

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ,
ОРГАНІЗАЦІЙ, ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ**

МОНОГРАФІЯ

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026**

Авторський колектив:

Новікова Марина Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 1);

Кондратенко Наталія Олегівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 2);

Боровик Марина Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 3);

Шевченко Вікторія Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 4);

Волкова Мілиця В'ячеславівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 5);

Запорожець Ганна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 6);

Троян Владислава Ігорівна, доктор філософії з управління та адміністрування, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 7);

Браташ Мирослава Анатоліївна, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 8);

Рудь Дарина Віталіївна, аспірант, асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 9).

Рецензенти:

Маслак Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського;

Козак Людмила Василівна, доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Національного університету «Острозька академія».

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,
протокол № 7 від 03.03.2026.*

Теоретико-методологічні та практичні засади управління потенціалом розвитку підприємств, організацій, громад та регіонів : монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик [та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 381 с.

ISBN 978-966-695-660-9

У монографії «Теоретико-методологічні та практичні засади управління потенціалом розвитку підприємств, організацій, громад та регіонів» комплексно розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління потенціалом розвитку соціально-економічних систем різних рівнів. Узагальнено сучасні наукові підходи до формування та реалізації потенціалу розвитку в умовах цифрової трансформації, інноваційних змін, зростання невизначеності та посилення конкурентного середовища. Особливу увагу приділено проблемам управління інноваційним, ресурсним, кадровим і маркетинговим потенціалом підприємств різних галузей економіки, а також розвитку територіальних громад і регіонів. Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, керівників підприємств і організацій, фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування, а також усіх, хто цікавиться проблемами управління розвитком соціально-економічних систем.

УДК 352:[330.34+338.1]

ISBN 978-966-695-660-9

© М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін., 2026

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	6
РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	47
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	83
РОЗДІЛ 4 ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	127
РОЗДІЛ 5 ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	163
РОЗДІЛ 6 МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	202
РОЗДІЛ 7 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ	243
РОЗДІЛ 8 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	299
РОЗДІЛ 9 УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	341

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та багатовекторності трансформаційних процесів, що охоплюють усі рівні господарювання – від окремих підприємств і організацій до територіальних громад та регіонів. Цифровізація економіки, глобалізаційні виклики, посилення конкуренції, структурні зрушення, а також соціальні, демографічні й безпекові чинники актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління потенціалом розвитку соціально-економічних систем.

У цих умовах потенціал розвитку розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як складна, динамічна система можливостей, здатна забезпечити стійке функціонування та довгострокову конкурентоспроможність підприємств, організацій, громад і регіонів. Ефективне управління таким потенціалом потребує науково обґрунтованих теоретико-методологічних засад, інтеграції інноваційних управлінських рішень, врахування галузевої специфіки та активної взаємодії зацікавлених сторін.

Представлена колективна монографія є підсумком багаторічної наукової роботи, аналітичних досліджень і практичних напрацювань авторського колективу, до якого входять провідні науковці та викладачі Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. Видання виконане в межах дослідницької теми «Управління потенціалом розвитку громад, територій, організацій: теорія, методологія, практика» (державний реєстраційний номер 0122U001349) і має на меті обмін науковими здобутками та результатами досліджень у зазначеній галузі.

Монографія «Теоретико-методологічні та практичні засади управління потенціалом розвитку підприємств, організацій, громад та регіонів» присвячена комплексному дослідженню зазначених проблем і спрямована на формування цілісного наукового бачення процесів управління потенціалом розвитку в умовах сучасних викликів. У роботі поєднано фундаментальні теоретичні положення з прикладними аспектами їхньої реалізації у різних сферах

економічної діяльності та публічного управління.

У першому розділі розкрито концептуальні засади інноваційного управління потенціалом розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації. Другий і третій розділи зосереджені на аналізі проблем та перспектив управління інноваційним і виробничо-економічним потенціалом промислових та будівельних підприємств з урахуванням трансформаційних змін і сучасних ризиків. Особливу увагу приділено людському чиннику, що знайшло відображення у четвертому розділі, де обґрунтовано інноваційну модель управління персоналом як методологічну основу підвищення потенціалу розвитку підприємства. П'ятий і шостий розділи присвячені питанням організаційно-ресурсного та маркетингового забезпечення розвитку потенціалу підприємств, зокрема в умовах галузевої специфіки залізничного транспорту. У сьомому та восьмому розділах досліджено теоретико-методологічні засади взаємодії стейкхолдерів і стратегічного управління потенціалом розвитку територіальних громад, регіонів та житлового господарства в контексті сталого розвитку. Завершальний розділ монографії присвячено управлінню потенціалом розвитку закладів вищої освіти як ключового чинника підвищення їхньої конкурентоспроможності та інноваційної спроможності.

