

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 2.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.53>

УДК 338.24:658.5:378(477)

Н. Б. Демчишак,

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6852-7405>

А. Б. Білецький,

аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1562-0163>

М. С. Шевчук,

аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9273-2387>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ СПІВПРАЦІ В СИСТЕМІ ОСВІТА–НАУКА–БІЗНЕС В УКРАЇНІ

N. Demchyshak,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv*

A. Biletskyi,

Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

M. Shevchuk,

Postgraduate student,

Ivan Franko National University of Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING COOPERATION WITHIN THE EDUCATION– SCIENCE–BUSINESS SYSTEM IN UKRAINE

У статті досліджено теоретичні засади стратегічного управління підприємствами в умовах посилення взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес» в Україні. Обґрунтовано, що в контексті воєнних викликів і післявоєнного відновлення стратегічне управління набуває адаптивного та інноваційно орієнтованого характеру, спрямованого на забезпечення стійкості, відновлення виробничого потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності, цілей та інструментарію стратегічного управління, а також виокремлено специфіку їх застосування для промислових підприємств з урахуванням високої капіталомісткості, тривалих виробничих циклів і залежності від технологічних змін. Проаналізовано структуру витрат в розрізі фундаментальних, прикладних досліджень й експериментальних розробок, а також динаміку частки витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП України та індексу промислового виробництва. Обґрунтовано роль співпраці між підприємствами, закладами вищої освіти та науковими установами як інституційної основи стратегічного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки. Акцентовано увагу на

окремих стратегічних пріоритетах, передбачених нормативно-правовими актами, а також перспективах імплементації режиму Science City для наукових парків в частині податкових пільг та стимулювання співпраці освітньо-наукової сфери і бізнесу.

The article examines the theoretical foundations of strategic management of enterprises under conditions of intensified interaction within the “education–science–business” system in Ukraine. It is substantiated that in the context of wartime challenges and post-war recovery, strategic management is transforming into an adaptive and innovation-oriented model aimed at ensuring enterprise resilience, restoring production capacity, and forming long-term competitive advantages. The study systematizes scientific approaches to defining the essence, objectives, and tools of strategic management and identifies the specific features of their application in industrial enterprises, taking into account high capital intensity, long production cycles, and dependence on technological change. The structure of expenditures on fundamental and applied research and experimental development is analyzed, along with the dynamics of the share of research and development expenditures in Ukraine’s GDP and the industrial production index. The role of cooperation between enterprises, higher education institutions, and research organizations is substantiated as an institutional basis for strategic management in the context of war and post-war economic recovery. Particular attention is paid to strategic priorities defined by regulatory and legal acts, as well as to the prospects for implementing the Science City regime for science parks in terms of tax incentives and stimulating cooperation between the education and research sector and business.

It is substantiated that the integration of cooperation mechanisms between enterprises, higher education institutions, and research organizations directly into the strategic management system contributes to increasing the effectiveness of innovation-oriented strategies. The implementation of such an approach creates prerequisites for enhancing enterprise adaptability and ensuring their sustainable

development in the process of Ukraine's post-war economic recovery. Significant prospects for further research are associated with the study of the potential implementation of the Science City regime for science parks, particularly with regard to tax incentives and other support instruments.

Ключові слова: *стратегічне управління, промислові підприємства, інноваційний розвиток, освіта–наука–бізнес, післявоєнне відновлення, наукові дослідження і розробки, професійна освіта, конкурентоспроможність.*

