за етапами, об'єктами управління та заходами, типами ризику та методами їх нейтралізації, очікуваними результатами та метриками їх оцінки. Пропозиції щодо інтеграції менеджменту командної резилієнтності в структуру стратегування розвитку трансформують персонал та знання із фактору ризику на головний актив стійкості.

Висунуту *робочу гіпотезу дослідження* підтверджено через розроблення та обґрунтування теоретичних положень і науково-методичних підходів до формування архітектури та інструментарію менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості, апробацію відповідної методики (Додаток Б.3).

Основні результати та положення, викладені у розділі 3, висвітлено автором у працях [4, 9, 10, 12], наведених у Додатку А.

ВИСНОВКИ

В дисертації запропоновано теоретичне узагальнення та нове вирішення *важливого наукового завдання*, яке полягає в удосконаленні стратегічного управління підприємствами шляхом розроблення та обґрунтування теоретичних положень і науково-методичних підходів до формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. Всі задачі, поставлені у дисертації, розв'язані.

Сформульовані такі висновки та рекомендації:

1. *Визначено сутність стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризовості середовища та типологізовано її види. Стратегічну резилієнтність* трактовано як динамічну спроможність підприємства до випереджального розвитку, що виходить за межі простого виживання та в умовах полікризовості постає як інтегративна здатність проактивно трансформувати бізнес-модель, використовуючи полікризу як ресурс для переходу до стану антикрихкості. Її зміст розкривається через синергію когнітивної підготовки, поведінкової гнучкості та контекстуального (соціального) капіталу, що маркує парадигмальний перехід від статичної стійкості до життєдіяльності через трансформаційне самовідновлення. *Види стратегічної резилієнтності* типологізовано, встановлено ієрархію її рівнів за ознаками: характер стратегічного реагування (глибина адаптації) як абсорбційний (пасивне поглинання шоку ресурсними буферами), адаптивний (гнучкі зміни процесів без зміни базової стратегії) і трансформаційний (вищий – повне переформатування бізнес-моделі). Для варіювання зусиль менеджменту між збереженням інтелектуального капіталу, підтримкою громади та впровадженням інновацій в умовах турбулентності виокремлено когнітивний, соціальний (інклюзивний) та технологічний види резилієнтності за ознаками: об'єкт впливу та зміст – як когнітивну (ментальна готовність та антиципація шоків), технологічну (цифрова автономізація та енергонезалежність) та соціальну/інклюзивну (конвертація довіри і мережевих

зв'язків у стратегічний ресурс); роль в екосистемі та часовий горизонт – як превентивну (формування стратегічної надлишковості до моменту кризи) та мережеву (антикрихкість через відкритість та партнерство бізнесу, влади й громади). Особливим типом визнано *інклюзивну стратегічну резилієнтність*, яка в умовах воєнного стану стає найбільш стійкою моделлю, оскільки відмовляється від «корпоративного егоїзму» на користь екосистемної взаємодії, що дозволяє диференціювати архітектурні рішення від архітектури-фортеці до трансформаційної архітектури підприємства залежно від його кластерної приналежності.

2. *Обґрунтовано пріоритетні завдання менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств та системні компоненти його архітектури. Завдання диференційовано за функціональною спрямованістю, перетворюючи захисну логіку стратегування на трансформаційну як:* а) превентивна адаптація, що базується на механізмах антиципації шоків через постійний моніторинг «слабких сигналів» та сценарне моделювання мультиплікативного впливу криз; б) забезпечення динамічної конфігурації ресурсів, яка передбачає формування стратегічної надлишковості та буферів капіталу для швидкого маневрування активами в умовах дестабілізації; в) трансформаційне оновлення бізнес-моделі, що орієнтоване на використання кризових розривів як точок входу для інклюзивних інновацій та перехід системи до стану антикрихкості. Реалізація цих завдань забезпечує архітектура, з'єднуючи когнітивно-культурний, операційно-технологічний та інституційно-комунікаційний модулі, а стратегування як процес виступає ядром трансформації деструктивних зовнішніх впливів у вектори розвитку. *Архітектура стратегічної резилієнтності підприємства* – не статична схема, а динамічний конструкт, тому її розроблено за каркасним принципом, що поєднує три ключові модулі як стабільні («жорсткі») та гнучкі системні компоненти: м'який когнітивно-культурний, що формує ментальну готовність команди до змін, включаючи травма-інформоване управління та Well-being менеджмент, що забезпечує психологічний капітал; жорсткий операційно-технологічний модуль, що охоплює цифрові двійники, хмарні технології, автономну логістику та енергонезалежність, забезпечуючи

фізичне виживання; інституційно-комунікаційний модуль, що забезпечує мережеву взаємодію з екосистемою «Одеса 5Т», трансформуючи довіру стейкхолдерів у стратегічний ресурс. В умовах полікризовості життєздатність системи забезпечується не жорсткістю ієрархії, а модульністю та швидкістю реконфігурації, тому системна інтеграція цих компонентів дозволяє перетворити менеджмент стратегічної резилієнтності з функції «кризового реагування» на постійний процес випереджального розвитку, де кожна ланка архітектури працює на мінімізацію деструктивного впливу зовнішнього середовища через механізми гармонізації з міською екосистемою.

3. *Здійснено кластеризацію підприємств за стратегічним потенціалом та обґрунтовано особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості.* Ознаки стратегічного призначення та соціально-економічної значущості суб'єктів господарювання дозволили виокремити чотири функціональні групи кластерів: критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний. Обґрунтовано, що в умовах полікризовості ефективність менеджменту стратегічної резилієнтності прямо залежить від адаптації архітектури управління до специфічних викликів кожного кластера. Для критичного кластера пріоритетом є архітектура-фортеця, де менеджмент фокусується на воєнній гнучкості (Military Agility), жорсткому протоколюванні безпеки та забезпеченні фізичної безперервності функціонування як базової умови виживання громади; для інноваційного – трансформаційна модель, заснована на когнітивній гнучкості та швидкості імпровізації, де резилієнтність стає інструментом стрибкоподібного розвитку (Leapfrog); для соціального – стратегічний гуманізм та максимізацію Well-being Index персоналу, де життєстійкість системи забезпечується через інклюзивну відповідальність та розбудову інституційного Трасту; для ресурсного – модель стратегічної стабілізації, спрямована на перетворення сировинного потенціалу в екосистемну цінність та створення ресурсних буферів для муніципальної безпеки. Систематизація особливостей менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств за цими кластерами

дозволяє інтегрувати розрізнені бізнес-суб'єкти у єдиний регіональний безпековий каркас, забезпечуючи перехід від індивідуального «корпоративного егоїзму» до колективної антикрихкості екосистеми міста.

4. *Досліджено стратегічний конструкт «5Т» і стратегічно важливі впливи зовнішнього середовища, визначено детермінанти трансформації стратегічного конструкту підприємства в умовах полікризовості, обґрунтовано доцільність його гармонізації з екосистемою «Одеса 5Т» та диференційовані потреби в оцінюванні стратегічної резилієнтності підприємств залежно від їх кластеру. Обґрунтовано парадигмальний перехід від статичного стратегування до динамічного менеджменту реверсної резилієнтності. Визначено, що детермінантами трансформації бізнес-моделей в умовах полікризовості є інклюзивність, цифрова мобільність та здатність до конвергенції з муніципальними безпековими каркасами. Стратегічний конструкт «5Т» в умовах полікризовості трансформувався з інвестиційної моделі у базовий когнітивно-інституційний каркас регіональної стійкості. Обґрунтовано, що така гармонізація дозволяє підприємствам використовувати ресурси міста як зовнішній «демпфер» для абсорбції шоків. Доведено доцільність гармонізації корпоративних стратегій з екосистемою «Одеса 5Т», що перетворює ізольоване підприємство на активний вузол мережевої антикрихкості міста. Це дозволяє реалізувати механізм реверсування, де ресурси перерозподіляються між «донорами» та «реципієнтами» для стабілізації всієї громади. Обґрунтовано потребу в кластерно-орієнтованому оцінюванні стратегічної резилієнтності. Для кожного кластера (критичного, інноваційного, соціального, ресурсного) визначено специфічні пріоритети – від фізичного виживання та кібербезпеки до капіталізації трасту й інклюзивного Well-being менеджменту. Запропоновано перехід від жорстких кількісних показників (KPI) до ціннісно-орієнтованих індикаторів (KVI), що відображають рівень соціально-превентивного ефекту та травма-інформованого управління. Розроблена модель гармонізації та аналітичний інструментарій забезпечують об'єктивне*

підґрунтя для переходу суб'єктів господарювання від «економіки виживання» до стратегії сталого, антикрихкого зростання в межах регіональної екосистеми. Модель «6Т» в ній виступає як стандарт, а конструкт «Стратегія 6Т» – як універсальна архітектурна рамка випереджального розвитку, яка інтегрує інституційну довіру, технологічну автономність і логістичну гнучкість в єдиний механізм протидії екзогенним шокам.

5. *Розроблено дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності підприємств в полікризовому середовищі та концептуальну модель стратегії підприємства на засадах інклюзивності та інноваційності за диференційованим підходом.* Розроблена дизайн-модель архітектури містить три структурних модулі – когнітивний, ресурсний, операційний, що забезпечують здатність організації до випереджальної адаптації. Її сутність полягає у переході від закритої системи управління до відкритої реверсної моделі, де підприємство одночасно виступає реципієнтом муніципального захисту та донором стійкості для громади. *Розроблена модель стратегування розвитком підприємства «Стратегія 6Т»* реалізує цей підхід через: диференціацію за кластерами шляхом врахування специфіки критичного, інноваційного, соціального та ресурсного секторів, що дозволяє формувати індивідуальні траєкторії антикрихкості; інтеграцію інклюзивності: впровадження принципів стратегічного гуманізму та травма-інформованого управління (модуль «Таланти»), що капіталізує людський ресурс у період структурних зламів; інноваційну трансформацію шляхом використання модулю «Трансформації» як шостого, динамічного елемента, що адаптує муніципальну рамку «Одеса 5Т» до мікрорівня підприємства. Це забезпечує формування кластерної переваги, де стратегічна резилієнтність трансформується із внутрішньої характеристики підприємства у фактор колективної безпеки та превентивного розвитку всього регіону.

6. *Розроблено методичний підхід і модель гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста, рекомендації щодо її оцінювання.* Підхід базується на розумінні гармонізації як процесу динамічного

узгодження внутрішніх архітектурних рішень підприємства з безпековим та інвестиційним каркасом міста «Одеса 5Т». В основу моделі покладено матричний принцип взаємодії, що класифікує підприємства за ролями «донор-реципієнт» залежно від фази їхнього ресурсного стану (надлишок/дефіцит). Це дозволяє трансформувати ізольовану корпоративну стратегію у вузол мережевої антикрихкості громади. Рекомендації щодо оцінювання містять: систему з 12 показників стратегічної конвергенції та ресурсної синергії, що вимірюють рівень інтеграції бізнесу в екосистему; методику розрахунку інтегрального показника рівня готовності архітектури менеджменту до екзогенних шоків у розрізі фаз абсорбції, адаптації та трансформації; комбіновану шкалу інтерпретації результатів для ідентифікації розриву між моделлю корпоративного егоїзму та моделлю екосистемного партнерства. Їх застосування забезпечує перехід від кількісного контролю (KPI) до якісного управління цінністю (KVI), надаючи об'єктивне підґрунтя для превентивного планування та випереджального розвитку в умовах полікризи.

7. Обґрунтовано *методичний підхід щодо гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку і менеджменту людської резилієнтності* для зміцнення загальної стратегічної резилієнтності підприємств. Підхід базується на синергії травма-інформованого управління та цифрової мобільності, що дозволяє трансформувати людський капітал із вразливої ланки на головний актив життєздатності системи. У межах підходу обґрунтовано перехід від традиційного контролю за ефективністю (KPI) до моніторингу психологічного капіталу та індексів інклюзивної готовності, що забезпечує превентивний захист командної резилієнтності в умовах воєнного стану. Впровадження розробленого інструментарію дозволяє підприємствам: на операційному рівні – імплементувати компенсаторні механізми для подолання наслідків колективної травми та підтримки когнітивної ефективності персоналу; на стратегічному рівні – забезпечити інклюзивну соціальну відповідальність як джерело інституційної довіри та мережевої антикрихкості; на екосистемному рівні – синхронізувати індивідуальну

траєкторію розвитку працівника з векторами соціально-інноваційного відновлення м. Одеса, формуючи стійкий підґрунтя для переходу від економіки виживання до економіки сталого зростання.

Впровадження результатів дисертації у діяльність Національного університету «Одеська політехніка» – науково-дослідну (4 держбюджетні та 1 госпдоговірні НДР, 1 міжнародний грантовий проєкт) та освітню (2 навчальні дисципліни), апробація розроблених автором методик та рекомендацій на 3-х підприємствах та КП «Грантовий офіс «Одеса 5Т», а також надані пропозиції до проєкту Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року (додаток В) довели їх практичний характер.

Апробація розробленого інструментарію та пропозицій аргументує затребуваність результатів дослідження, доцільність змін концептуальних та прикладних засад спільного стратегування розвитком підприємства та міської агломерації в умовах полікризи, запровадження його реверсного механізму, а завершене дослідження підтверджує робочу гіпотезу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. №2. С. 643-652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
2. Горюк Є.І., Лепейко Т. І. Стратегічна резильєнтність підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення: сутність та управлінські рішення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. №1. С. 24-27. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3>
3. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. №3(29). С. 46-52. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.6.
4. Грищенко І. С. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. №3. С. 45-48.
5. Левик І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №727. С. 81-88.
6. Роледерс В. Розвиток потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-63>
7. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №1. Т. 1. С. 15-19.
8. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. №6(286). С. 86-91. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91>
9. Кайдалова А. В., Гулик А. В. Формування поняття стратегічна стійкість підприємства. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9618/1/269.pdf>

10. Бобринцев П. В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища на основі імплементації методів сценарного моделювання. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №4. С. 207-220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>
11. Мельник Ю. М. Шалагінова Д. С. Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації. *Економічний простір*. 2025. №205. С. 153-159. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.153-159>
12. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. 2023. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Випуск 52. С. 16-37. DOI: 10.33111/sedu.2023.52.016.037
13. Кобік А. В. Бізнес-резилентність підприємства: теорія та практика адаптації до зовнішнього середовища. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №10(323). С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>
14. Lengnick-Hall C. A., Tammy E. Beck Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, Issue 5. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
15. Bilynska M., Korolchuk O. The role of national resilience in public administration reforming. *Yearbook of Department "Administration and management"*. 2018. 3(1): 24–45.
16. 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. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>
17. Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks. OECD. 2014. URL: <https://www.preventionweb.net/publication/oecd-recommendation-governance-critical-risks>

18. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ.* 2024. №2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
19. Запорожченко О.В., Матейко Н.М., Чистовська Ю.Ю., Прокоф'єва О.А., Прокоф'єва О.О. Резильєнтність та її роль в подоланні складних життєвих обставин. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 2(30). С. 1540-1551. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-1540-1551](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-1540-1551)
20. Fergus S., Zimmerman M. Adolescent resilience: a framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annual review of public health.* 2005. Vol. 26, no. 1. Pp. 399–419. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.26.021304.144357>
21. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології: консультативна психологія і психотерапія.* 2018. №14. С. 26–64.
22. C. S. Holling. 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review Ecology, Evolution, and Systematics.* 1973. Vol. 4:1-23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
23. Walker, B., C. S. Holling, S. R. Carpenter, and A. Kinzig. 2004. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, Vol. 9(2): 5. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>
24. Мохор В. В., Коробейніков Ф. О. Стійкість і резильєнтність у безпековому домені. *Реєстрація, зберігання і обробка даних.* 2024. Т. 26, № 1. С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2024.26.1.308655>
25. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res.* 2020. Vol. 13, P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
26. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економіка підприємства.* 2024. №4. С. 206-213. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206>

27. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 333-342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>
28. Храпкіна В., Руденська В. Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 221-227. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227.
29. Judith J. Rakowski, Linn N. Schaan, Roel van Klink, Iryna Herzon, Adina Arth, Gregor Hagedorn, Julian Rode, Felix Creutzig, Guy Pe'er. Characterizing the Global Polycrisis: A Systematic Review of Recent Literature. *Annual Review Environment and Resources*. 2025. Vol. 50:159-183. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-111523-102238>
30. World Economic Forum. The Global Risks Report. 2024. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
31. Adam Tooze Welcome to the world of polycrisis. *Financial Times*. 2022. URL: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>
32. OECD. Global Outlook on Financing for Sustainable development. 2020. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2021_e3c30a9a-en.html
33. Doing development in the polycrisis. 2024. URL: <https://www.undp.org/blog/doing-development-polycrisis>
34. Рябоконь В., Чередниченко Т. Кризова ситуація як джерело розвитку особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №59(1), С. 151–157. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-59-1-151-157>
35. Владика Ю. П. Кризові стани в економіці: причини та наслідки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 1. С. 60-63.
36. Мельник М. І., Залуцький І. Р. Виокремлення глобалізаційних чинників соціально-економічного розвитку: концепт ендогенізації. *Регіональна економіка*. 2022. №1. С. 14-30. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-2>

37. Григорян Р.Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59–73. DOI: 10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73

38. Carl Folke Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. Volume 16, Issue 3, 2006, Pages 253-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>

39. Craig Allen, Ahjond Garmestani, Tarsha Eason, David Angeler, Wen-Ching Chuang, Jorge Garcia, Lance Gunderson, Carl Folke. 2025. Disastrous consequences: shortcomings of resiliency strategies for coping with accelerating environmental change. *Ecology and Society*. DOI: <https://doi.org/10.5751/es-16668-300421>

40. Fischer, J., Farny, S., Pacheco-Romero, M. et al. Resilience and regeneration for a world in crisis. *Ambio*. 2026. Vol. 55, P. 24–34. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13280-025-02287-6>

41. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21(10/11). P. 1105–1121. URL: <http://www.jstor.org/stable/3094429>

42. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. P. 509-533. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

43. 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. P. 243-255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

44. Hamel G., Valikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. P. 52-63. URL: <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

45. Manikam Pillay Resilience Engineering: An Integrative Review of Fundamental Concepts and Directions for Future Research in Safety Management.

Open Journal of Safety Science and Technology. 2017. Vol.7 №4. DOI: 10.4236/ojsst.2017.74012

46. Ilmola L., Kuusi O. Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*. 2006. Vol. 38. №8. P. 908–924. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.019>

47. Mendonça S., Cardoso G., Caraça J. The strategic strength of weak signal analysis. *Futures*. 2012. Vol. 44(3). P. 218–228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.10.004>

48. Hiltunen E. Good sources of weak signals: a global study of where futurists look for weak signals. *Journal of Futures Studies*. 2008. Vol. 12(4), 21-44.

49. Jabbour J., Davidson D.J., Carlsen H. et al. Navigating the winds of change: strategic foresight and the power of weak signals. *Sustain Sci*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-025-01786-5>

50. Sakellariou Evy, Vecchiato Riccardo Foresight, sensemaking, and new product development: Constructing meanings for the future. *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*. 2022. Vol. 184(C). DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121945

51. Day G.S., Schoemaker P.J.H. Scanning the periphery. *Harvard Business Review*. 2005. №83(11). URL: https://www.researchgate.net/publication/7468632_Scanning_the_periphery

52. René Rohrbeck, Menes Etingue Kum Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 129. Pages 105-116. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

53. Ron Bradfield, George Wright, George Burt, George Cairns, Kees Van Der Heijden The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*. 2005. Volume 37, Issue 8. Pages 795-812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>

54. Pierre Wack Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>

55. Vecchiato R. Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*. 2015. Vol. 17. №3 P. 257–273. DOI: <https://doi.org/10.1108/FS-05-2014-0032>
56. Elina Hiltunen The future sign and its three dimensions. *Futures*. 2008. Volume 40, Issue 3, P. 247-260. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.08.021>
57. Y. Sheffi The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. 2005. MIT Press, Cambridge, 2005.
58. Палієв В. І. Дослідження дефініції «антикрихкість підприємств». Науковий журнал «Economic Synergy». 2024. №1(11). С. 200-208. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-15>
59. Талеб Н.Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ: Наш Формат, 2018. 400 с.
60. Гарафонова О., Палієв В. Інструменти формування антикрихкості підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №3(39). С. 132-141. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-132-141](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-132-141)
61. Немашкало К. Р., Хахалєв Д. О., Мануїлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №1. С. 365–371. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r01_a62.pdf
62. Горбась І. М., Синюк С. Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. *Молодий вчений*. 2023. №1(113). С. 151-157. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>
63. Мехович С. А., Кузьминський К. М. Вплив цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. №11(214). С. 91-116. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.11.06
64. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. №2(44). С. 274-280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

65. Гудзь О. Є., Коровін В. О. Побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №67. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118>
66. Кулик Ю. Р. Сутність і види бізнес-систем у машинобудуванні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Випуск 19.2. С. 225-229.
67. Стратегічний менеджмент: пудручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
68. Формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі. Звіт. 2023. URL: <https://economics.net.ua/en/uut10>
69. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [навч. посібн.] / В.В. Лойко, Т.П. Макаровська. Київ : КНУТД, 2015. 267 с.
70. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
71. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андреева, Л.О.Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
72. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
73. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
74. Niekrasova L. Theoretical and methodological fundamentals of Industrial enterprises strategy development in context of decentralization. Monograph (In Ukrainian). Schweinfurt, Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 p.
75. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
76. Yu.V. Kovtunenکو : Diversification of innovative development of business structures in the context of intellectualization. Monograph (In Ukrainian). [моногр.] / Yu.V. Kovtunenکو. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 405 p.

77. Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці та вплив інновацій на життєдіяльність людина та суспільства: монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. 264 с.

78. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

79. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л.О. Волощук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Випуск 4. 524 с.

80. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем : монографія / за ред. С. В. Філіппової, О. І. Продіус. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. 340 с.

81. Formation of a circular economy through recycling: economic and environmental aspects. Bashynska I., Lewicka D., Filyppova S., Prokopenko O. Green Innovation in Central and Eastern Europe. Routledge. 2024. 176 p.

82. Зайченко К. С., Болховська А. П. Ресайклінг як складова циркулярної економіки. *Економіка. Управління. Інновації*. 2020. № 2 (27). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2020-2\(27\)-3](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2020-2(27)-3)

83. Стратегічні інструменти управління малим підприємництвом сталого розвитку в контексті цифрової модернізації економіки та економічного відновлення : Колективна монографія / Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П., Мороз О.М., Ковальов Ю.О., Синиця М.О., заг. ред. д.е.н., проф. В.Ю. Філіппов. Одеса: Бондаренко М.О., 2025. 348 с.

84. Зайченко К. С, Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-52

85. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічков, Г.А. Дорошук. Одеса: «Освіта України», 2017. 244 с.

86. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / За ред. С. В. Філіппової та С. К. Харічкова. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 176 с.

87. Information and analytical component of strategic management of the enterprise's innovative development on the basis of competitive intelligence : Monograph / ed. by Kseniia V. Kovtunenکو. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2021. 213 p.

88. Менеджмент організацій та адміністрування / Під ред. Харічкова С.К. та Дорошук Г.А. Навч. посіб. Одеса: Освіта України, 2015. 444 с.

89. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія / Л. О. Волощук. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 396 с.

90. Тренди Інтернет запитів: «resilience» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=UA&q=resilience&hl>

91. Тренди інтернет-запитів 2004-2025 рр. в Україні: групування за кластерами. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/explore?date=all&geo=UA&q=business%20continuity,digital%20resilience,supply%20chain%20resilience,risk%20management&hl=uk>

92. Тренди інтернет-запитів 2020-2025 рр. в Україні: порівняння теоретичних та практично орієнтованих інтернет-запитів. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/explore?date=today%205-y&geo=UA&q=what%20is%20resilience,business%20continuity%20plan,how%20to%20measure%20resilience&hl=uk>

93. Кизим М. О., Решетняк О. І., Попович М. В. Інструменти оцінки вразливості та резильєнтності економік країн світу. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 46-62. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-46-62>

94. Алексієнко О. Методичні засади оцінювання стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в системі управління їх стратегічним розвитком. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія:

Економічні науки. 2026. Том 352 №2. С. 105-113. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-12>

95. Бобринцев П. В. Методичне підґрунтя комплексного оцінювання резильєнтності підприємств. *Бізнес Інформ.* 2025. №10. С. 355-365. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-355-365>

96. Сагайдак М. П., Колос І. В., Баніт О. В. Розвиток персоналу як детермінанта стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми в контексті ESG-парадигми. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. №47. С. 623-635. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727337>

97. Аналіз потенційних кластерів Одеської області. Травень 2025. 36 с.

98. Стратегія розвитку територіальної громади міста Одеси до 2027 року. 2026. 177 с.

99. Департамент економічного розвитку Одеської міської ради. 2016. Invest in Odesa «Odesa 5T». Investment strategy. Implemented projects 2016-2019. Одеса. 38 с.

100. Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року (актуалізована). Одеса. 2016. 64 с. URL: https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2016/sessia_XII/Strat_05_17.pdf

101. Барило О.Г., Потеряйко С.П. Удосконалення організаційного механізму державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Вісн. Нац. ун-ту цив. захисту Укр. Сер. «Держ. упр.»* : зб. наук. пр. Харків : НУЦЗУ, 2016. Вип. 2 (5). С. 264-272.

102. Миколук А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. № (2). С. 67-73.

103. Inclusive Social Responsibility Formation in the Innovation Process. International cooperation project. Odessa Polytechnic National University: website. 2023. URL: <https://op.edu.ua/en/international/projects/uk-ukraine-twinning-initiative-10>

104. Рейтинговий звіт ODSA 005-032 про оновлення кредитного рейтингу. URL: https://www.omr.gov.ua/Files/2024/BUDJET/Credit%20rating%20_zvit.zip

105. Біла книга для Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади. URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1aI6egy-0xE8WMvt8I8H4nk8ht9CxXkzf/edit?slide=id.p1#slide=id.p1>

106. Зелена книга для розробки Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року. URL : <https://docs.google.com/document/d/10gavre3Pr8GLb-mE5SLh8qzjJJLTgsF/edit>

107. Офіційна веб-сторінка Одеса 5Т. URL: <https://odesa5t.com.ua/projects/completed>

108. Від запису до ЦНАП до паркування: в Одесі запустили програму з доступом до міських послуг. URL: <https://odessa.online/vid-zapisu-do-tsnap-do-parkuvannya-v-odesi-zapustili-programu-z-dostupom-do-miskih-poslug>

109. Amazon Web Services. (2022, June 9). Safeguarding Ukraine’s data to preserve its present and build its future. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/aws/safeguarding-ukraines-data-to-preserve-its-present-and-build-its-future>

110. IT Ukraine Association. Impressive dynamics: Review of the Ukrainian cloud services market in 2025. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/en/impressive-dynamics-review-of-the-ukrainian-cloud-services-market-in-2025/>

111. PrivatBank. (2022, June 14). PrivatBank: Accelerating transformation in times of war [Video]. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hOm4L44CstU>

112. UNN. (2024, December 12). Ukraine has become a world leader in the digital transformation of the public sector according to the World Bank. URL: <https://unn.ua/en/news/ukraine-has-become-a-world-leader-in-the-digital-transformation-of-the-public-sector>

113. Gradus Research. Mental health and the labor market in Ukraine: Impact of prolonged crisis on employee productivity. 2025. URL: <https://gradus.app/en/reports/mental-health-ukraine-2025/>

114. Ministry of Economy of Ukraine. Analysis of the labor market and human capital loss due to migration and mobilization. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=human-capital-report-2024>

115. UNHCR. (2025, January 15). Ukraine refugee situation: Operational data portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

116. World Economic Forum. Resilience in practice: How Ukrainian businesses lead through human-centric strategies. 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/ukraine-business-resilience-2024/>

117. Грантова програма Bravel. URL: <https://www.zbroya.gov.ua/services/bravel>

118. Звіт з НДР №717-82 «Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці як активатор сталого смарт-розвитку та посилення національної безпеки» (номер державної реєстрації 0122U00740, 2022-2024 pp.). 2022. 220 с. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/en/searchdoc/0223U002391/#>

119. Храпкіна В. В. Стратегічне управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. №4. С. 291-296. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.43>.

120. Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. 285 с. ISBN 978-617-8511-30-2. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf>

121. Звіт колективу наукової школи інноваційної трансформатики 2019-2023 pp. 2024, м. Одеса, Національний університет «Одеська політехніка», 51 с. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/ico/icpdf.gif>

122. Лепейко Т. І., Горюк Є. І., Омаров Е. Ш. огли. Передумови та особливості стратегічного масштабування бізнесу на принципах соціальної відповідальності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 376–380. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2023_r04_a60.pdf DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-60>

123. Кулінська А.В. Формування алгоритму розроблення та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку території в умовах воєнного стану. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3 (29). С. 27-35. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/27.pdf> DOI: 10.15276/EJ.03.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.13854877

124. Філіппова С.В., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Інноваційний розвиток підприємств в інклюзивній економіці: управлінські виклики для підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 114-157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/144.pdf> DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16

125. Yermak S. Theoretical and methodological basis of strategic management of inclusive development of enterprises innovative activity. Monograph (In Ukrainian). Schweinfurt, Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 430 с.

126. Ukraine Protection Analysis Update. 2024. URL: <https://globalprotectioncluster.org/index.php/publications/1940/reports/protection-analysis-update/ukraine-protection-analysis-update>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Філіппов В.Ю., Вугельман П.В. Управління розвитком підприємництва в інформаційному суспільстві на мікрорівні та імперативи сталого розвитку: системно-інтегрований підхід. // Розділ 9 у кол. моногр. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем* : ред. С.В. Філіппова, О.І. Продіус. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2021. С. 293-320. (340 с.). ISBN: 978-617-7829-95-8 <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-7829-95-8.pdf> (Дата звернення: 15.01.2025) (1,17 д.а., особистий внесок: систематизовано інструменти підтримки вектору сталого розвитку підприємства (0,2 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

2. Вугельман П.В., Філіппова С.В. Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 4 (80). С. 157-169. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/157.pdf> DOI:10.15276/ETR.04.2025.16. (Кат. Б., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (Дата звернення: 15.10.2025) (1,36 д.а., особистий внесок: висвітлено системні компоненти архітектури, ключові функціональні завдання менеджменту стратегічної резилієнтності – 0,6 д.а.).

3. Вугельман П.В. Кластерний підхід у менеджменті стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 146-157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/146.pdf> (Дата звернення 15.10.2025). DOI: 10.15276/EJ.01.2025.15. (Кат. Б., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar (1,16 д.а.).

4. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Реверсна стратегічна резилієнтність в полікризовому середовищі та концепт-модель «Стратегія 6Т». *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2026. № 1 (35). С. 171-190. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/171.pdf> (Дата звернення

23.01.2026). DOI: 10.15276/EJ.01.2026.17. (Кат. Б., Index Copernicus, Google Scholar). (1,746 д.а., особистий внесок: висвітлено принципи формування та функціонал реверсної стратегічної резилієнтності підприємств, її гармонізацію з екосистемою «Одеса 5Т», командну резилієнтність – 1,4 д.а.).

5. Вугельман П.В. Конструкт стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі: екосистемний підхід. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 157-175. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/157.pdf> (Дата звернення 23.01.2026). DOI: DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17 (Кат. Б., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar (1,94 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Вугельман П.В. Зміни стратегії розвитку міст України за умов економіки військового стану : матеріали III Міжнар. наук.практ. конф. ВНУ ім. Лесі Українки, (27-29 червня 2022 року), м. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня "Волиньполіграф", 2022. 418 с. С. 26-28. URL: <https://surl.lu/iirfah> (Дата звернення: 15.01.2023) (0,15 д.а.).

7. Вугельман П.В. Основні зміни стратегії «5Т»: узагальнення і періодизація. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 20 вересня 2022, Україна, м. Одеса. С.87-89 URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/suchasnyu_men/2022/s6.pdf (Дата звернення: 15.01.2023) (0,15 д.а.).

8. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Парадигмальні зміни економіки: стратегія розвитку міста Одеса «5Т» *Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України*: Матеріали I Всеукр. наук. практ. конф., присвяченої пам'яті професора Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022 року, м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2022. – 354 с. с.345-349. URL: <https://drive.google.com/file/d/1fUhRKGLl4mZ-PncoHRhdGYuN4nvtHFcP/view> (Дата звернення: 15.01.2023) (0,15 д.а., особистий внесок: визначено глобальні чинники, які докорінно змінюють усталені механізми менеджменту, обґрунтовано необхідні зміни Стратегії економічного та соціального розвитку міста Одеси «5Т» в умовах та після військового стану по її складовим – 0,1 д.а.).

9. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Стратегування інноваційним розвитком: сутність та аналітичні завдання. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. Матеріали VI Міжнар. наук.практ. конф. 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця: ВНТУ, 2023. – 445 с. ISBN 978-966-641-925-8. С.162-164. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/view/755/1312/2556-1> (Дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а., особистий внесок: обґрунтовано аналітичні та контрольні завдання стратегування інноваційного розвитку для різних рівнів об'єктів управління – 0,1 д.а.).

10. Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, S.V. Filyppova, S.O. Cherkasova, H.H. Oborska, P.V. Vugelman, M.S.Tkachenko. Project «Inclusive social responsibility formation in the innovation process»: specifics of research methodology. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали XII Міжнар. наук.практ. конф., 26 травня 2023 р., Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. С. 164-168. URL: https://www.economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/06/05_section5 (ARTPM_23).pdf (0,2 д.а., особистий внесок: сформульовано позицію про доцільність координації інклюзивної соціальної відповідальності з парадигмальними змінами в соціально-економічних відносинах – 0,07 д.а.).

11. Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, Svitlana Filyppova, Svitlana Cherkasova, Helena Oborska, Pavel Vugelman. Risks of researching the formation of inclusive social responsibility in the innovation process. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : матеріали V Міжнар. наук.практ. конф., 18 вересня 2023 р., Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. С. 117-118. URL: https://economics.net.ua/suchasnyu_menedzhment (Дата звернення: 20.09.2023). с.190-192 (0,15 д.а., особистий внесок: визначено ключові ризики формування соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного розвитку в процесі забезпечення цілей сталого розвитку (0,07 д.а.).

12. Вугельман П.В. Управлінський функціонал стратегування соціально-економічного розвитку підприємств під час форс мажору. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого*

розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2023, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. 220 с., С. 208-210. URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/suchasnyu_men/2023/SM_2023.pdf (Дата звернення: 20.09.2023) (0,25 д.а.).

13. Вугельман П.В. Соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності підприємств у стратегії «6Т». *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та у поствоєнний період) : Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. 28-29 листопада 2025, Україна, м. Одеса, С.104-108. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (0,23 д.а.).*

Інші

14. Філіппова С.В., Дієго Васкес-Бруст, Кріс Сіммс, Черкасова С.О., Оборська Г.Г., Вугельман П.В. Основні передумови, перешкоди, рушійні сили, стимули та інструменти для формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі стейкхолдерів: погляд політиків, науковців, освітян: Аналітичне дослідження. Одеса-Портсмут: Одеська політехніка; Університет Портсмуту, 2023. 35 с. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/01_UUT10-U.pdf Дата звернення: 15.01.2025) (1,3 д.а., особистий внесок: досліджено вплив інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку підприємств як соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності – 0,2 д.а.).

15. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Вугельман П.В. Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеса та стратегічна резилієнтність підприємств. Аналітичне дослідження. Одеса: Одеська політехніка, 2026. 30 с. URL: https://economics.op.edu.ua/files/analytics/AD_vugelman.pdf Дата звернення: 15.01.2026) (1,1 д.а., особистий внесок: досліджено вплив Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року на стратегічну резилієнтність підприємств у контексті зв'язку потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу.– 0,4 д.а.).

Додаток Б. Результати досліджень та апробація авторських методик

Б.1. Дослідження зв'язку потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу

Б.1.1 АНКЕТА 1. Дослідження «Вплив Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року на стратегічну резиліентність підприємств»

Мета опитування: дослідити рівень стратегічних потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу.
Період анкетування – 01.06.2020-30.06.2020.

ЗГОДА УЧАСНИКА НА УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ ТА ОБРОБКУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Підтверджую, що:

1. Я ознайомився/ознайомила з інформаційним листом учасника дослідження, у якому пояснюються мета, процедури, можливі ризики та переваги участі у дослідженні, а також порядок обробки й захисту моїх персональних даних.
2. Я знаю, що моя участь є повністю добровільною. Я можу відмовитися від участі або відкликати свою згоду у будь-який момент **до 30 червня 2020 року** без пояснення причини та без будь-яких негативних наслідків.
3. Я розумію, що мої дані будуть оброблятися відповідно до Закону України “Про захист персональних даних”, виключно з дослідницькою метою та в обсязі, необхідному для проведення цього дослідження.
4. Я розумію, що результати дослідження можуть бути оприлюднені у наукових публікаціях, звітах, презентаціях чи наукових конференціях, але всі дані будуть подані в узагальненому або анонімізованому вигляді, що унеможливило мою ідентифікацію.
5. Я погоджуюсь на обробку моїх персональних даних та на використання моїх анонімних відповідей у цьому дослідженні.*

Так.

Звернення

Запрошуємо Вас прийняти участь у анкетуванні для емпіричного дослідження рівня синхронізації стратегічних потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу.

Переглянути Стратегію економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року можна за посиланням:

https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2016/sessia_XII/Strat_05_17.pdf

Середній час проходження опитування 5-10 хвилин.

Дякуємо Вам, незалежно від Вашого рішення і відповідей, за те, що Ви знайшли час пройти анкетування.

Поштова скринька для питань та пропозицій: s.filyppova@opu.ua

З повагою, команда дослідження:

д.е.н., професор Світлана Філіппова, ОНПУ (Україна), керівник;
 д.е.н., професор Лідія Волощук, ОНПУ (Україна), дослідник;
 здобувач PhD Павло Вугельман, ОНПУ (Україна), дослідник.

Питання для онлайн-анкети

БЛОК I. ПОРТРЕТ РЕСПОНДЕНТА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Будь ласка, оберіть варіант відповіді або впишіть свій.

1. Галузева приналежність Вашого підприємства:
 - ☐ Транспорт, логістика та інфраструктура
 - ☐ Технології (ІТ, інновації, R&D)
 - ☐ Торгівля та дистрибуція
 - ☐ Туризм та готельно-ресторанний бізнес
 - ☐ Фінансовий сектор / Консалтинг / Траст
 - ☐ Інше: _____
2. Стадія розвитку Вашої організації:
 - ☐ Ранній розвиток (Start-up / становлення)
 - ☐ Активне зростання та експансія
 - ☐ Стадія зрілості
 - ☐ Стадія реструктуризації / трансформації
3. Розмір підприємства (за кількістю працівників):
 - ☐ Мале (до 50 осіб)
 - ☐ Середнє (50–250 осіб)
 - ☐ Велике (понад 250 осіб)
4. Ваша роль / посада в організації:
 - ☐ Власник / Топ-менеджер
 - ☐ Керівник стратегічного департаменту / відділу розвитку
 - ☐ Менеджер середньої ланки
 - ☐ Експерт / Аналітик
 - ☐ Інше: _____

БЛОК II. ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТРАТЕГІЄЮ «ОДЕСА 5Т»

Оберіть відповідь, яка найкраще відображає стан справ на Вашому підприємстві станом на 2024 рік.

1. Чи знайомі Ви з основними векторами стратегії «Одеса 5Т» (Транспорт, Технології, Торгівля, Туризм, Траст)?
 - ☐ Так
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні
2. Чи асоціюється у Вас бренд «Одеса 5Т» із гарантіями стратегічного та інвестиційного розвитку міста?
 - ☐ Оцініть за шкалою від 1 (зовсім не асоціюється) до 5 (повна асоціація)
 - ☐ () 1
 - ☐ () 2
 - ☐ () 3
 - ☐ () 4
 - ☐ () 5

3. Наскільки приналежність Вашого підприємства до екосистеми «Одеса 5Т» підвищує довіру до Вас з боку іноземних інвесторів чи партнерів?
 - ☐ Суттєво підвищує
 - ☐ Помірно впливає
 - ☐ Не впливає
4. Чи враховували Ви пріоритети стратегії «5Т» під час розробки або корегування корпоративної стратегії Вашого підприємства?
 - ☐ Так, інтегровано повністю
 - ☐ Плануємо інтегрувати
 - ☐ Ні
5. Який із векторів «5Т» має найбільший вплив на формування конкурентних переваг Вашого підприємства/компанії?
 - ☐ Транспорт
 - ☐ Технології
 - ☐ Торгівля
 - ☐ Туризм
 - ☐ Траст
6. Чи вважаєте Ви, що «брендовість» міської стратегії допомагає Вашому бізнесу швидше адаптуватися до кризових полікризовості (форс мажору (пандемії, стихійні лиха), економічних шоків тощо)?
 - ☐ Так
 - ☐ Скоріше так, ніж ні
 - ☐ Ні
7. Чи відчуваєте Ви полегшення доступу до муніципальних ресурсів або інформаційної підтримки завдяки синхронізації з цілями «5Т»?
 - ☐ Так
 - ☐ Ні
 - ☐ Важко відповісти
8. Чи сприяє бренд «Одеса 5Т» розбудові нових партнерських мереж між Вашим бізнесом та іншими учасниками ринку (інклюзивне партнерство)?
 - Оцініть за шкалою від 1 (не сприяє) до 5 (дуже сприяє)
 - ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
9. Наскільки важливим для Вашого іміджу є позиціонування Вашого підприємства як частини інноваційної екосистеми міста?
 - ☐ Дуже важливо
 - ☐ Важливо
 - ☐ Не має значення
10. Чи готові Ви до активної участі у спільних проєктах в межах «5Т» для забезпечення довгострокової антикрихкості Вашого бізнесу?
 - ☐ Так, готові
 - ☐ Потребуємо додаткових стимулів
 - ☐ Ні

Дякуємо за участь! Ваші відповіді допоможуть удосконалити механізми стратегічної резилієнтності нашого регіону.

Б.1.2 АНКЕТА 2. Дослідження «Вплив Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року (актуалізованої на 2024 р.) на стратегічну резилієнтність підприємств в умовах полікризовості»

Мета опитування: дослідити зв'язок потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу під час війни.

Період анкетування – 01.06.2024-30.06.2024.

ЗГОДА УЧАСНИКА НА УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ ТА ОБРОБКУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Підтверджую, що:

1. Я ознайомився/ознайомила з інформаційним листом учасника дослідження, у якому пояснюються мета, процедури, можливі ризики та переваги участі у дослідженні, а також порядок обробки й захисту моїх персональних даних.
2. Я знаю, що моя участь є повністю добровільною. Я можу відмовитися від участі або відкликати свою згоду у будь-який момент **до 30 червня 2024 року** без пояснення причини та без будь-яких негативних наслідків.
3. Я розумію, що мої дані будуть оброблятися відповідно до Закону України “Про захист персональних даних”, виключно з дослідницькою метою та в обсязі, необхідному для проведення цього дослідження.
4. Я розумію, що результати дослідження можуть бути оприлюднені у наукових публікаціях, звітах, презентаціях чи наукових конференціях, але всі дані будуть подані в узагальненому або анонімізованому вигляді, що унеможливує мою ідентифікацію.
5. Я погоджуюсь на обробку моїх персональних даних та на використання моїх анонімних відповідей у цьому дослідженні.*

Так.

Звернення

Запрошуємо Вас прийняти участь у анкетуванні для емпіричного дослідження рівня синхронізації стратегічних потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу під час війни.

Переглянути Стратегію економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року (актуалізовану на 2024 р.) можна за посиланням https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2016/sessia_XII/Strat_05_17.pdf

Середній час проходження опитування 5-10 хвилин.

Дякуємо Вам, незалежно від Вашого рішення і відповідей, за те, що Ви знайшли час пройти анкетування.

Поштова скринька для питань та пропозицій: s.filyppova@op.edu.ua

З повагою, **команда дослідження:**

д.е.н., професор Світлана Філіппова, Одеська політехніка (Україна), керівник;
здобувач PhD Павло Вугельман, Одеська політехніка (Україна), дослідник.

Питання для онлайн-анкети

БЛОК I. ПОРТРЕТ РЕСПОНДЕНТА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Будь ласка, оберіть варіант відповіді або впишіть свій.

5. Галузева приналежність Вашого підприємства:
 - ☐ [] Транспорт, логістика та інфраструктура
 - ☐ [] Технології (ІТ, інновації, R&D)
 - ☐ [] Торгівля та дистрибуція
 - ☐ [] Туризм та готельно-ресторанний бізнес
 - ☐ [] Фінансовий сектор / Консалтинг / Траст
 - ☐ [] Інше: _____
6. Стадія розвитку Вашої організації:
 - ☐ [] Ранній розвиток (Start-up / становлення)
 - ☐ [] Активне зростання та експансія
 - ☐ [] Стадія зрілості
 - ☐ [] Стадія реструктуризації / трансформації
7. Розмір підприємства (за кількістю працівників):
 - ☐ [] Мале (до 50 осіб)
 - ☐ [] Середнє (50–250 осіб)
 - ☐ [] Велике (понад 250 осіб)
8. Ваша роль / посада в організації:
 - ☐ [] Власник / Топ-менеджер
 - ☐ [] Керівник стратегічного департаменту / відділу розвитку
 - ☐ [] Менеджер середньої ланки
 - ☐ [] Експерт / Аналітик
 - ☐ [] _____ (інше)

БЛОК II. ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТРАТЕГІЄЮ «ОДЕСА 5Т»

Оберіть відповідь, яка найкраще відображає стан справ на Вашому підприємстві станом на 2024 рік.