Монографія адресована науковцям, викладачам, аспірантам, здобувачам вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівникам підприємств, представникам органів державної влади й місцевого самоврядування, фахівцям у сфері стратегічного, інноваційного та регіонального управління. Представлені у роботі результати можуть бути використані у наукових дослідженнях, освітньому процесі та практичній діяльності з метою підвищення ефективності управління потенціалом розвитку соціально-економічних систем.

Автори висловлюють щирю вдячність рецензентам монографії за об'єктивність оцінки, критичність зауважень, а також усім тим, хто сприяв її виданню.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Проблема максимального використання наявного потенціалу є однією з найактуальніших економічних проблем, з якими стикаються вітчизняні організації під час своєї діяльності. У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін і нестабільного соціально-економічного середовища зростає значення інновацій як ключового чинника розвитку організацій. Цифрова трансформація стає не лише технологічним, але й управлінським феноменом, що змінює парадигми функціонування бізнесу, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, адаптивності та стійкості організацій. Саме в цих умовах виникає потреба в нових підходах до управління потенціалом розвитку вітчизняних організацій, здатних інтегрувати інноваційні методи, цифрові технології та людський капітал у єдину систему стратегічного управління.

Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на знання, інформацію та технології, що зумовлює формування інноваційного типу розвитку. Організації, які спроможні генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації, отримують конкурентні переваги, забезпечують зростання вартості бізнесу та стійке позиціонування на ринку. Водночас цифровізація створює як можливості, так і виклики: трансформуються бізнес-моделі, змінюється структура зайнятості, відбувається перерозподіл ресурсів, підвищуються вимоги до управлінських компетенцій. Це актуалізує потребу у формуванні нових управлінських підходів, орієнтованих на інтеграцію інноваційного та цифрового потенціалу розвитку організацій.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що більшість сучасних організацій, зокрема в Україні, стикаються з проблемою ефективного використання власного потенціалу розвитку в умовах цифрових трансформацій. Недостатній рівень цифрової зрілості, обмежений інноваційний потенціал, слабка інтеграція ІТ-рішень у стратегічне управління знижують конкурентоспроможність організацій. Водночас успішні світові компанії демонструють, що інноваційне управління потенціалом розвитку – це не лише інструмент підвищення ефективності, але й стратегічна основа довгострокового зростання. Таким чином, вивчення теоретико-методологічних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо інноваційного управління потенціалом розвитку сучасних організацій у цифрову епоху є важливим науковим і прикладним завданням.

Дослідженням проблем, пов'язаних із формуванням та розвитком потенціалу організацій (підприємств) та його структурних елементів, присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. Варто відзначити праці таких вітчизняних науковців як: Н. Антощишина, О. Балацький, В. Горбоконь, О. Ждан, І. Должанський, Н. Калюжна, Н. Краснокутська, О. Маслак, О. Пастощук, О. Олексюк, І. Рєпіна, О. Федонін, К. Чумаков та багатьох інших. Питання управління потенціалом розвитку організацій розділяються у працях Б. Бачевського, І. Заблудської, М. Кімуржий, В. Кунцевича, Н. Педченко, О. Решетняк, Ю. Тимощука та багатьох інших дослідників. Однак проблеми інноваційного управління потенціалом розвитку сучасних організацій потребують приділення їм значної уваги.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, розробленні методичних підходів та формуванні практичних рекомендацій щодо інноваційного управління потенціалом розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації.

Упродовж останніх десятиліть теорія управління організаціями проходить через етапи класичних, неокласичних, а згодом – інноваційно-адаптивних

парадигм. На початкових етапах менеджмент орієнтувався на стабільність і повторюваність процесів, а функція керівника зводилася до планування, організації, мотивації й контролю. У неокласичних підходах зростає роль людського фактора, мотивації персоналу і соціальних аспектів управління. Згодом, в умовах глобалізації та динамічних змін, виникає потреба в управлінні якості розвитку, що переходить у сферу стратегічного управління.