Keywords: *strategic management, industrial enterprises, innovation development, education–science–business, post-war recovery, research and development, vocational education, competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується структурними трансформаціями, зумовленими впливом воєнних викликів та необхідністю післявоєнного відновлення. В умовах повномасштабної війни підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що проявляється у порушенні виробничо-логістичних зв'язків, обмеженості ресурсів, скороченні інвестиційної активності та зниженні інноваційного потенціалу. За таких обставин особливого значення набуває стратегічне управління як інструмент забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокового розвитку бізнесу. Водночас ефективність стратегічних рішень дедалі більше залежить від здатності підприємств інтегрувати знання та передові наукові розробки, інноваційні рішення вчених провідних університетів країни та людський капітал загалом, що зумовлює проблему посилення взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес». Саме така синергія актуалізує необхідність і формує передумови для інноваційно орієнтованих стратегій розвитку підприємств в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління бізнес-структурами широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасних дослідженнях стратегічне управління трактується як системний процес формування та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємств з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Значну увагу питанням формування системи стратегічного управління приділено у дослідженнях Н. Васюткіної та Г. Селемонки, які акцентують на стадійності цього процесу та необхідності стратегічного контролю й коригування управлінських рішень [1, с. 333–336]. Окремі аспекти адаптації стратегій розвитку підприємств до умов нестабільності та кризових явищ висвітлені у працях Т. Гринько та К. Соколової, де підкреслюється зростання ролі гнучкості та аналітичних інструментів стратегічного управління [3, с. 435–438]. Водночас у дослідженнях В. Геєця, В. Близнюка та О. Никифорука розглянуто макроекономічні наслідки воєнної агресії та проблеми післявоєнного відновлення економіки України, що формують загальний контекст стратегічного розвитку підприємств [2, с. 7–10].

Попри наявність наукових напрацювань недостатньо вивченими є питання взаємозв'язків стратегічного управління підприємствами з механізмами взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес» в умовах війни та післявоєнного відновлення. Малодослідженими залишаються також механізми інтеграції освітнього й наукового потенціалу у систему стратегічних управлінських рішень підприємств, а також оцінка їх впливу на стійкість і довгострокову конкурентоспроможність у період війни та згодом поствоєнної відбудови.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі стратегічного управління підприємствами у контексті зміцнення взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес» як чинника забезпечення інноваційно орієнтованого розвитку та стійкості підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці стратегічне управління розглядається як один із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Поглиблення глобалізаційних процесів, цифрова трансформація, посилення конкуренції, а також воєнні виклики актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та переходу до стратегічно орієнтованих моделей.

Наприклад, у роботах О. Рудницької та А. Комаровського стратегічне управління підприємством розглядається як складова системи менеджменту, що забезпечує формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Автори наголошують, що стратегічне управління орієнтоване на досягнення довгострокових цілей діяльності підприємства, підвищення ефективності функціонування та узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства [9, с. 3–5].

За визначенням А. Турила, Р. Короленко та С. Тіщенко стратегічне управління підприємством – це глобальне, комплексне і діалектичне поняття, яке характеризує і охоплює весь період життєдіяльності підприємства від ідеї про створення до моменту його ліквідації, і відображає вектор фундаментальних змін на протязі життєвого циклу у відповідності до вимог та інтересів власників [10, с. 46]. Учені підкреслюють, що стратегічне управління має комплексний і довгостроковий характер, орієнтований на забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення результативності управлінських рішень у мінливих умовах господарювання.

У низці інших наукових досліджень стратегічне управління часто трактується як системний та безперервний процес формування, реалізації й коригування стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Зазвичай вітчизняні науковці наголошують, що стратегічне управління виходить за межі формалізованого стратегічного

планування та охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін середовища, збереження економічної стійкості та формування конкурентних переваг, у тім числі на основі використання науково-дослідного потенціалу.

Таким чином узагальнення наведених вище підходів дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління для підприємств різних сфер діяльності передбачає чітке визначення цілей розвитку, їх узгодження з наявними ресурсами та адаптацію управлінських рішень до змін, які відбуваються зовні. Саме цільова орієнтація стратегічного управління формує логіку вибору стратегій, визначає пріоритети розвитку та забезпечує досягнення довгострокових результатів діяльності підприємства.