11. Чи знайомі Ви з основними векторами стратегії «Одеса 5Т» (Транспорт, Технології, Торгівля, Туризм, Траст)?
 - ☐ [] Так
 - ☐ [] Частково
 - ☐ [] Ні
12. Чи асоціюється у Вас бренд «Одеса 5Т» із гарантіями стратегічного та інвестиційного розвитку міста?
 - ☐ [] Оцініть за шкалою від 1 (зовсім не асоціюється) до 5 (повна асоціація)
 - ☐ [] 1
 - ☐ [] 2
 - ☐ [] 3
 - ☐ [] 4
 - ☐ [] 5
13. Наскільки приналежність Вашого підприємства до екосистеми «Одеса 5Т» підвищує довіру до Вас з боку іноземних інвесторів чи партнерів?
 - ☐ [] Суттєво підвищує
 - ☐ [] Помірно впливає

- ☐ Не впливає
- 14. Чи враховували Ви пріоритети стратегії «5Т» під час розробки або корегування корпоративної стратегії Вашого підприємства?
 - ☐ Так, інтегровано повністю
 - ☐ Плануємо інтегрувати
 - ☐ Ні
- 15. Який із векторів «5Т» має найбільший вплив на формування конкурентних переваг Вашого підприємства/компанії?
 - ☐ Транспорт
 - ☐ Технології
 - ☐ Торгівля
 - ☐ Туризм
 - ☐ Траст
- 16. Чи вважаєте Ви, що «брендовість» міської стратегії допомагає Вашому бізнесу швидше адаптуватися до умов полікризовості (війни, економічних шоків)?
 - ☐ Так
 - ☐ Скоріше так, ніж ні
 - ☐ Ні
- 17. Чи відчуваєте Ви полегшення доступу до муніципальних ресурсів або інформаційної підтримки завдяки синхронізації з цілями «5Т»?
 - ☐ Так
 - ☐ Ні
 - ☐ Важко відповісти
- 18. Чи сприяє бренд «Одеса 5Т» розбудові нових партнерських мереж між Вашим бізнесом та іншими учасниками ринку (інклюзивне партнерство)?
 - *Оцініть за шкалою від 1 (не сприяє) до 5 (дуже сприяє)*
 - ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
- 19. Наскільки важливим для Вашого іміджу є позиціонування Вашого підприємства як частини інноваційної екосистеми міста?
 - ☐ Дуже важливо
 - ☐ Важливо
 - ☐ Не має значення
- 20. Чи готові Ви до активної участі у спільних проєктах в межах «5Т» для забезпечення довгострокової антикрихкості Вашого бізнесу?
 - ☐ Так, готові
 - ☐ Потребуємо додаткових стимулів
 - ☐ Ні

Дякуємо за участь! Ваші відповіді допоможуть удосконалити механізми стратегічної резилієнтності нашого регіону.

Б.1 Обробка результатів анкетування

Структура респондентів

Таблиця Б.1.1 – Структура виборки підприємств-респондентів за ознакою галузевої належності (видом економічної діяльності).

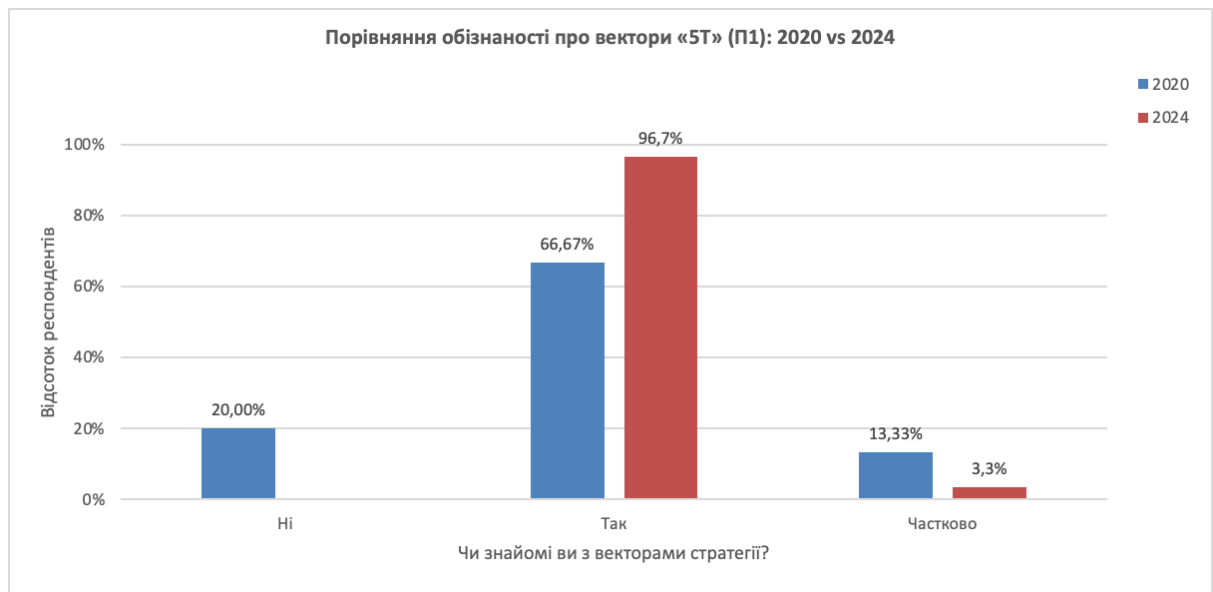
Галузі	Кількість підприємств	Відсоток підприємств	Кластер
Транспорт та логістика	10	33	Критичний
Технології та ІТ	8	27	Інноваційний
Торгівля та дистрибуція	6	20	Соціальний
Туризм та сервісна економіка	3	10	Соціальний
Критична інфраструктура та траст	3	10	Критичний

Таблиця Б.1.2 – Структура вибірки підприємств-респондентів за ознакою стадії розвитку.

Стадія розвитку	Кількість підприємств	Відсоток підприємств
Стадія зрілості	13	44
Стадія активного зростання	11	36
Стадія раннього розвитку / стартапи	6	20

Графічне порівняння для показників брендовості (Π_1 , Π_2).

На основі зібраних даних проведено графічне порівняння для показників брендовості (Π_1 та Π_2), які демонструють динаміку сприйняття стратегії «Одеса 5Т» бізнесом у 2020 та 2024 роках (рис. Б.1.1., рис. Б.1.2.).

Рисунок Б.1.1 – Обізнаність про вектори «5Т» (Π_1)

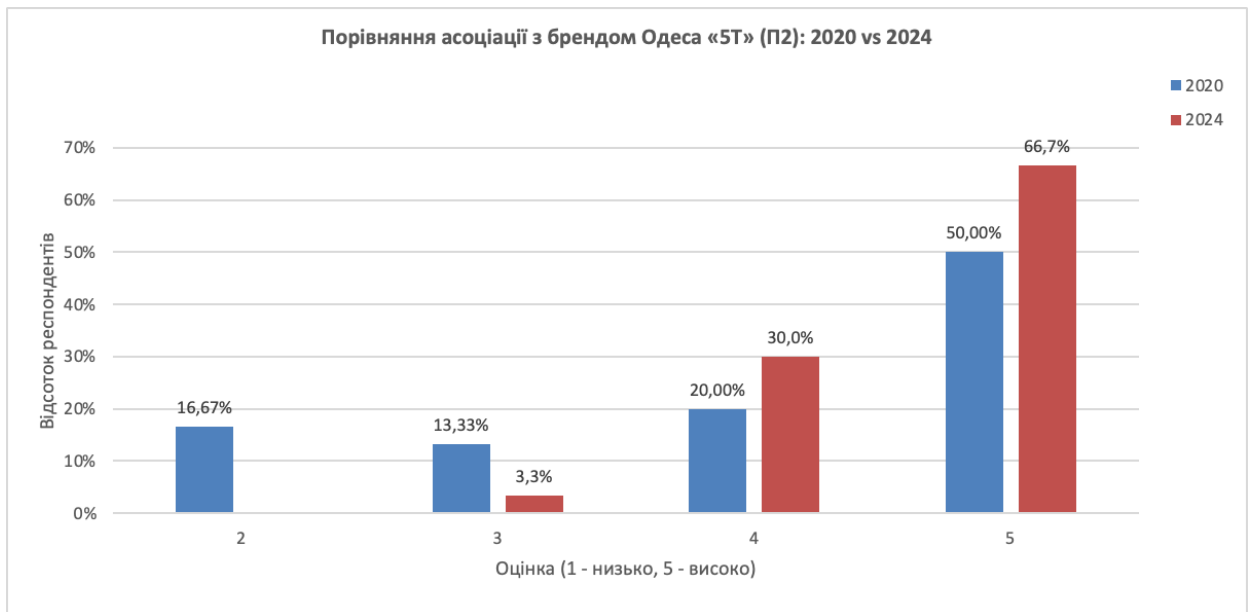


Рисунок Б.1.2 – Асоціація з брендом «Одеса 5Т» (П₂)

Порівняння обізнаності (П₁) ілюструє якісну зміну інформаційного охоплення:

- у 2020 р. значна частка підприємств (33,3%) лише «частково» знала про вектори стратегії або взагалі не була з ними знайома;
- у 2024 р. показник повної обізнаності наблизився до 97%. Це підтверджує, що стратегія перетворилася на загальновідомий бренд у бізнес-середовищі м. Одеси.

Порівняння оцінки бренду (П₂) відображає зростання репутаційного капіталу стратегії:

- спостерігається чітке зміщення відповідей у бік найвищої оцінки (5 балів);
- якщо у 2020 р. оцінки були більш розпорошеними, то у 2024 р. бізнес консолідовано сприймає «Одеса 5Т» як символ стратегічного розвитку. Це свідчить про те, що бренд успішно пройшов перевірку кризовими періодами та зміцнив свій статус.

Ці візуалізації є вагомим доказом тези про те, що за роки розвитку модель «Одеса 5Т» стала по-справжньому «брендовою» та впізнаваною, що є фундаментом для подальшої синхронізації з корпоративними стратегіями.

Графічне порівняння для показників інституційної довіри (П₃, П₉)

На основі даних анкетування за 2020 та 2024 роки проведено графічне порівняння для показників інституційної довіри (П₃ та П₉). Вони демонструють суттєву трансформацію ролі бренду «5Т» у взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем (рис. Б.1.3, рис. Б.1.4).

Порівняння рівня довіри партнерів (П₃) відображає здатність бренду міста виступати гарантом для бізнесу. У 2024 р. частка підприємств, які відчувають «суттєве» підвищення довіри партнерів через приналежність до екосистеми «Одеса 5Т», зросла з 63,3% до 76,7%. Це свідчить про те, що в умовах воєнних ризиків приналежність до офіційної міської стратегії стала критичним маркером надійності для контрагентів та інвесторів.

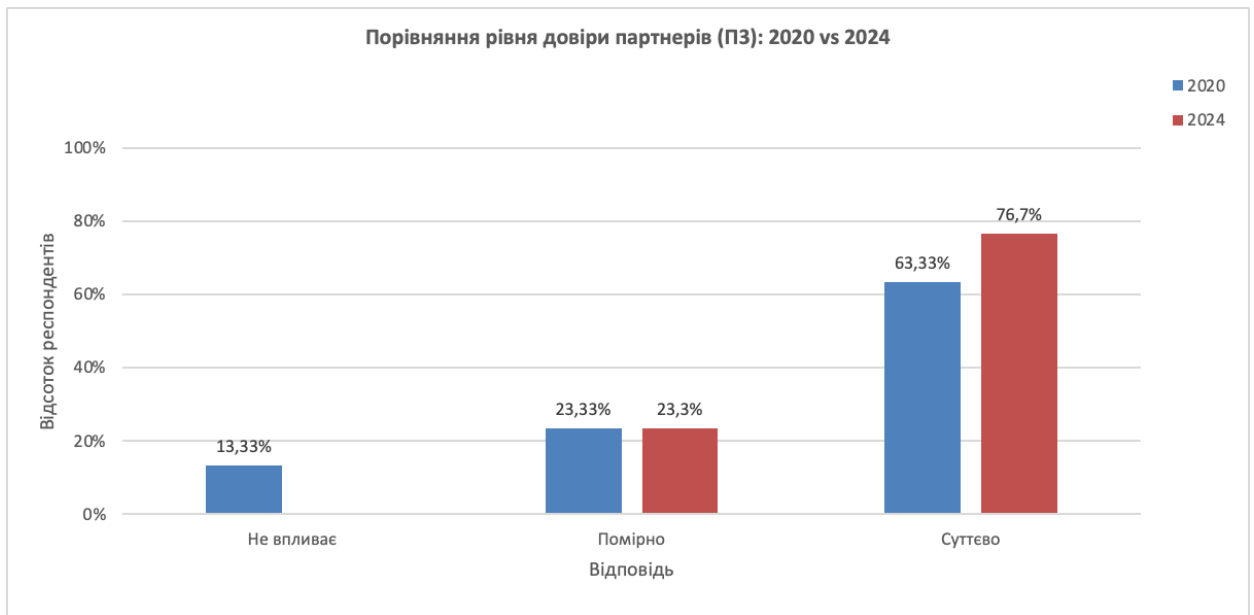


Рисунок Б.1.3 – Рівень довіри партнерів (ПЗ)

Важливість іміджу екосистеми (П9) показує усвідомлення бізнесом цінності нематеріальних активів.

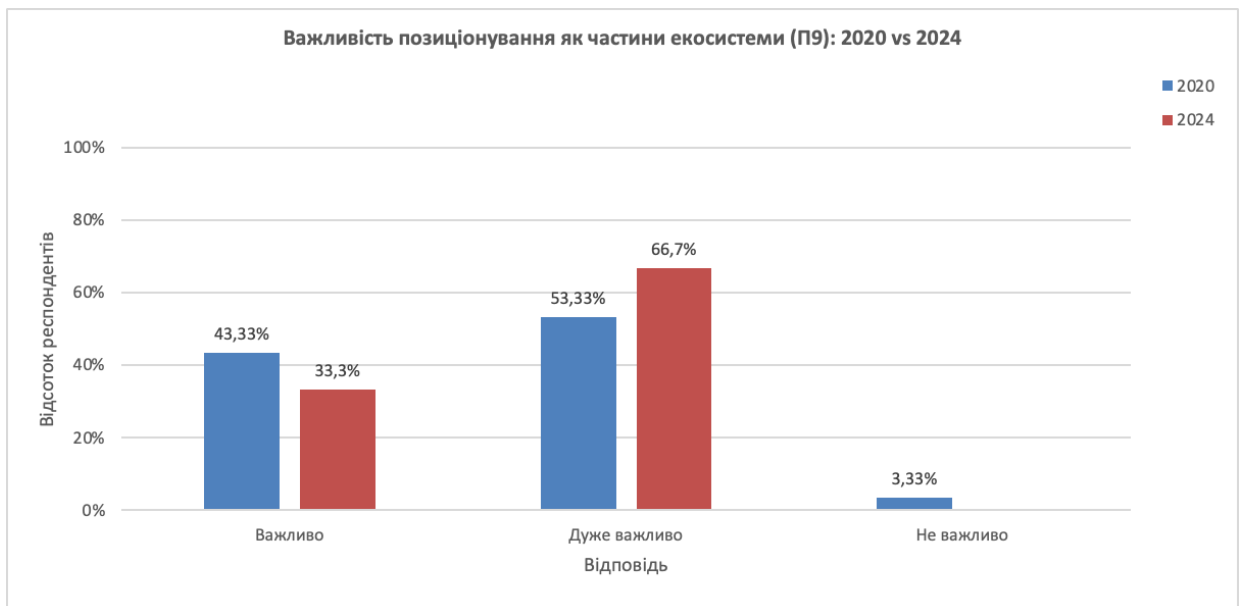


Рисунок Б.1.4 – Оцінка важливості позиціонування як частини екосистеми (П9)

Як видно, показник «Дуже важливо» щодо позиціонування компанії як частини екосистеми міста зріс із 53,3% у 2020 р. до 66,7% у 2024 р., а частка респондентів, що зазначили «Дуже важливо» та «Важливо» у 2024 р. склала всі 100%. Бізнес перестав сприймати імідж міста як щось абстрактне. Сьогодні це інструмент стратегічної резилієнтності: статус «частини Одеси 5Т» допомагає підприємствам утримувати позиції на міжнародних ринках та залучати ресурси навіть у період полікризовості.