У контексті цифрової трансформації організацій управління розвитком виходить на новий рівень – воно має враховувати не лише внутрішні ресурси й можливості організації, але й швидкість технологічних змін, цифрову зрілість, здатність до інноваційної трансформації. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація дозволяє радикально змінювати структуру, процеси, культуру організацій [1].

Варто зазначити, що цифрові технології призводять до суттєвого впливу на внутрішню організацію суб'єкта господарювання – його структуру, процеси, моделі ресурсів й управління. Таким чином, еволюція управлінських парадигм проходить від механістичних моделей до гнучких, орієнтованих на інновації, адаптивність та цифрову трансформацію. Цей історичний розвиток підходів до управління дозволяє краще зрозуміти, що потенціал розвитку організації – це не статичний ресурс, а динамічна система, яка вимагає постійної модернізації, інновацій та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розглянемо більш детально теоретичні аспекти потенціалу розвитку організації. Термін «потенціал» у своєму первісному етимологічному значенні походить від латинського слова *potentia*, що частіше перекладається як «сила, потужність, міць», рідше – приховані можливості, які можуть проявитися за певних умов. Цей термін знайшов своє застосування у різних сферах науки і практики. У різних науках і, навіть, у межах окремих наук, термін «потенціал» трактується по-різному і часто використовується для позначення понять, що істотно відрізняються один від одного.

В економічний лексикон «потенціал» потрапив саме як військовий термін (разом з іншими термінами – стратегія, тактика, логістика), а вже потім його

інтегрували у економічну сферу [2]. На сьогоднішній день термін «потенціал» є достатньо вживаним в наукових дослідженнях та використовується стосовно різних об'єктів (систем). Також варто зазначити, що в економічній науці термін «потенціал» має низку похідних понять, зокрема і залежно від масштабу діяльності об'єкта (системи), потенціал якого досліджується.

Відповідно до «Великого тлумачного словника сучасної української мови» [3, с. 1087] потенціал – це:

- 1) сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері;
- 2) запас чого-небудь, резерв;
- 3) приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов.

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» потенціал (від латин. *potentia* – сила) розглядається як наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось [4, с. 467]. Згідно з «Економічною енциклопедією» потенціал становить наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [5, с. 13–15].

Навіть з наведених трактувань очевидно, що категорія «потенціал» – дуже багатогранна, що дає змогу застосовувати його в різних галузях наукової і практичної діяльності людини. Проаналізувавши вище наведені енциклопедичні визначення потенціалу, можна виділити основні його елементи, а саме: сукупність ресурсів, засобів або запасів у певній галузі; можливості; здатності до певної діяльності.

Проведений аналіз сутності поняття «потенціал» вказує на неоднозначність підходів у його трактуванні, багатогранність та складну компоненту будову, а його розуміння залежить від мети дослідження. Інтерес наукових кіл до проблем дослідження потенціалу в різні історичні періоди відрізнявся як інтенсивністю, так і напрямком наукових пошуків [2].

Аналізуючи теоретичні підходи до визначення поняття «потенціал

організації» варто звернути увагу на те, що погляди на трактування цього доволі різнобічні та широкі. Існують значні розходження у формулюваннях: від надзвичайно вузьких визначень, таких як річний випуск продукції та потужність підприємства, до таких загальних категорій, як соціально-економічна система. Більшість дослідників акцентують увагу на дослідження потенціалу саме підприємств. Основні теоретичні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства»

Автор	Визначення
1	2
О. Ждан [7]	«Потенціал підприємства – це сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності»
О. Пастошук [8]	«Потенціал підприємства – це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії»
Н. Краснокутська [9]	«Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій»
О. Березін, О. Плотник [10]	«Потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку»
Б. Бачевський, І. Заблудська, О. Решетняк [11, с. 23]	«Потенціал підприємства – це його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку»
О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [12, с. 11]	«Потенціал підприємства – відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси»
Н. Калюжна [13, с. 149]	«Потенціал підприємства – сукупність можливостей суб'єкта господарювання у певній галузі, обумовлених наявністю відповідних здатностей, забезпечених системою економічних ресурсів та спрямованих на досягнення певних соціально-економічних результатів»