Водночас для промислових підприємств питання формування цілей стратегічного управління набуває особливого значення, що зумовлено специфікою їх функціонування. Висока капіталомісткість виробництва, тривалі інвестиційні та виробничі цикли, залежність від технологічних змін і логістичних ланцюгів зумовлюють необхідність поєднання довгострокового стратегічного бачення з гнучкими механізмами адаптації.

За таких умов цілі стратегічного управління промисловими підприємствами спрямовуються не лише на досягнення фінансових результатів, а й на збереження та розвиток виробничого потенціалу, що передбачає підтримання безперервності виробничих процесів, оновлення основних засобів та впровадження сучасних технологій. Важливе місце серед цілей займає підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів (зокрема, враховуючи постійні удари по енергетичній інфраструктурі під час війни), що дозволяє зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

У сучасній теорії та практиці менеджменту стратегічне управління реалізується через систему взаємопов'язаних підходів та інструментів, які забезпечують: діагностику середовища та ресурсів, формування й

узгодження стратегічних цілей, вибір і реалізацію стратегії, контроль та коригування дій відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх чинників.

Одним із найбільш поширених блоків інструментарію стратегічного управління є інструменти стратегічного аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз і PEST-аналіз розглядаються як інструменти стратегічного управління, що забезпечують комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, а також формування переліку дій для посилення конкурентних позицій підприємства. Логіку застосування цих методів можна віднести до етапів підготовки управлінських рішень.

Поряд із аналітичними методами, важливе значення мають підходи до побудови системи стратегічного управління як організаційної рамки, що визначає послідовність і узгодженість управлінських дій. Так, Н. Васюткіна та Г. Селемонка, систематизуючи моделі стратегічного управління, акцентують, що система стратегічного управління на підприємстві зазвичай базується на трьох стадіях: стратегічного планування, стратегічної організації, стратегічного контролю та регулювання [1]. Відповідно, інструментарій стратегічного управління доцільно розглядати не як набір окремих методів, а як сукупність засобів, вбудованих у логіку цих стадій (від постановки цілей і вибору стратегії, до контролю результатів і коригування).

Цілком доречно науковцями і практиками окремий акцент робиться на підвищенні ролі гнучкості, моніторингу та використання аналітичних інструментів для оптимізації стратегічного планування в умовах нестабільності. У працях Т. Гринько та К. Соколової підкреслено значення постійного моніторингу ринкових трендів і застосування сучасних інструментів аналізу та прогнозування для швидкої адаптації стратегії розвитку підприємства до змін (зокрема технологічних і в цілому макроекономічних) [3]. Зауважимо при цьому, що технологічність певною мірою залежить власне від інтеграції в системі освіта-наука-бізнес, співпраця у межах якої формує можливості і передумови для появи нових технологічних рішень і якісних структурних змін в економіці загалом та для

конкретного підприємства, яке співпрацює із освітньо-науковими установами, зокрема це важливо як в частині вищої, так і професійної освіти.

Враховуючи окреслену загальну логіку застосування інструментарію стратегічного управління доцільно окремо зосередити увагу на тому, що для промислових підприємств набір та відносна значущість інструментів стратегічного управління мають власну специфіку. Це зумовлено високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від ланцюгів постачання, енергоємністю, тривалими технологічними циклами та вимогами до якості продукції, передусім для експортоорієнтованого бізнесу. За цих умов стратегічні управлінські рішення повинні враховувати не лише ринкову кон'юнктуру, а й обмеження виробничих потужностей, доступність і кваліфікацію працівників, потребу в технологічному оновленні.