Визначена динаміка *ПЗ* та *П9* доводить, що за чотири роки відбулася інституціоналізація довіри. Бренд «Одеса 5Т» перетворився на актив, який підприємства свідомо використовують для зниження транзакційних витрат та посилення своєї стійкості (Absorptive capacity) через мережеві ефекти.

Графічне порівняння для показників стратегічної синхронізації (П₄, П₅, П₆)

Наступне графічне порівняння для показників стратегічної синхронізації (П₄, П₅, П₆) ілюструє динаміку стратегічної синхронізації підприємств Одеси з моделлю «5Т» (рис. Б.1.5, рис. Б.1.6., рис. Б.1.7).

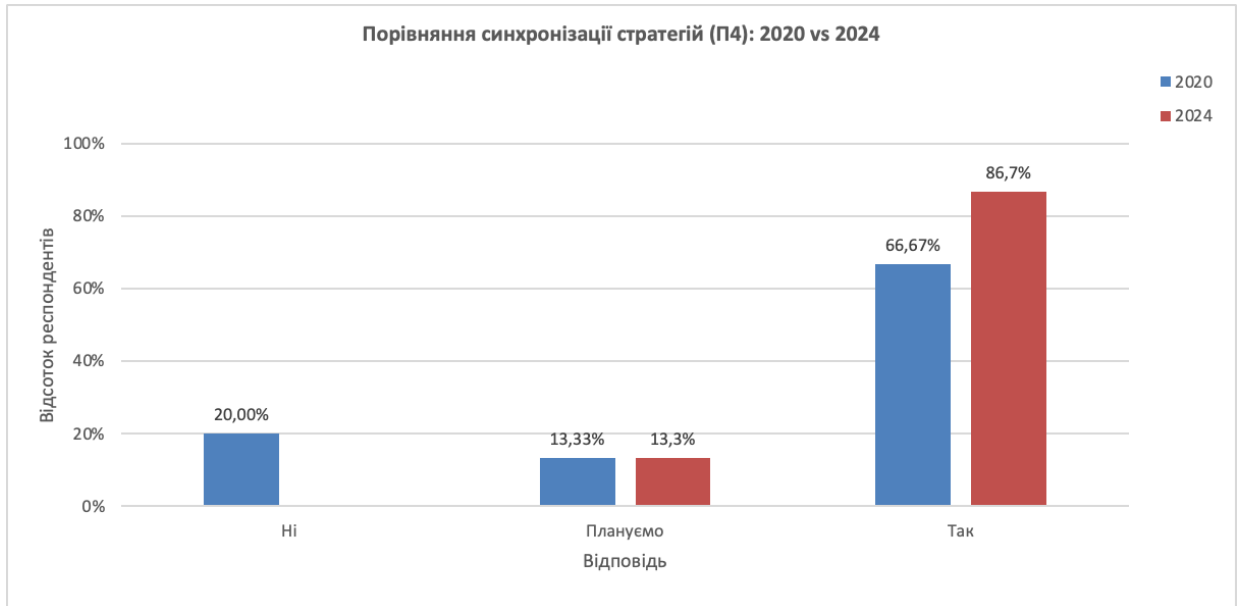


Рисунок Б.1.5 – Оцінка наявності та намірів синхронізації стратегій (П₄)

Динаміка оцінки синхронізації стратегій (П₄) демонструє найбільш радикальну зміну в поведінці бізнесу: у 2020 р. лише 66,7% підприємств мали повністю синхронізовані стратегії, а значна їх частина перебувала на етапі планування або діяла автономно; у 2024 р. цей показник зріс до 86,7%, а, отже бізнес перестав сприймати муніципальну стратегію як зовнішній декларативний документ і зробив її частиною власного стратегічного контуру.

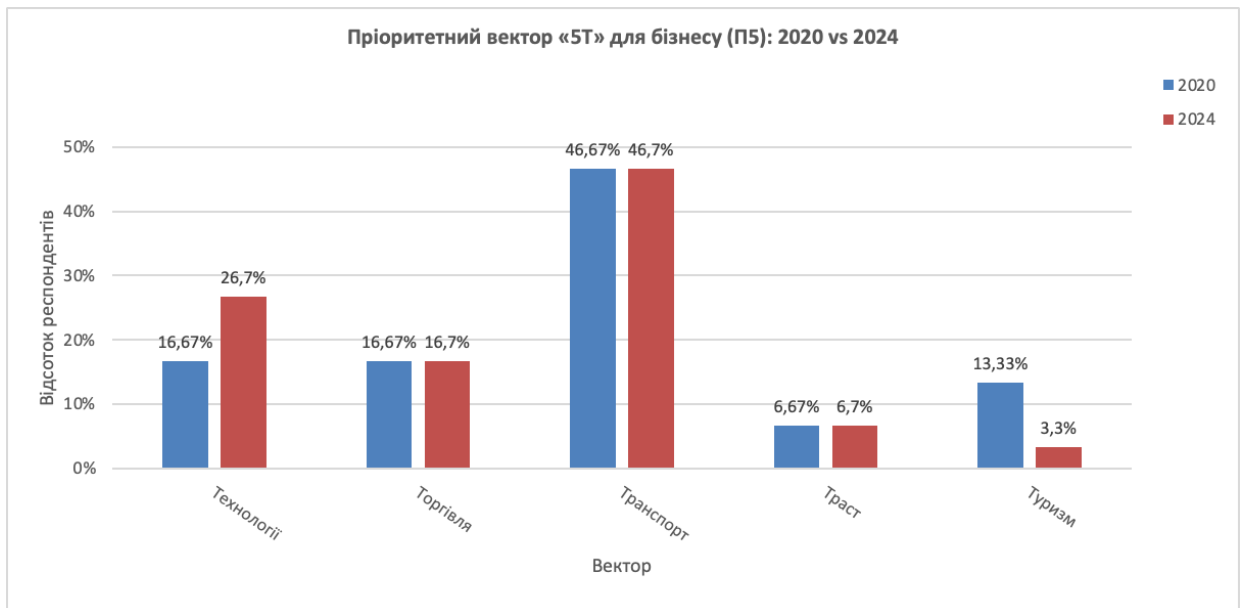


Рисунок Б.1.6 – Пріоритетний вектор «5Т» для бізнесу (П₅)

Аналіз пріоритетності векторів «5Т» для бізнесу (П₅) демонструє зміну пріоритетів в процесі адаптації до викликів війни: транспорт залишається базовою галуззю регіону, водночас у 2024 р. спостерігається суттєве зростання інтересу до вектора Технології (з

16,7% до 26,7%), що підтверджує, що цифрова трансформація розглядається як інструмент резилієнтності - підприємства шукають технологічні рішення для збереження бізнес-процесів у кризовий період.

Оцінка впливу на адаптацію та стабільність (П₆) показує ефективність бренду «5Т» як «антикризового щита» і в 2020 і в 2024 роках, втім показник прямої допомоги стратегії в адаптації зріс із 63,3% (стабільність під час пандемії) до 83,3% (адаптація під час війни); відповіді «Ні» практично зникли у 2024 р., що свідчить про високу практичну значущість інституційного середовища міста для виживання приватних підприємств.

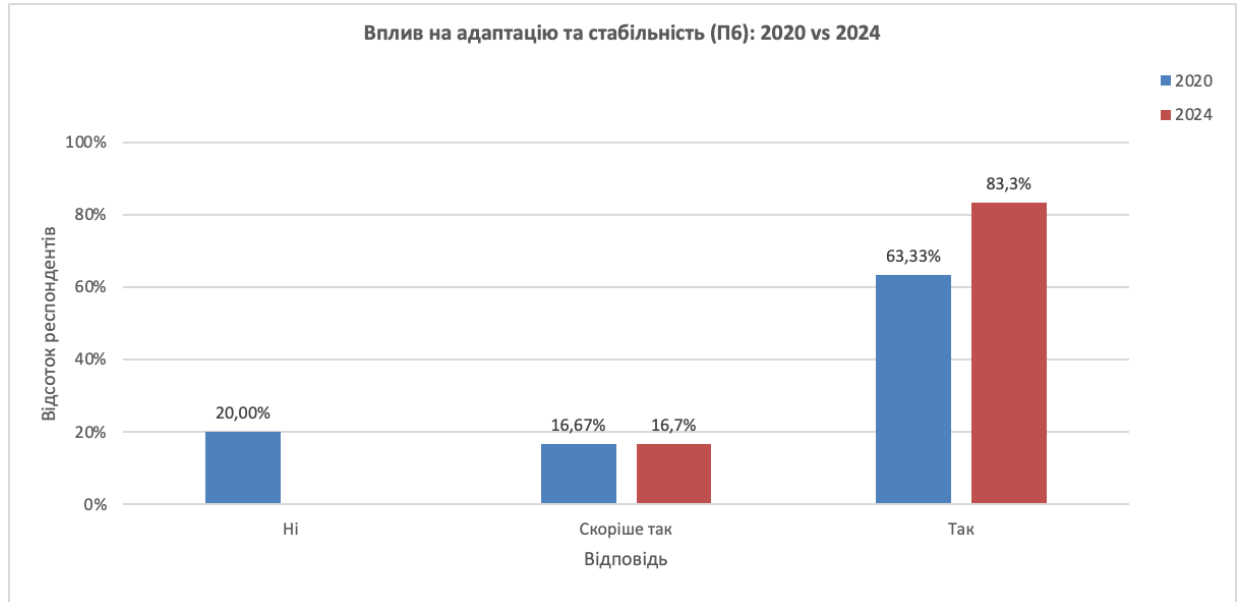


Рисунок Б.1.7 – Оцінка впливу на адаптацію та стабільність (П₆)

Порівняння динаміки П₄, П₅ та П₆ доводить, що за останні чотири роки відбулася може іноді й примусова, але ефективна інтеграція бізнесу в екосистему «5Т». Стратегічна синхронізація стала методом посилення адаптивної спроможності (*Adaptive capacity*), що дозволяє підприємствам швидше реагувати на шоки полікризового середовища.

Графічне порівняння для показників ресурсної та мережевої резилієнтності (П₇, П₈).

Графічне порівняння даних опитування 2020 р. та 2024 р. для показників ресурсної (П₇) та мережевої (П₈) резилієнтності наведено на рис. Б.1.8 та рис. Б.1.9. Ці індикатори характеризують здатність підприємства поглинати шоки (*Absorptive capacity*) за рахунок зовнішніх зв'язків та інформаційних активів екосистеми «5Т».

Оцінка доступу до ресурсів та інформації (П₇) демонструє значне зростання ефективності інформаційної підтримки в межах стратегії: у 2024 р. частка підприємств, що мають стабільний доступ до муніципальних ресурсів та актуальної інформації через канали «5Т», зросла з 70,0% до 93,3%. Враховуючи, що в умовах війни інформація стала критичним ресурсом, високий показник П₇ засвідчує, що екосистема міста працює як ефективний координаційний центр, знижуючи рівень стратегічної невизначеності для бізнесу.

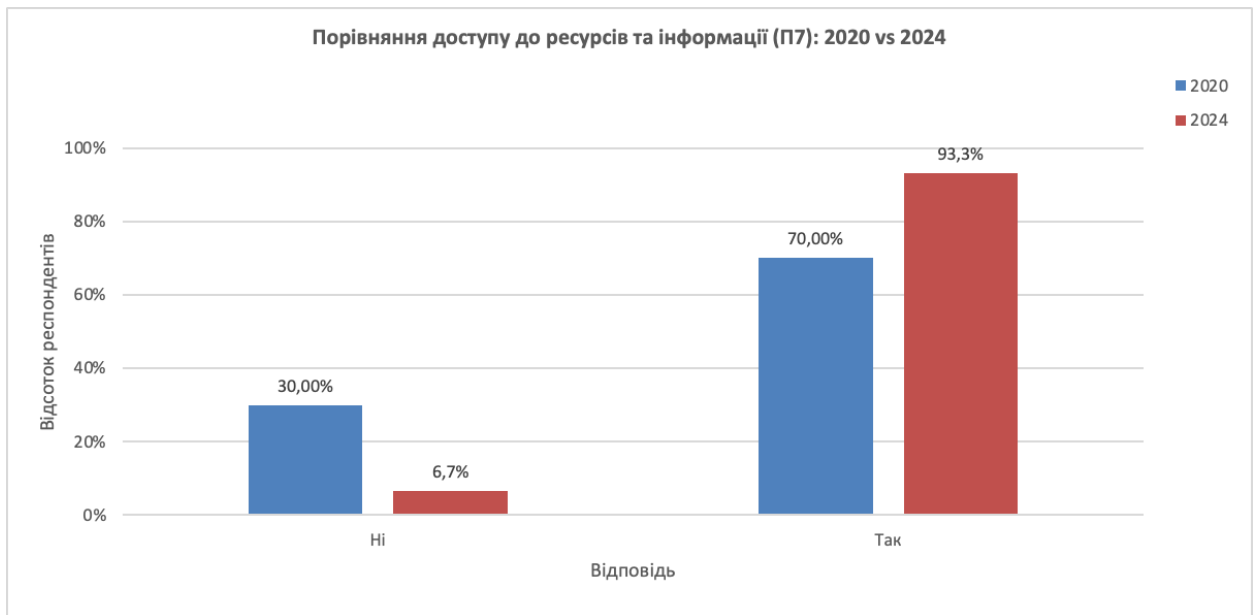


Рисунок Б.1.8 – Оцінка доступу до ресурсів та інформації (П7)

Оцінка розбудови партнерських мереж (П8) відображає мережеву стійкість підприємств. Наведена динаміка показників свідчить, що спостерігається суттєвий зсув у бік найвищих оцінок (4 та 5 балів) за рівнем сприяння бренду «5Т» у створенні нових партнерств та якщо у 2020 р. оцінки були помірними, то у 2024 р. мережевий ефект стратегії став набагато потужнішим. Це підтверджує гіпотезу, що в період полікризовості бізнес почав активніше використовувати горизонтальні зв'язки всередині міської екосистеми для колективного захисту інтересів та спільного розв'язання проблем.