Продовження таблиці 1.1

1	2
О. Маслак [14, с. 40]	«Потенціал підприємства – це його сильні сторони, а слабкими є його резерви»
О. Березін, С. Дуда, Н. Міценко [15]	«Потенціал підприємства – сукупність поточних і майбутніх можливостей трансформувати наявні ресурси на основі реалізації бізнес-процесів та певних компетенцій в економічні блага»
О. Ворсовський [16]	«Потенціал підприємства – це певним чином упорядковані ресурси підприємства та наявні й приховані можливості їхнього залучення та використання»
В. Кунцевич [17]	«Потенціал підприємства – це здатність до оптимізації фінансової системи із залучення та використання фінансових ресурсів»
В. Павлова, О. Кузьменко [18]	«Потенціал підприємства – це здатність ресурсів (традиційних і управлінських, інформаційних, інноваційних) досягати поставлених цілей»
Ю. Погорелов [19]	«Потенціал підприємства характеризує його ресурси та можливості та є основою для подальшої діяльності підприємства й формування майбутніх результатів»

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Проаналізувавши позиції різних авторів щодо визначення поняття «потенціал підприємства», можна зазначити, що на сьогодні в науковій економічній літературі одночасно співіснують принципово різні тлумачення цього поняття, які іноді є доволі суперечливими одне одному.

Досліджуючи сутність поняття «потенціал організації», стає зрозумілим, що він має вужче значення порівняно з поняттям «потенціал», але, зі свого боку, відображає конкретніші межі його значення та допомагає визначити, що саме становить категорія «потенціал» з погляду організації як суб'єкта господарювання [20].

Загальним висновком відносно більшості трактувань потенціалу підприємства є те, що їхні автори ототожнюють власне потенціал з присутністю ресурсів, можливостей, здатностей чи інших його елементів. Аналіз праць вітчизняних та закордонних науковців дозволив зробити висновок про існування декількох теоретичних підходів до розуміння сутності потенціалу підприємств.

Отже, потенціал організації як економічну систему можна розглядати з

різних поглядів, ґрунтуючись на ресурсній концепції, функціональній, ресурсно-цільовій та інших концепціях [21, с. 223]. І. Плікус у своїх наукових працях стверджує, що ефективна діяльність і розвиток підприємства, безумовно, пов'язані з його потенційними можливостями (потенціалом) [22, с. 104].

Переважає більшість дослідників розглядають потенціал організації з позицій ресурсного, результативного та змішаного підходів. Ресурсний підхід до трактування потенціалу організації набув значного поширення в економічній думці. Він будується навколо ідеї про те, що об'єктивною основою потенціалу організації є ресурси. У межах ресурсного підходу виділяють два варіанти інтерпретації потенціалу, а саме:

- потенціал як деяка сукупність ресурсів;
- потенціал як сукупність ресурсів, необхідна для забезпечення обсягів виробництва матеріальних благ.

Для результативного підходу залишається невирішеною проблема ієрархії потенціалу: вважати потенціалом вже досягнутий рівень розвитку економічної системи чи той, який вона може досягнути. Відповідно виділяють досягнутий та перспективний потенціали організації.

Поширеним є змішаний підхід до потенціалу, де фігурують і можливості, і здатності, а інколи і інші елементи. Цей підхід є найбільш суб'єктивним з усіх розглянутих, оскільки у найбільшій мірі спирається на суб'єктивні судження оцінювачів потенціалу організації. Залежність від індивідуальних характеристик оцінювача є слабкістю цього підходу. Безперечною перевагою цього підходу є системність та комплексність розгляду потенціалу організації в контексті формування організаційної спроможності об'єкта оцінки в умовах дійсного середовища його існування.

На думку Н. Антощишиної [23, с. 71], існують чотири класичні підходи до трактування поняття потенціалу сучасними науковцями:

- ресурсний (потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів);

- виробничий (потенціал – це система матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва);
- комплексний (потенціал – це єдність структури та функції об'єкта, вияв їхнього взаємозв'язку);
- фізико-енергетичний (потенціал підприємства – це його потенційна енергія).