Зазначені обставини зумовлюють посилення ролі інноваційно орієнтованого підходу в стратегічному управлінні промисловими підприємствами, у межах якого ключовими джерелами конкурентних переваг є технологічні рішення, результати науково-дослідних робіт, передусім прикладних, компетенції персоналу та швидкість трансферу знань. Саме в цьому вимірі стратегічне управління промисловими підприємствами тісно пов'язується з розвитком взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес», оскільки значна частина інструментів стратегічного управління, інноваційні стратегії, програми технологічного оновлення, управління змінами та розвиток людського капіталу демонструє вищу результативність за умови співробітництва підприємств із закладами вищої та професійної освіти й науковими установами. Зміцнення такої співпраці може розглядатися як інституційна основа формування кадрового потенціалу та впровадження прикладних наукових розробок у промислове виробництво.

Актуальність стратегічного управління промисловими підприємствами істотно зростає в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли бізнес функціонує у середовищі високої невизначеності, порушених виробничо-логістичних зв'язків і обмежених ресурсів, з іншого боку послаблений також

і науковий потенціал України через виїзд учених за кордон упродовж 2022-2025 рр. Воєнні виклики зумовлюють необхідність перегляду стратегічних орієнтирів і посилюють роль стратегічного управління як інструменту забезпечення стійкості та відновлення виробничого потенціалу.

За таких умов стратегічне управління набуває антикризового характеру, оскільки має бути спрямоване не лише на збереження життєздатності, а й на формування передумов модернізації у післявоєнний період. Важливою складовою цих процесів стає релокація підприємств, яка потребує стратегічних рішень щодо відновлення виробництва, логістики та кадрового забезпечення. Втім релокація, що відбулась, створила диспропорції в розвитку і можливостях у різних регіонах України, які необхідно буде “вирівнювати” після війни, потенційно залучаючи очікувані ресурси від партнерів.

У процесі післявоєнного відновлення зміцнення взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес» також буде відігравати значну роль, адже створюватиме інституційні умови для відновлення людського капіталу, впровадження інновацій і трансферу технологій у промислове виробництво. У цьому контексті стратегічне управління є інструментом узгодження завдань релокації, відновлення і довгострокового розвитку підприємств.

Узгодження перелічених завдань для промислових підприємств потребує врахування макроекономічних передумов формування інноваційного потенціалу, ключовою з-поміж яких є рівень фінансування наукових досліджень і розробок. Обсяги та структура витрат на НДР безпосередньо впливають на можливості розвитку прикладних досліджень, підготовки інженерно-технічних кадрів і комерціалізації результатів наукової діяльності, що визначає спроможність промислових підприємств реалізовувати інноваційно орієнтовані стратегії.

З огляду на це, вважаємо доцільним провести аналіз динаміки та структури витрат на виконання наукових досліджень і розробок в Україні, а також їх частки у ВВП як певних узагальнених індикаторів стану науково-

інноваційної сфери. Такий підхід дозволяє оцінити відповідність наявних фінансових та інституційних передумов потребам стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також окреслити потенційні обмеження і ризики для активізації взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес» (табл. 1).

Аналіз динаміки витрат на наукові дослідження і розробки в Україні у 2016–2024 рр. свідчить про зростання їх номінальних обсягів за одночасного зниження відносного показника – частки у ВВП, що є негативними чинником навіть у реаліях війни. Якщо у 2016 р. цей показник становив 0,48 %, то у 2022–2023 рр. – знизився до 0,33 %, а у 2024 р. – зріс до 0,37 % (табл. 1), що очевидно не компенсує попереднього скорочення. Така динаміка означає, що розвиток науково-інноваційної сфери не відповідає темпам структурних змін в економіці та не формує достатнього підґрунтя для масштабного інноваційного оновлення промисловості, що формує передумови для удосконалення стратегічного управління підприємствами, передусім промисловості, в Україні.