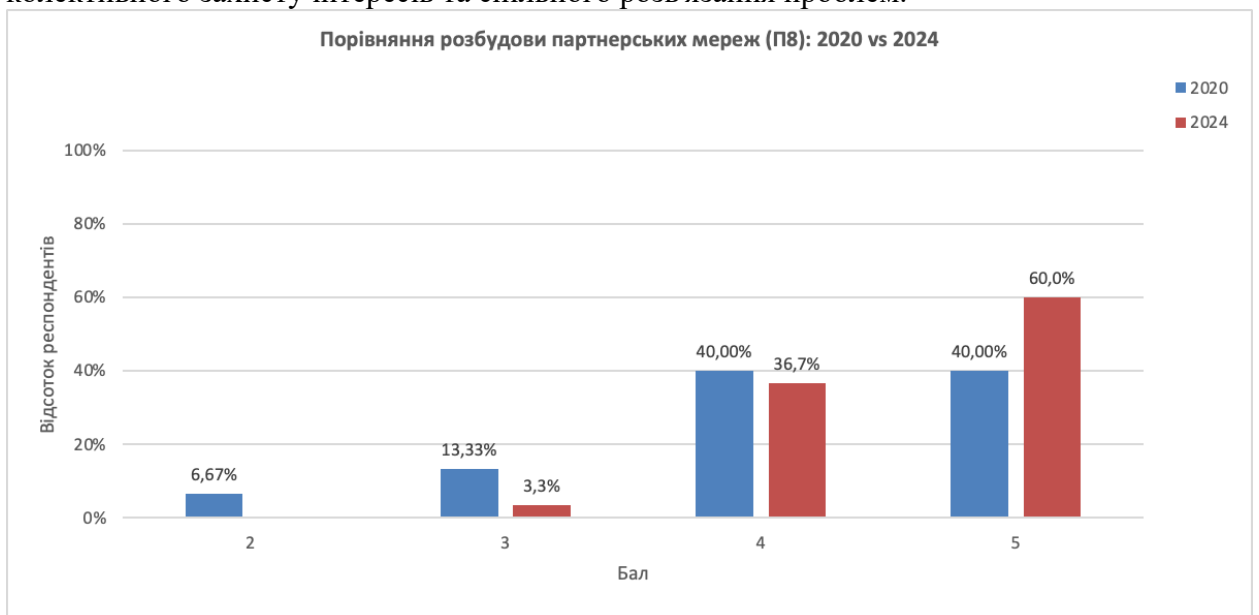


Рисунок Б. 1.9 – Оцінка розбудови партнерських мереж (П8)

Порівняння динаміки показників П7 та П8 доводить зміцнення ресурсної та мережевої резилієнтності. Екосистема «Одеса 5Т» перетворилася з майданчика для презентацій на реальну мережу підтримки. Підприємства використовують ці зв'язки для поглинання зовнішніх ударів, що робить їх менш вразливими до ізольованих кризових явищ та посилює загальну антикрихіть регіональної економіки.

Графічне порівняння здатності до трансформації (П₁₀)

Графічне порівняння даних опитування для показника здатності до трансформації П₁₀ (рис. Б.1.10) відображає посилення готовності бізнесу не просто повертатися до сталого стану, а якісно оновлюватися та розвиватися через спільні ініціативи екосистеми «5Т» (Transformative capacity).

Отримані дані порівняння демонструють перехід підприємств від пасивної адаптації до активного творення майбутнього: частка підприємств, готових до участі у спільних проєктах без додаткових умов, зросла з 66,7% у 2020 р. до 86,7% у 2024 р., що свідчить про ріст активної готовності; у 2024 р. значно менше підприємств (лише 13,3%) вказують на потребу у додаткових стимулах порівняно з 2020 р. (20,0%), що засвідчує, що сама участь в екосистемі «5Т» вже сприймається бізнесом як самодостатній стимул та інструмент виживання; відсутність у 2024 р. відповідей категорії підтверджує усвідомлення бізнесом неможливості автономного розвитку в умовах полікризовості.



Рисунок Б.1.10 – Оцінка здатності до трансформації (П₁₀)

Відтак, динаміка П₁₀ доводить формування антикрихкості підприємств Одеси. Якщо у 2020 р. спільні проєкти сприймалися як опція для зростання, то у 2024 р. вони стали стратегічною необхідністю. Готовність бізнесу до глибокої інтеграції в муніципальні ініціативи навіть у розпал війни є прямим доказом високої трансформаційної спроможності (Transformative capacity), що дозволяє реалізовувати ефект випереджального розвитку (Leapfrog).

Узагальнені висновки за результатами порівняльного аналізу

Проведений порівняльний аналіз результатів опитування 30 підприємств Одещини за період 2020–2024 рр. дозволяє сформулювати *узагальнені висновки* щодо трансформації бізнес-екосистеми під впливом стратегії «Одеса 5Т» в умовах полікризовості:

- *інституціоналізація бренду* (П₁, П₂): Стратегія «5Т» пройшла шлях від декларативного документа до загальноновизнаного інституційного стандарту. Рівень обізнаності зріс майже до абсолютного (97%), що робить модель «5Т» головним когнітивним каркасом для бізнесу регіону;

- *вимушена стратегічна конвергенція* (П₄): Суттєвим є зростання рівня синхронізації корпоративних стратегій із муніципальними цілями (з 67% до 87%). Бізнес

усвідомив, що в умовах війни виживання можливе лише через інтеграцію в ширшу екосистему;

- *трансформація Тресту в капітал* (П₃, П₉): Довіра перестала бути «приємним бонусом» і стала нематеріальним активом. Підприємства активно використовують бренд «Одеса 5Т» як репутаційний демпфер для зниження трансакційних витрат у відносинах із міжнародними партнерами;

- *активізація трансформаційної спроможності* (П₁₀): Готовність до спільних проєктів зросла на 20 відсоткових пунктів. Це свідчить про формування антикрихкості: бізнес готовий не просто відновлюватися, а змінювати свою структуру заради майбутнього розвитку.

Ключові виклики для стейкгоल्дерів стратегічної резилієнтності підприємств:

- *галузева диспропорція* (П₅): а) спостерігається «вимивання» пріоритетів сектору Туризм, і хоча це об'єктивний наслідок війни, втрата цього вектора послаблює диверсифікацію економіки міста та її соціально-культурний капітал у довгостроковій перспективі, а для підприємств цієї сфери виникає потреба у пошуку нових туристичних продуктів; б) зростання пріоритетності вектору «Технології» створює пул нових завдань на рівні підприємств, пов'язаних з підвищенням компетентності персоналу, адаптацією до цифрових технологій управління.

- *ресурсна залежність* (П₇): надзвичайно високий рівень покладання на муніципальні ресурси та інформацію (93%) може свідчити й про те, що бізнес став менш автономним. Це створює ризики «ефекту доміно» (якщо муніципальна система управління дасть збій, це може негативно віддзеркалитися на життєздатності приватного сектору) та обумовлює необхідність диверсифікації своїх стратегій та джерел розвитку.

Вищенаведене дозволяє узагальнити динаміку розглянутих явищ – проявів сприйняття стратегії «5Т» бізнесом в розрізі фаз резилієнтності (табл. Б.1.3.).

Таблиця Б.1.3 – Узагальнення динаміки проявів сприйняття стратегії «5Т» бізнесом висновків за фазами резилієнтності

Фаза резилієнтності	Стан (2020–2024)	Роль «5Т» у цій фазі
1. Абсорбція (Поглинання)	Зміцнилася	Екосистема «5Т» працює як «подушка безпеки» через мережеві зв'язки та довіру.
2. Адаптація	Стала системною	Бізнес навчився швидко переналаштовувати стратегії, орієнтуючись на вектори міста.
3. Трансформація	На стадії формування	Висока готовність до проєктів (П ₁₀) дає шанс на технологічний стрибок (<i>Leapfrog</i>) після стабілізації.

Таким чином, період 2020–2024 рр. довів, що модель «Одеса 5Т» є ефективним інструментом колективної резилієнтності. Позитивна динаміка більшості показників свідчить про те, що інституційне середовище міста змогло абсорбувати шоки війни та надати підприємствам необхідну «точку опори» для збереження стратегічної резилієнтності.

Результати опитування респондентів щодо впливу Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса (актуалізованої на 2024 р.) на стратегічну резилієнтність підприємства в умовах полікризовості представлено в табл. Б.1.4 та Б.1.5.

Таблиця Б.1.4 – Результати опитування респондентів щодо впливу Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса на стратегічну резилієнтність підприємства в умовах полікризовості Дати опитування: 01.06-30.06.2020 р. (перше опитування).

Респондент	П ₁ . Обізнаність про вектори 5Т	П ₂ . Асоціація з брендом (1-5)	П ₃ . Підвищення довіри партнерів	П ₄ . Синхронізація стратегій	П ₅ . Пріоритетний вектор 5Т	П ₆ . Вплив на адаптацію/ стабільність	П ₇ . Доступ до ресурсів/інфо	П ₈ . Розбудова партнерств (1-5)	П ₉ . Важливість іміджу екосистеми	П ₁₀ . Готовність до проєктів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
R ₁	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	4	Важливо	Так
R ₂	Ні	3	Суттєво	Ні	Туризм	Ні	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₃	Частково	2	Помірно	Плануємо	Транспорт	Так	Ні	4	Дуже важливо	Стимули
R ₄	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Ні	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₅	Так	5	Суттєво	Плануємо	Транспорт	Так	Так	5	Важливо	Стимули
R ₆	Так	5	Помірно	Так	Транспорт	Так	Ні	3	Дуже важливо	Стимули
R ₇	Так	4	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Не важливо	Так
R ₈	Частково	2	Помірно	Так	Транспорт	Скоріше так	Ні	4	Дуже важливо	Так
R ₉	Так	5	Суттєво	Так	Туризм	Скоріше так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₁₀	Частково	4	Не впливає	Так	Траст	Скоріше так	Так	5	Важливо	Стимули
R ₁₁	Ні	3	Помірно	Ні	Транспорт	Ні	Ні	3	Важливо	Ні
R ₁₂	Так	4	Помірно	Ні	Транспорт	Так	Так	4	Важливо	Так
R ₁₃	Так	5	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Важливо	Так
R ₁₄	Ні	2	Не впливає	Ні	Туризм	Ні	Ні	2	Важливо	Ні
R ₁₅	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так

Кінець таблиці Б.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
R ₁₆	Так	4	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₁₇	Ні	2	Не впливає	Ні	Транспорт	Ні	Ні	2	Важливо	Ні
R ₁₈	Частково	3	Помірно	Плануємо	Туризм	Скоріше так	Ні	3	Важливо	Стимули
R ₁₉	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₀	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₁	Так	4	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₂₂	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Важливо	Так
R ₂₃	Ні	2	Не впливає	Ні	Технології	Ні	Ні	3	Важливо	Ні
R ₂₄	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₅	Так	4	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Важливо	Так
R ₂₆	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₇	Ні	3	Помірно	Плануємо	Транспорт	Скоріше так	Ні	4	Важливо	Стимули
R ₂₈	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₉	Так	5	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₃₀	Так	5	Суттєво	Так	Траст	Так	Так	5	Дуже важливо	Так

Таблиця Б.1.5 – Результати опитування респондентів щодо впливу Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса (актуалізованої на 2024 р.) на стратегічну резилієнтність підприємства в умовах полікризовості. Період опитування 01.06-30.06.2024 р. (друге опитування).

Респондент	П1. Обізнаність про вектори 5Т	П2. Асоціація з брендом (1-5)	П3. Підвищення довіри партнерів	П4. Синхронізація стратегій	П5. Пріоритетний вектор 5Т	П6. Вплив на адаптацію (війна)	П7. Доступ до ресурсів/інфо	П8. Розбудова партнерств (1-5)	П9. Важливість іміджу екосистеми	П10. Готовність до проєктів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
R ₁	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₃	Так	4	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Важливо	Так
R ₄	Так	5	Помірно	Так	Транспорт	Скоріше так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₅	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₆	Так	4	Суттєво	Плануємо	Транспорт	Так	Ні	4	Важливо	Стимули
R ₇	Так	5	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₈	Так	4	Помірно	Так	Транспорт	Так	Так	5	Важливо	Так
R ₉	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₁₀	Так	5	Суттєво	Так	Траст	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₁₁	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₁₂	Так	4	Помірно	Так	Транспорт	Скоріше так	Так	4	Важливо	Так
R ₁₃	Так	5	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₁₄	Так	4	Суттєво	Плануємо	Технології	Так	Так	4	Важливо	Стимули

Кінець таблиці Б.1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
R ₁₅	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₁₆	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₁₇	Так	4	Помірно	Так	Транспорт	Скоріше так	Так	4	Важливо	Так
R ₁₈	Так	3	Помірно	Плануємо	Туризм	Скоріше так	Ні	3	Важливо	Стимули
R ₁₉	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₀	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₁	Так	4	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₂₂	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Важливо	Так
R ₂₃	Так	5	Помірно	Так	Технології	Так	Так	4	Дуже важливо	Так
R ₂₄	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₅	Так	4	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	4	Важливо	Так
R ₂₆	Так	5	Суттєво	Так	Технології	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₇	Так	4	Помірно	Плануємо	Транспорт	Скоріше так	Так	4	Важливо	Стимули
R ₂₈	Так	5	Суттєво	Так	Транспорт	Так	Так	5	Дуже важливо	Так
R ₂₉	Так	5	Суттєво	Так	Торгівля	Так	Так	5	Дуже важливо	Так

Б.2 Динамічний SWOT-аналіз інвестиційної концепції «Одеса 5Т»

ТЕХНОЛОГІЇ (ІТ, будівництво, медицина)	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий освітній рівень населення	Невисокий середній рівень тривалості життя населення
Значний трудовий досвід та навички місцевого населення у відповідних галузях спеціалізації	Зниження добробуту населення
Наявність кваліфікованої робочої сили	Перевищення коефіцієнта смертності над коефіцієнтом народжуваності населення
Значний інтелектуальний, освітній, науковий та науково-дослідницький потенціал	Трудова міграція молоді та економічно активного, працездатного населення
Безкоштовне бюветне водозабезпечення	Високий рівень захворюваності на туберкульоз, ВІЛ-СНІД
Покращення екологічного стану Чорного моря за рахунок введення в дію об'єкта «Глибоководний випуск»	Перевищення гранично допустимих концентрацій шкідливих речовин в атмосферному повітрі у промислових зонах
Переведення промислових підприємств на застосування екологічних стандартів	Високий рівень антропогенного навантаження на повітряний басейн міста
Різноманітна житлова забудова	Загроза втрати унікальної екосистеми Куяльницького лиману
Наявність розгалуженої мережі соціальних установ	Високий рівень морального та фізичного зносу житлового фонду, насамперед центральної частини міста
Розвиток сучасних засобів зв'язку	Низький рівень забезпеченості житлом порівняно із загальнодержавним рівнем
Оновлення електромереж та будівництво нової електропідстанції в центральній частині міста	Низький рівень власного енергозабезпечення
Наявність розгалуженої мережі електропостачання, водопостачання, каналізації, тепlopостачання	Значний знос основних фондів і висока енергоємність житлово-комунальної сфери
Велика кількість санаторіїв та будинків відпочинку	Висока зношеність інженерної інфраструктури міста (магістральних і розподільних мереж електро-, тепло-, водопостачання, каналізації)
Розвиток системи центрів надання адміністративних послуг	Зростання енергетичних навантажень на міську енергосистему внаслідок структурних змін в енергоспоживанні
Розвинений ринок ІТ у місті	Висока аварійність на комунальних інженерних комунікаціях
	Висока зношеність, неефективність та моральна застарілість ТЕЦ, яка вичерпала свій ресурс і потребує заміни
	Приміщення більшості медичних закладів потребують ремонту, значна частина

	обладнання застаріла
	Високий рівень фізичного та морального зносу виробничих фондів
	Недостатній рівень завантаження виробничих потужностей підприємств
	Недостатній рівень наукоємних та інноваційних виробництв
	Мала частка випуску інноваційної та конкурентоздатної новітньої продукції
	Висока енерго- та ресурсовитратність виробництва
Можливості	Загрози
Створення розгалуженої системи дошкільних закладів	Зменшення чисельності населення
Допомога багатодітним сім'ям	Збільшення частки населення пенсійного віку і, як наслідок, демографічного навантаження
Підвищення рівня соціальних гарантій для сімей з дітьми	Поширення небезпечних хвороб: туберкульозу, ВІЛ-СНІДу, наркоманії
Розробка програм з оздоровлення великих промислових підприємств	Збільшення кількості іноземних мігрантів з найбідніших країн та близькосхідних країн
Розширення міжнародних контактів	Труднощі переходу на технічні регламенти ЄС
Посилення партнерства «влада — бізнес — громада»	Зростання енергетичної залежності економіки міста
Децентралізація влади та розвиток місцевого самоврядування	Конкуренція з боку сильних партнерів
Залучення грантових коштів на розвиток громади	Недостатній досвід з організації впровадження міжнародних проектів технічної допомоги
Удосконалення системи управління містом, запровадження електронного урядування	
ТРАНСПОРТ	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування на перехресті міжнародних транспортних коридорів	Нетранзитний характер судноплавства у Чорному морі
Приморське та прикордонне розташування	Значні труднощі із розширенням кордонів міста
Переважно рівнинний рельєф місцевості, на якій розташоване місто	Наявність мережі катакомб
Розвинена транспортна мережа (морський, повітряний, залізничний, автомобільний транспорт)	Обмеженість територій, сприятливих для забудови
Налагоджені транспортні зв'язки міста та приміських територій	Розтягнутість міста та відповідно інфраструктури і комунікацій через розташування міста переважно вздовж моря по вісі «Південь-Північ»

Регіональний центр	Розташування в межах міста основних об'єктів транспортної інфраструктури – порту, аеропорту, товарних залізничних станцій
Наявність умов для мультимодальних перевезень та комбінування різних видів транспорту	Висока щільність населення
Значний морегосподарський потенціал	Високий рівень антропогенного навантаження на повітряний басейн міста
Умови для створення портово-промислових комплексів	Незадовільний стан інфраструктури інженерно-технічного та цивільного захисту населення
Можливості	Загрози
Співпраця з українськими містами та містами країн-сусідів	Зростання енергетичної залежності економіки міста
Розширення міжнародних контактів	
ТУРИЗМ	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Приморське та прикордонне розташування	Перевищення гранично допустимих концентрацій шкідливих речовин в атмосферному повітрі у промислових зонах
Сформований у країнах світу імідж міста; світова популярність та привабливість багатою історією та архітектурою	Високий рівень антропогенного навантаження на повітряний басейн міста
Налагоджені транспортні зв'язки міста та приміських територій	Загроза втрати унікальної екосистеми Куяльницького лиману
Сприятливі для життєдіяльності природно-кліматичні умови	Незадовільний стан інфраструктури інженерно-технічного та цивільного захисту населення
Наявний оздоровчо-рекреаційний потенціал (море, лікувальні грязі, мінеральні джерела, ропа лиманів)	Відсутність сміттєпереробних заводів та ефективної системи збору і утилізації відходів
Сприятливі умови для поєднання різних видів туризму та оздоровлення	Низький рівень конкурентоспроможності курортних та туристичних послуг, їх невідповідність світовим стандартам
Науковий та практичний досвід оздоровлення та реабілітації різних категорій населення	Значна кількість пам'ятників архітектури, історії та культури потребує реставрації
Наявність об'єктів природно-заповідного фонду	Труднощі з організацією круїзного туризму
Активне співробітництво громадських організацій з міською владою щодо вирішення екологічних проблем та підвищення екологічної культури населення	Критичне зменшення санаторно-курортної бази та незадовільна якість обслуговування в існуючій за рідкісним винятком

Покращення екологічного стану Чорного моря за рахунок введення в дію об'єкта «Глибоководний випуск»	Невідповідність ціни та якості послуг, які надаються підприємствами індустрії туризму
Переведення промислових підприємств на застосування екологічних стандартів	Уповільнення темпів зростання за видами подорожей
Велика кількість пам'ятників архітектури, історії й культури	
Велика кількість санаторіїв та будинків відпочинку	
Розгалужена мережа культурно-розважальних закладів	
Унікальні природно-кліматичні умови	
Впізнаваність і привабливість образу міста в Україні та світі	
Значна кількість культурно-історичних визначних пам'яток	
Всесвітньо відомі туристичні бренди (Одеський національний академічний театр опери та балету, Потьомкінські сходи, вул. Дерибасівська, катакомби тощо)	
Проведення щорічних свят «День гумору», «День міста», різноманітних фестивалів	
Збільшення кількості засобів розміщення туристів та підприємств ресторанного господарства	
Наявність значної кількості туристичних компаній	
Ділова активність місцевого населення	
Розвиток усіх видів туризму (культурно-розважальний, гастро- та енотуризм, подієвий, освітній, діловий, оздоровчий тощо)	
Кооперація влади — бізнесу — громади	
Можливості	Загрози
Заморожування кримських туристичних маршрутів	Зростання антропогенного, екологічного та техногенного навантаження
Не повністю реалізований туристичний потенціал, включаючи культурно-історичну спадщину (історія, архітектура)	Забруднення твердими побутовими відходами
Збільшення кількості відпочиваючих та туристів	Забруднення повітря
Включення історичного центру міста до основного списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО	Скорочення пляжної зони загального користування
Збільшення обсягів внутрішнього та зовнішнього туризму	Недостатня кількість професійно підготовлених кадрів в індустрії туризму
Інвестиційна привабливість сфери туризму	Зростаюча конкуренція серед туристичних регіонів України

Модернізація та реконструкція існуючої матеріально-технічної бази туристичної інфраструктури	Зниження платоспроможного попиту населення
Впровадження заходів щодо активнішого розвитку ділового туризму	Ризик зниження туристичного потоку при погіршенні криміногенної ситуації в місцях дислокації туристичних об'єктів
Вихід на нові туристичні ринки	
Проведення постійних культурних заходів національного та світового рівня (кінофестивалі тощо)	
ТОРГІВЛЯ	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування на перехресті міжнародних транспортних коридорів	Нетранзитний характер судноплавства у Чорному морі
Приморське та прикордонне розташування	Залежність експорту від російського споживчого ринку
Практично не замерзаюча гавань порту	
Розвинена транспортна мережа (морський, повітряний, залізничний, автомобільний транспорт)	
Налагоджені транспортні зв'язки міста та приміських територій	
Регіональний центр	
Наявність конкурентоспроможних секторів економіки	
Диверсифікована промисловість	
Наявність значного економічного потенціалу (промисловий, транспортний, рекреаційний тощо)	
Наявність умов для мультимодальних перевезень та комбінування різних видів транспорту	
Умови для створення портово-промислових комплексів	
Активне підприємницьке середовище	
Можливості	Загрози
Розширення міжнародних контактів	Висока залежність від російського споживчого ринку
Міжрегіональна співпраця	Посилення конкуренції з боку інших міст України та світу з позицій ціни, дотримання стандартів якості, безпеки споживання, екологічності товарів та послуг тощо
	Зростання обсягів імпорту товарів побутового призначення, продуктів харчування, продукції машинобудування
ТРАСТ (прозора економіка, довіра, ринок фін.послуг)	
Сильні сторони	Слабкі сторони

Сформований у країнах світу імідж міста; світова популярність та привабливість багатою історією та архітектурою	Слабкі можливості працевлаштування
Високий освітній рівень населення	Низький рівень електронних державних та соціальних комунікацій
Використання гуманного методу зниження чисельності безпритульних тварин природним шляхом	Недостатня забезпеченість дошкільними закладами
Системний моніторинг атмосферного повітря	Слабка участь банківського сектору у кредитуванні економіки та підприємницького сектору, високі ставки кредитування
Активне співробітництво громадських організацій з міською владою щодо вирішення екологічних проблем та підвищення екологічної культури населення	Несприятливий інвестиційний клімат у державі
Переведення промислових підприємств на застосування екологічних стандартів	Непрацюючі та збиткові великі промислові підприємства
Розгалужена мережа закладів середньої та вищої освіти	Нестабільне податкове законодавство
Наявність значної кількості загальноосвітніх та спеціальних навчальних закладів усіх рівнів акредитації	Недостатня конкурентоспроможність міста-курорту на вітчизняному та світовому ринках
Наявність конкурентоспроможних секторів економіки	
Активне підприємницьке середовище	
Активна розробка містобудівної документації на місцевому рівні для забезпечення інвестиційних процесів	
Значна питома вага міста в економіці регіону	
Розгалужена мережа фінансових установ (банки, страхові компанії тощо)	
Наявність концепції інвестиційного розвитку «Одеса 5Т»	
Можливості	Загрози
Використання європейських структурних фондів для фінансування проектів, доступ до програм ЄС	Негативні наслідки від введення зарубіжних ембарго і економічних санкцій
Участь міста у реалізації проектів ЄС, міжнародних фінансових організацій, а також проектів, передбачених Стратегіями розвитку області та міста	Висока залежність від російського споживчого ринку
Розробка програм з оздоровлення великих промислових підприємств	Труднощі переходу на технічні регламенти ЄС
Покращення інвестиційного клімату	Підвищення рівня тіньової економіки
Зменшення питомої ваги тіньової економіки	Високі політичні ризики для бізнесу при зміні влади

Спрощення дозвільної системи у бізнесі та земельних відносинах	Обмежена фінансова база місцевого самоврядування
Розширення міжнародних контактів	Високі політичні ризики для місцевої влади при зміні центральної влади
Активна участь у світових та європейських конкурсах з проектів розвитку	Недосконалість законодавства щодо розвитку місцевого самоврядування
Посилення партнерства «влада — бізнес — громада»	Обмеження повноважень місцевих громад щодо розпорядження землею комунальної власності та майном
Децентралізація влади та розвиток місцевого самоврядування	
Активне співробітництво громадських організацій та органів місцевого самоврядування щодо вирішення проблем міста	
Удосконалення системи управління містом, запровадження електронного урядування	

Б.3 Апробація методичного підходу до оцінювання стратегічної резилієнтності підприємств: підприємство аутсорсингу

Апробацію методичного підходу до оцінювання стратегічної резилієнтності підприємств наведено приклад для ІТ-аутсорсингової компанії середнього розміру, що функціонує в умовах полікризового середовища. Оцінювання здійснено за системою ключових індикаторів, що відображають різні аспекти адаптивності, автономності та інтегрованості підприємства в регіональну екосистему.

Б.3.1 Результати оцінювання стратегічної резилієнтності ІТ-аутсорсера представлено у табл. Б.3.1 та їх візуалізацію на рис. Б.3.1.

Таблиця Б.3.1 – Оцінювання стратегічної резилієнтності ІТ-аутсорсера (джерело: складено автором на підставі власних розрахунків)

Показник	Значення	Рівень	Характеристика
1. Коефіцієнт енергетичної та ресурсної автономності K_{auto}	0,85	Високий	Забезпечено автономність за рахунок альтернативних джерел енергії та розподіленої ІТ-інфраструктури
2. Рівень стратегічної синхронізації L_{sync}	5	Синергетичний	Інтеграція у муніципальні цифрові сервіси
3. Індекс цифрової мобільності I_{dig}	1,0	Максимальний	Повна цифрова мобільність та віддалена безперервність бізнесу
4. Коефіцієнт інноваційної антикрихкості $K_{antifrag}$	Позитивний	Антикрихкість	Криза трансформована у новий продукт
5. Ефект ресурсної синергії E_{syn}	3	Мережевий	Отримання ресурсів через екосистемну взаємодію

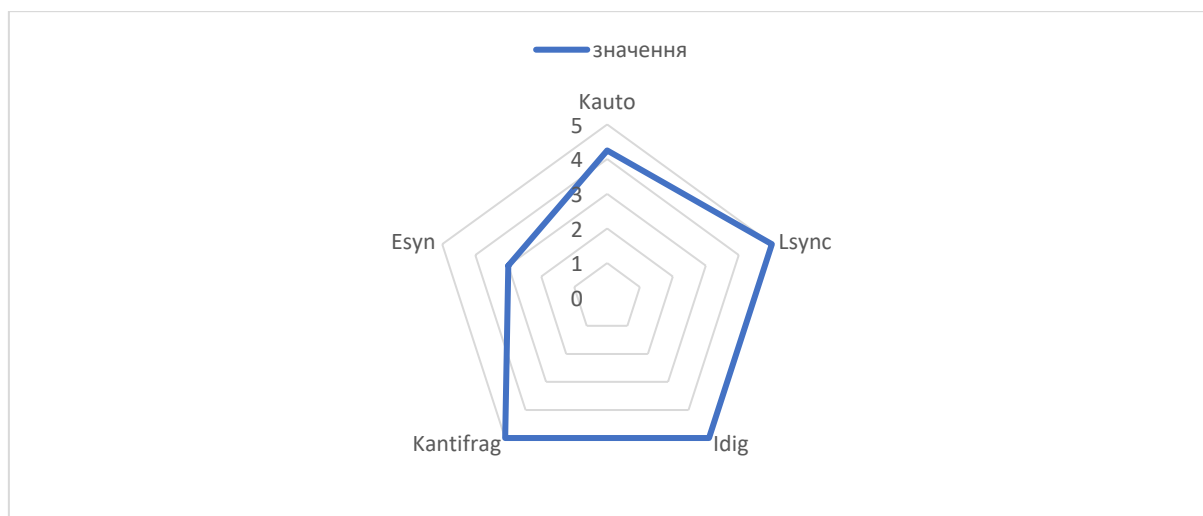


Рисунок Б.3.1 – Візуалізація результатів оцінювання стратегічної резилієнтності ІТ-аутсорсера (джерело: складено автором на підставі власних розрахунків)

Отримані результати свідчать про формування високого рівня стратегічної резилієнтності підприємства, що проявляється у поєднанні автономності функціонування, цифрової гнучкості та інтегрованості у регіональну інноваційну екосистему. Особливої уваги заслуговує наявність ознак антикрихкості, що забезпечує не лише збереження стабільності, але й генерацію нових напрямів розвитку в умовах кризових впливів. Високі значення індикаторів K_{auto} , I_{dig} формують базис операційної стійкості, тоді як L_{sync} та E_{syn} відображають здатність підприємства до ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем.

Задля забезпечення точності розрахунків показників стратегічної резилієнтності підприємства рекомендується використовувати чек-лист, структура якого поєднує кількісні (відсоткові значення, бальні оцінки) та якісні індикатори (експертні судження менеджерів), що дозволяє комплексно оцінити як операційні, так і стратегічні аспекти стійкості.

Б.3.2 Форма збору вихідних даних для діагностики стратегічної резилієнтності підприємства представлена в табл. Б.3.2.