Таблиця 1. Динаміка та структура витрат на наукові дослідження і розробки (НДР) в Україні у 2016–2024 рр. та їх частка у ВВП

Рік	Витрати на наукові дослідження і розробки, усього, млн грн	Фундаментальні наукові дослідження, млн грн	Прикладні наукові дослідження, млн грн	Науково-технічні (експериментальні) розробки, млн грн	Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП, %
2016	11 530,7	2 225,7	2 561,2	6 743,8	0,48
2017	13 379,3	2 924,5	3 163,2	7 291,6	0,45
2018	16 773,7	3 756,5	3 568,3	9 448,9	0,47
2019	17 254,6	3 740,4	3 635,7	9 878,5	0,43
2020	17 022,4	4 259,0	3 971,4	8 792,1	0,41
2021	20 973,8	5 163,7	4 821,3	10 988,8	0,38
2022	17 117,8	4 081,3	4 827,6	8 208,9	0,33
2023	21 348,1	4 424,4	6 348,4	10 575,3	0,32
2024	28 328,1	5 831,2	9 013,7	13 483,1	0,37

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Структура витрат характеризується домінуванням науково-технічних (експериментальних) розробок, частка яких у загальному обсязі НДР залишалася найвищою протягом усього досліджуваного періоду. Це розглядаємо як позитивний фактор, який свідчить про орієнтацію фінансування на прикладні результати та впровадження, водночас обмежені обсяги фундаментальних досліджень потенційно звужують довгострокову наукову базу для інноваційного розвитку. У 2022 р. скорочення витрат охопило всі складові НДР, що відображає вплив макроекономічних та інституційних обмежень, безумовно також причина у переорієнтації фінансування на потреби сектору безпеки і оборони.

Зростання фінансування у 2023–2024 рр., зокрема прикладних досліджень (табл. 1), створює передумови для відновлення інноваційної активності, однак за низької частки НДР у ВВП ефективність такого зростання значною мірою залежить від механізмів стратегічного управління. У цих умовах підвищується роль зміцнення співпраці між освітою, наукою та бізнесом як інструменту концентрації ресурсів і забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств, зокрема з опорою на якісну підготовку фахівців у закладах професійної освіти, якій продовж багатьох років приділялась порівняно менша увага ніж вищій освіті. Зауважимо, що тенденційно часто вагомою проблемою при цьому залишається рівень довіри менеджменту підприємств до розробок українських вчених і власне їхньої прикладної цінності, а також до якості навчання у відповідних закладах.

Зміни у фінансуванні наукових досліджень і розробок формують загальні інституційні умови інноваційного розвитку, однак їх вплив доцільно розглядати у поєднанні з фактичними результатами функціонування промислового сектору. У цьому контексті подальший аналіз динаміки індексу промислового виробництва в Україні у 2020–2024 рр. також є певним індикатором, що дозволяє оцінити реальний стан і тенденції до відновлення у промисловості в умовах адаптації до реалій війни (рис. 1).

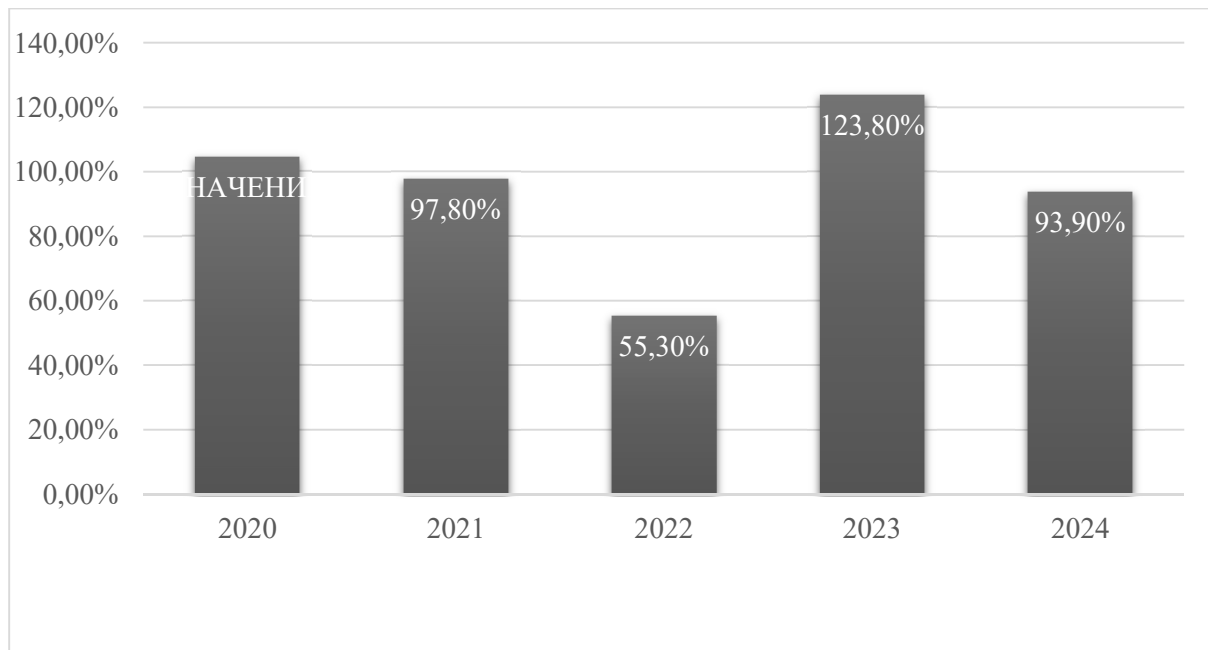


Рис. 1. Динаміка індексу промислового виробництва в Україні у 2020–2024 рр

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Як видно із рис. 1 динаміка індексу промислового виробництва у 2020–2024 рр. в Україні була різною: від відносної стабільності до глибокого спаду та подальших адаптаційних процесів в умовах підвищеної невизначеності. У 2020 році промислове виробництво зберігало відносну стабільність порівняно із попереднім періодом, що свідчило про збереження базового виробничого потенціалу підприємств навіть за умов загальноекономічних обмежень. У 2021 році спостерігалось погіршення динаміки промислового виробництва, що частково відображало накопичення системних проблем, зокрема зниження інвестиційної активності та зростання невизначеності, у тім числі очевидно через вплив пандемії на ринки України і світу. Це зумовило певний перехід до більш гнучких управлінських підходів, спрямованих на збереження ресурсного й кадрового потенціалу.

Зауважимо, що найбільший спад зафіксовано у 2022 році (рис. 1) внаслідок повномасштабної війни, що призвело до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів і дефіциту ресурсів. За цих умов для багатьох підприємств, промисловості передусім, стратегічне управління набуло антикризового характеру з акцентуванням на збереження

життєздатності бізнесу і конкурентоспроможності. У 2023 році можна ідентифікувати початок адаптаційних і відновлювальних процесів, зумовлених релокацією підприємств, частковим відновленням виробничих ланцюгів і переорієнтацією на нові ринки. Водночас у 2024 році уповільнення позитивної динаміки свідчить про збереження структурних обмежень для розвитку промисловості, що актуалізує потребу переходу від ситуативної адаптації до довгострокових інноваційно орієнтованих стратегій, які зрозуміло що будуть залежати від того, наскільки швидко завершиться війна та чи будуть відновлені логістика, збережена здатність конкурувати на відповідних ринках. Останній аспект актуальний для галузей, які є експортоорієнтованими і потребують при цьому значних обсягів інвестицій.

Таким чином, динаміка індексу промислового виробництва у 2020–2024 рр. підтверджує, що ефективність стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах війни та післявоєнного відновлення, серед іншого, залежить від здатності інтегрувати інноваційні підходи, наукові розробки та людський капітал у систему управлінських рішень.