Таблиця Б.3.2 – Форма збору вхідних даних для діагностики стратегічної резилієнтності (джерело: розроблено автором)

Період оцінювання: _____

Кластер/ галузь: _____

Блок 1. Ресурсна автономія та фінансове забезпечення (кількісні показники)

Заповнюється фінансовим директором або головним інженером

№	Показник (компонент)	Значення (грн/од.)	Примітка
1.1	Загальна потреба в електроенергії/паливі на місяць		
1.2	Обсяг енергії, забезпечений власними джерелами (генератори, СЕС)		
1.3	Загальні критичні витрати на місяць (ФОП, оренда, зв'язок)		
1.4	Загальний обсяг резервного фонду та ліквідних активів		
1.5	Кількість ключових бізнес-процесів (всього)		
1.6	Кількість процесів, переведених у «хмару» / дистанційний режим		

Блок 2. Стратегічна синхронізація з екосистемою «Одеса 5Т»

Оцінюється за 5-бальною шкалою (1 – ні, 5 – повністю)

Вектор стратегії	Чи враховано цей вектор у ваших планах на рік?	Опис конкретного проєкту/заходу
Technology (Технології)	1 2 3 4 5	
Transport (Транспорт)	1 2 3 4 5	
Talent (Таланти/Освіта)	1 2 3 4 5	
Tourism (Туризм/Культура)	1 2 3 4 5	
Trust (Траст/Безпека)	1 2 3 4 5	

Блок 3. Інновації та антикрихкість (кейс-аналіз)

Заповнюється відділом розвитку або власником

1. Кількість нових продуктів/послуг, впроваджених за звітний період: _____
2. Скільки з них виникли як пряме рішення проблеми, спричиненої кризою (війною, блекаутом)? _____

3. Чи отримувало підприємство підтримку від міста (пільги, гранти, консультації 5Т)? (Так/Ні): _____

4. Оціночна сума отриманих пільг чи грантової допомоги за період: _____ грн.

Блок 4. Когнітивна готовність та часові лаги

Аналіз швидкості реакції на шок.

– Дата виникнення останнього критичного шоку (напр., обстріл інфраструктури): _____

– Дата вжиття контрзаходу (напр., перехід на Starlink/генератори): _____

– Час простою (якщо був): _____

Методичні вказівки до заповнення:

1. Дані Блоку 1 формуються на основі бухгалтерської та технічної документації підприємства.

2. У Блоці 2 оцінювання здійснюється експертним шляхом; відсутність обізнаності щодо векторів «Одеса 5Т» відповідає мінімальному значенню (1 бал).

3. У Блоці 3 фіксується не лише інноваційна активність, а й зв'язок із кризовими подіями.

4. У Блоці 4 від'ємний часовий лаг (реакція до настання шоку) інтерпретується як найвищий рівень стратегічної резилієнтності.

Підпис відповідальної особи: _____

Дата: _____

Для проведення розрахунків та інтерпретації результатів оцінювання архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності пропонується використовувати наступний інструментарій, що поєднує систему кількісних індикаторів, експертних оцінок та інтегральних показників. Розрахунки показників представлено у табл. Б.3.3.

Таблиця Б.3.3 – Оцінювання стратегічної резилієнтності ІТ-аутсорсера (джерело: складено автором на підставі власних розрахунків)

Показник	Формула (базові компоненти)	Одиниця виміру	Джерело даних (з форми)
1. Коефіцієнт енергетичної та ресурсної автономності K_{auto}	Альтернативні ресурси / Загальна потреба	коэф. (0-1)	Блок 1 (п. 1.1, 1.2)
2. Показник фінансового демпфування P_{damp}	(Резерви + Ліквідність) / Крит. витрати	міс. (запас)	Блок 1 (п. 1.3, 1.4)
3. Рівень стратегічної синхронізації L_{sync}	Сума балів за векторами «5Т» / 25 балів	коэф. (0-1)	Блок 2 (анкетування)
4. Індекс цифрової мобільності I_{dig}	Хмарні процеси / Загальні процеси	%	Блок 1 (п. 1.5, 1.6)
5. Коефіцієнт інноваційної антикрихкості $K_{antifrag}$	Антикризові інновації / Загальні інновації	коэф. (0-1)	Блок 3 (п. 1, 2)
6. Ефект ресурсної синергії E_{syn}	(Гранти + Пільги) / Власні інвестиції	%	Блок 3 (п. 4)

Індикативна шкала оцінювання (рівні резилієнтності) представлена у табл. Б.3.4, яка дозволяє перетворити отримані цифри на стратегічний висновок щодо стану підприємства.

Таблиця Б.3.4 – Індикативна шкала оцінювання (рівні резилієнтності) (джерело: розроблено автором)

Рівень	Діапазон значень (коеф.)	Стан архітектури менеджменту	Рекомендована стратегія
Критичний (Крихкість)	0.00 – 0.30	Висока залежність від зовнішніх систем. Відсутність превентивних заходів.	Стабілізація: Термінове створення резервних фондів та засобів автономії.
Задовільний (Адаптивність)	0.31 – 0.60	Підприємство здатне підлаштовуватися під зміни, але працює в реактивному режимі.	Інтеграція: Початок синхронізації з екосистемою «5Т» для отримання підтримки.
Оптимальний (Стійкість)	0.61 – 0.85	Наявні превентивні механізми. Бізнес-процеси диверсифіковані та цифровізовані.	Масштабування: Посилення мережевої взаємодії та інклюзивних проєктів.
Вищий (Антикрихкість)	0.86 – 1.00	Підприємство використовує кризу як ресурс для інновацій. Повна синхронізація з містом.	Лідерство: Статус «амбасадора» екосистеми, експорт резилієнтних рішень.

Додаток В



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор,

д-р. техн. наук, проф.

Дмитро ДМИТРИШИН

2026 р.

АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Вугельмана Павла Володимировича на тему «Архітектура менеджменту стратегічної резиліснтності підприємств в умовах полікризовості»
у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Цей акт виданий Вугельману Павлу Володимировичу в тому, що результати його дисертації на тему «Архітектура менеджменту стратегічної резиліснтності підприємств в умовах полікризовості» враховано при виконанні держбюджетних і госпдоговірних НДР кафедр Інституту економіки та менеджменту згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» у період 2021-2024 рр., а саме:

– держбюджетних НДР: №197-82 «Методи та інструменти управління та його обліково-аналітичного забезпечення в контексті детермінант сталого розвитку» (<https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0224U002976/>), номер державної реєстрації 0121U108321, 2020-2023 рр.), де автором надано характеристику стратегуванню соціально-економічного розвитку міста за імперативами сталого та інноваційного розвитку; НДР №717-82 «Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці як активатор сталого смарт-розвитку та посилення національної безпеки» (номер державної реєстрації 0122U000740, 2022-2024 рр.), де автором досліджено типологізацію видів стратегічної резиліснтності в умовах економічної турбулентності та полікризового середовища (формат: апробація результатів дослідження, експертиза п.4.2-4.3 <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-28-9.pdf>); НДР №720-82 «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0125U001609, 2024-2027 рр., другий етап), де автором розроблено механізми координації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку;

– госпдоговірної НДР №1852-82 «Оцінка впливу Стратегії соціально-економічного розвитку міста для бізнес-середовища сфери будівництва за імперативами сталого та інноваційного розвитку і прогнозування його наслідків для ТОВ «УСК-СТРОЙ» (2021-2022 рр.), де автором проаналізовано детермінанти та наслідки впливу полікризового середовища на стратегування підприємств у межах реалізації інвестиційної стратегії «5Т» м. Одеса, розроблено дизайн-модель архітектури стратегічної резиліснтності підприємства та концептуальну модель «Стратегія 6Т»;

– грантового проєкту UUT10 «Формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі» <https://op.edu.ua/international/projects/uk-ukraine-twinning-initiative-10>, який реалізовано в межах програми грантів для партнерства між Великобританією (партнер – Університет Портсмута, м. Портсмут) та Україною (партнер – Національний університет «Одеська політехніка») у сфері наукових досліджень і розвитку (наказ №50-а від 28.03.2023), в межах якого автором досліджено вплив інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку підприємств як соціально-інноваційний вектор стратегічної резиліснтності.

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Керівник НДР №0121U10832, №0122U00740, 0125U001609
НДР №1852-82, грантового проєкту UUT10
д.е.н., професор

Світлана ФІЛИПОВА



АКТ
використання результатів дисертаційної роботи
Вугельмана Павла Володимировича
«Архітектура менеджменту стратегічної резиліентності підприємств в умовах полікризовості»
у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що науково-прикладні результати дисертації Вугельмана Павла Володимировича на тему «Архітектура менеджменту стратегічної резиліентності підприємств в умовах полікризовості» використовуються у програмах, навчально-методичних матеріалах та курсах таких навчальних дисциплін:

– «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» (сторінка освітньої компоненти на сайті Національного університету «Одеська політехніка»: <https://op.edu.ua/education/programs/components/26302>), що вивчається здобувачами спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» (другий освітньо-професійний рівень), – зміст та типологізація видів стратегічної резиліентності, пріоритетні завдання менеджменту стратегічної резиліентності та системні компоненти її архітектури (Тема 5. Об'єкти управління інноваційною діяльністю підприємств);

– «Наукові дослідження в сфері менеджменту» (сторінка освітньої компоненти на сайті Національного університету «Одеська політехніка»: <https://op.edu.ua/education/programs/components/8920>), що вивчається здобувачами спеціальності D3 Менеджмент за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» (третій освітньо-науковий рівень) – теоретичні положення та методичні підходи щодо формування архітектури та інструментарію менеджменту стратегічної резиліентності підприємств на засадах інклюзивності та інноваційності в умовах полікризового середовища (Тема 1. Об'єкти дослідження у сфері менеджменту, Тема 5. Напрями сучасних досліджень у сфері менеджменту: інноваційна економіка та її зміни, Тема 7. Сталий розвиток та його вплив на функціонал системи менеджменту).

Голова методичної ради ІЕМ,
д.е.н., проф.

Олександр БАЛАН

Завідувачка кафедри менеджменту,
д.е.н., проф.

Оксана ПРОДУС

Завідувачка кафедри обліку,
аналізу і аудиту, д.е.н., проф.

Лідія ВОЛОЩУК



ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА
«ГРАНТОВИЙ ОФІС «ОДЕСА 5Т»
пл. Думська, 1
Одеса, 65004, Україна
Тел.: +38 (048) 737-61-54
odessa5t@omr.gov.ua
projects@odessa5t.com
www.odessa5t.com



Довідка № 3 від 11.03. 2026 р.

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Вугельмана Павла Володимировича
на тему: «Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності
підприємств в умовах полікризовості»

Довідка видана Вугельману Павлу Володимировичу в тому, що запропоновані ним авторські розробки – пропозиції щодо синхронізації Інвестиційної стратегії 5Т із корпоративними стратегіями підприємства Одеси в умовах війни через інтеграцію принципів резилієнтності, кластерного розподілу стратегічних напрямів та відповідні методичні рекомендації – враховано при розробленні розробки проєкту Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року, який підготовлено в рамках проєкту «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні», який фінансує уряд Японії та впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні.

Представлені Вугельманом Павлом Володимировичем пропозиції є застосовними у практиці стратегічного планування та управління розвитком Одеської міської територіальної громади, що підтверджується керівництвом Комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т».

Директор Комунальної установи
«Грантовий офіс «Одеса 5Т»



Таміла АФАНАСЬЄВА



Об'єднання
інноваційно-космічних кластерів

65000, Одеса, вул. Львівська 15

Тел: +380 99 296 11 72

Вих. №137/11-1/25

Від 27.11.2025 р.

АКТ

впровадження результатів дисертаційної роботи
Вугельмана Павла Володимировича
«Архітектура менеджменту стратегічної
резилієнтності підприємств в умовах полікризовості»

Надання цього акту є підтвердженням використання результатів, отриманих у дисертаційній роботі Вугельмана П.В., щодо розроблення дизайн-моделі архітектури стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі та концептуальної моделі «Стратегія 6Т», що передбачає диференційований підхід до формування стратегічних рішень залежно від типу підприємства, а саме:

- використано дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності для проведення комплексної діагностики здатності підприємства протидіяти кризовим впливам, адаптуватися до змін та забезпечувати відновлення і подальший розвиток. Це дозволило інтегрувати ключові елементи стратегічного управління, організаційних процесів, у тому числі удосконалити внутрішні регламенти, процедури управління ризиками та механізми прийняття управлінських рішень;
- розроблено та впроваджено концептуальну модель «Стратегія 6Т», яка передбачає диференціацію стратегічних пріоритетів і управлінських інструментів залежно від типу підприємства. Реалізація моделі забезпечила підвищення гнучкості стратегічного управління та оптимізацію використання ресурсів.

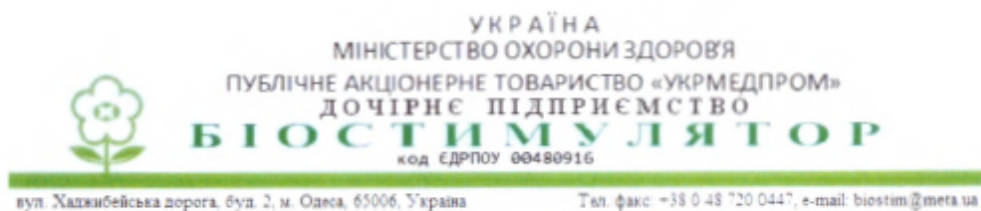
Громадська спілка «Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів» підтверджує, що результати дослідження використано в практичній діяльності та інтегровано у систему його стратегічного управління.

Голова
Громадської спілки

«Всеукраїнське об'єднання
інноваційно-космічних кластерів»



Олексій КОЗЛОВ



Вих. №03-211
25.03.2026 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Цим документом підтверджується, що наукові здобутки та практичні рекомендації **Вугельмана Павла Володимировича**, викладені в дослідженні на тему **«Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості»**, були інтегровані в систему управління ДП «Біостимулятор» ПАТ «Укрмедпром».

Зокрема:

- ✓ Інтегровано інструментарій моніторингу, що базується на аналізі параметрів адаптивності та стійкості, що забезпечило вищу точність управлінського контролю та оперативне реагування на стратегічні девіації.
- ✓ Застосовано методику оцінювання результативності архітектури менеджменту, що дало змогу провести системний аудит управлінських процесів в умовах високої турбулентності середовища.

Концептуальні засади «Стратегії 6Т» лягли в основу оновленої стратегії розвитку підприємства на 2026-2031 рр., ставши невід'ємною частиною регламентів стратегічного планування.

Директорка
ДП «БІОСТИМУЛЯТОР»
ПАТ «Укрмедпром»



Тетяна САМОДУРОВА

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОМЬЮНІКЕЙШН ТЕХНОЛОДЖИ»**

Вул. Ген. Петрова, буд. 25А, м. Одеса, Одеська область. Код ЄДРПОУ: 44839581.
UA833282099000026005000021805 АБ «Південний»

Вих. №23/01

Від 12.01.2026 р.

АКТ**ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Теоретичні та прикладні результати дисертаційного дослідження Вугельмана Павла Володимировича на тему «Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості» розглянуто, проаналізовано та прийнято для впровадження у діяльність підприємства, зокрема:

1) запроваджено механізм координації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку, що передбачають узгодження соціальних, економічних та інноваційних цілей підприємства. Це забезпечило системну інтеграцію принципів інклюзивності у процеси стратегічного управління, дозволило ідентифікувати ключові соціально-економічні та організаційні чинники, що впливають на формування стратегічної резилієнтності підприємства;

2) результати дослідження виявилися корисними для управління інноваційним розвитком на засадах соціальної відповідальності. На їх основі удосконалено внутрішні регламенти координації інноваційних і соціально орієнтованих заходів, посилено аналітичне обґрунтування управлінських рішень, що сприяло підвищенню адаптивності підприємства до кризових умов та забезпеченню довгострокової стійкості кризам.

Керівництво ТОВ «КОМЬЮНІКЕЙШН ТЕХНОЛОДЖИ» підтверджує, що ідею «Стратегії 6Т» та вказані вище результати наукового дослідження впроваджено в операційні та управлінські процеси підприємства та застосовано з метою підвищення якості стратегічного планування розвитку.

З повагою,

Директор
ТОВ «Ком'юнікейшн Технолоджи»



/Півторак О. Б./