Нормативно-правова основа та планування економічного відновлення України ґрунтується на ряді стратегічних документів державного рівня, на деяких важливих, на наш погляд, із яких акцентуємо увагу детальніше. Серед них становить науково-прикладний інтерес Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. (зі змінами) [7]. Вона визначає пріоритети модернізації економічного потенціалу регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку, а також містить положення щодо посилення інституційної спроможності у регіонах. У межах цієї стратегії розроблено план заходів, що містить конкретні кроки для реалізації стратегії, включно з відновленням інфраструктури, підтримкою підприємництва та регіональним розвитком. Також визначено стратегічні орієнтири на національному рівні, а саме Національну економічну стратегію на період до 2030 року, затверджену постановою Кабінету Міністрів України

№ 179 від 03.03.2021 р. (зі змінами), яка окреслює пріоритети економічного зростання, конкурентоспроможності, залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності для забезпечення сталого розвитку економіки [8]. На наше переконання, імплементація цих стратегій буде залежати від сценаріїв завершення війни і власне початку відновлення та потенційних обсягів фінансування, які Україна зможе одержати від міжнародних партнерів.

У контексті зміцнення співпраці освіти, науки та бізнесу доцільно враховувати підхід так званої WIN–WIN-моделі цифрового розвитку інновацій, що ґрунтується на взаємовигідній взаємодії ключових учасників інноваційної екосистеми. Відповідна стратегія, схвалена в Україні, пропонує бачення того, як створити сприятливі умови для бізнесу, стартапів, науковців, інвесторів і міжнародних партнерів у сфері інновацій, які є критично важливими для захисту суверенітету та територіальної цілісності, економічного розвитку країни, відбудови та підтримки процесу трансформації України [6]. Тобто пропонований підхід передбачає, що певні вигоди у будь-якому випадку повинні одержувати усі учасники інноваційної екосистеми, наприклад наукові інститути чи університети, що пропонують певні розробки для підприємств, а також реальний сектор, що зацікавлений у справді інноваційних рішеннях для власних потреб.

Аналіз зазначених стратегічних документів свідчить про певну кореляцію державних пріоритетів із типовими завданнями стратегічного управління промисловими підприємствами, однак їх практична реалізація значною мірою залежить від здатності бізнесу інтегрувати ці орієнтири у власні стратегії розвитку. У цьому зв'язку доцільно посилювати інституційну взаємодію між підприємствами, закладами вищої освіти та науковими установами шляхом розвитку прикладних досліджень, спільних освітньо-наукових програм і механізмів трансферу технологій. Однією із моделей для цього, на нашу думку, можуть бути платформи наукових парків та імплементація режиму Science City для останніх в частині податкових пільг, що обговорюється упродовж 2025-2026 рр. Важливим напрямом є також стимулювання участі промислових

підприємств у реалізації державних і регіональних програм відновлення, зокрема через інструменти державно-приватного партнерства та підтримку інноваційно орієнтованих проєктів. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню адаптивності промислових підприємств, формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню економічного розвитку в умовах війни та уже в реаліях поствоєнної відбудови країни.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Сучасні умови функціонування економіки України, зумовлені воєнними викликами та необхідністю післявоєнного відновлення, суттєво посилюють значення стратегічного управління підприємствами як ключового інструменту забезпечення їх стійкості, адаптивності та розвитку. В умовах високої невизначеності стратегічне управління на практиці виходить за межі традиційного планування і трансформується в комплексний механізм антикризової адаптації, відновлення виробничого потенціалу та формування інноваційно орієнтованих стратегій розвитку для українського бізнесу, передусім промислових підприємств.

Проведений аналіз дав змогу підтвердити, що скорочення частки витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП України та нестабільна динаміка промислового виробництва суттєво обмежують можливості підприємств щодо використання інновацій як джерела конкурентних переваг. За таких умов зростає роль взаємодії в системі «освіта–наука–бізнес», яка дозволяє частково компенсувати обмеженість державного фінансування НДР через розвиток людського капіталу, трансфер технологій і впровадження прикладних наукових розробок у діяльність підприємств, а з іншого боку – фінансування провідних університетів та наукових установ, що можуть запропонувати інноваційні рішення для бізнесу.

Акцентуємо, що інтеграція механізмів співпраці між підприємствами, закладами вищої освіти та науковими установами безпосередньо у систему стратегічного управління сприятиме підвищенню результативності інноваційно орієнтованих стратегій та формуванню стійких конкурентних

переваг у середньо- та довгостроковій перспективі. При цьому вагомій перспективі для подальших наукових досліджень формує вивчення перспектив впровадження режиму Science City для наукових парків в частині податкових пільг та інших стимулів. Реалізація перелічених підходів сприятиме створенню передумов для підвищення стійкості підприємств в процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Література

1. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 332–339. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-11_0-pages-332_339.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
2. Геєць В. М., Близнюк В. В., Никифорок О. І. Українська економіка під час воєнної агресії РФ і в період післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 3–22. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2022-06-1/2022-06-1/10265> (дата звернення: 26.01.2026).
3. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433–444. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-433_444.pdf (дата звернення: 30.01.2026).
4. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=80351950b273090d6a5b10c0ae304370> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Міністерство фінансів України. Індекс промислового виробництва. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/2024/> (дата звернення: 29.01.2026).
6. Платформа цифрового розвитку інновацій в Україні WIN–WIN : офіційний вебсайт. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2026).
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №

695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2026).

8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.01.2026).

9. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248> (дата звернення: 27.01.2026).

10. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Тіщенко С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах трансформаційних змін. *Socio-Economic Problems and the State*. 2024. № 1 (30). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47185/3/24tambrp.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).

11. Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_8d07cd2d/85a624f6-en.pdf (дата звернення: 26.01.2026).

12. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (дата звернення: 26.01.2026).

13. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 01.02.2026).

References:

1. Vasiutkina, N.V. and Selemonka, H.M. (2023), “Formation of a model for building a strategic management system at the enterprise”, *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 332–339, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-11_0-pages-332_339.pdf (Accessed 28 January 2026).
2. Heyets, V.M., Blyzniuk, V.V. and Nykyforuk, O.I. (2022), “Ukrainian economy during the Russian military aggression and in the period of post-war recovery”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6, pp. 3–22, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2022-06-1/2022-06-1/10265> (Accessed 26 January 2026).
3. Hryenko, T.V. and Sokolova, K.O. (2024), “Management of enterprise development strategy”, *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 433–444, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-433_444.pdf (Accessed 30 January 2026).
4. State Statistics Service of Ukraine (2026), “Statistical data portal”, available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=80351950b273090d6a5b10c0ae304370> (Accessed 1 February 2026).
5. Minfin Media (2026), “Industrial production index”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/2024/> (Accessed 29 January 2026).
6. Digital Innovation Development in Ukraine (2026), “WIN–WIN Platform”, available at: <https://winwin.gov.ua/> (Accessed 1 February 2026).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution “On approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027”, no. 695, 5 August 2020, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/695-2020-%D0%BF> (Accessed 30 January 2026).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “On approval of the National Economic Strategy until 2030” (as amended), no. 179, 3 March 2021, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 30 January 2026).

9. Rudnytska, O. and Komarovskiy, A. (2023), “Strategic management of an enterprise as an important component of the management system”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248> (Accessed 27 January 2026).
10. Turylo, A.M., Turylo, A.A., Korolenko, R.V. and Tishchenko, S.V. (2024), “Strategic management of enterprise development under transformational changes”, *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 30, no. 1, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47185/3/24tambrp.pdf> (Accessed 27 January 2026).
11. OECD (2022), *Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine*, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_8d07cd2d/85a624f6-en.pdf (Accessed 26 January 2026).
12. OECD (2024), *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (Accessed 26 January 2026).
13. World Bank, Government of Ukraine, European Commission and United Nations (2025), “Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4)”, available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 1 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26