Враховуючи різноманіття тлумачення поняття «потенціал організації», видається доцільним виокремлення більшої кількості відповідних підходів, а саме таких, як:

- ресурсний підхід (потенціал організації ототожнюється із наявними ресурсами або їхньою характеристикою);
- результатний підхід (потенціал організації ототожнюється із здатністю або властивістю його носія);
- ресурсно-результатний підхід (потенціал організації ототожнюється як із ресурсами, так і з їхньою здатністю);
- ресурсно-цільовий підхід (потенціал організації ототожнюється із засобами, ресурсами для досягнення чогось);
- результатно-цільовий підхід (потенціал організації ототожнюється із здатністю його носія досягати певну ціль, зокрема, досягати максимально можливий рівень певної цілі).

Загалом, усі перелічені підходи мають право на існування, оскільки кожен з них характеризує складне та багатогранне поняття потенціалу організації з різних сторін, під певним кутом розгляду. Зрештою, будь-який підхід до тлумачення поняття «потенціал організації» повинен оцінюватися через призму можливості практичного застосування певного методу оцінювання потенціалу, який базуватиметься на відповідному тлумаченні. З цих позицій ототожнення потенціалу організації із його властивостями видається найбільш узагальнюючим та обґрунтованим. Проте необхідно з'ясувати, які властивості варто брати при цьому до уваги.

Саме тому для визначення поняття «потенціал організації» пропонується

використання комплексного підходу, як одного з видів системного, який також передбачає розгляд потенціалу організації як динамічного критерію ефективності управління в процесах функціонування і розвитку організації. Саме комплексний підхід є одним, що передбачає врахування всієї сукупності та різноманітності аспектів визначення та формування потенціалу організації.

Отже, на основі проведеного аналізу теоретичних підходів до визначення понять «потенціал» та «потенціал організації (підприємства)» та згідно з комплексним підходом пропонується потенціал організації розглядати як сукупність ресурсів, можливостей та здатностей організації досягти мети діяльності та забезпечити досягнення сталого розвитку.

Варто зазначити, що у процесі формування потенціалу організації проявляються такі його основні властивості: цілісність, динамічність, поліструктурність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, складність, здатність до розвитку, унікальність, синергійність [14, с. 40].

Ці властивості економічних систем уможливають формування загальних постулатів, які варто враховувати під час формування потенціалу організації:

- потенціал організації – це складна система пересічних характеристик його взаємозамінних та взаємодоповнювальних елементів;
- потенціал організації є не статичним, а динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу організації діє закон синергії його елементів;
- потенціал організації у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу організації мають функціонувати одночасно і в сукупності;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком організації;
- складові потенціалу організації мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляє або надає організація

[12, с. 27].

Процес формування потенціалу організації починається в момент її створення, коли встановлюються мета, місія, цілі діяльності, формується статутний капітал, обумовлюється організаційна структура тощо. Разом із тим важливо враховувати профіль організації та особливості її майбутньої діяльності, адже для організації різних галузей можуть суттєво відрізнятися складові їхнього потенціалу.

Під час формування потенціалу організації проводиться його структуризація, тобто встановлюються зв'язки та функції компонентів потенціалу. Під структурою потенціалу організації традиційного розуміють мережу найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв'язків між його елементами [12, с. 13]. Структура потенціалу організації повинна характеризуватися такими основними рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо [18, с. 98].

Дискусійними на сьогодні залишаються питання щодо структуризації потенціалу організації, до цього часу немає визначеної системи його складових, погляди науковців різняться як щодо кількості структурних елементів потенціалу, так і щодо їхніх якісних характеристик. Наприклад, на думку Н. Краснокутської [9], оптимальна структура потенціалу організації повинна мати мінімальну кількість компонентів, але разом із тим вони повною мірою повинні виконувати задані функції.

Оскільки відсутній єдиний підхід до розуміння потенціалу організації та його змістових елементів, то і підходів до визначення його структури наразі існує чимало.

Найбільш поширеним є підхід до структури потенціалу організації, за якого його складові поділяються на суб'єктивні та об'єктивні. Оскільки організація є соціально-економічною системою, то процеси його функціонування та розвитку безумовно проявляються у діях конкретних людей, що є результатом реалізації управлінських здібностей та можливостей персоналу організації. Суб'єктивна складова потенціалу організації

визначається інтелектуальними, морально-етичними характеристиками персоналу, накопиченими знаннями, досвідом, традиціями, тобто мають суспільну форму прояву. До суб'єктивних складових потенціалу організації традиційно відносяться: управлінський потенціал, науково-технічний потенціал, маркетинговий потенціал та потенціал організаційної структури управління діяльністю організації.

До об'єктивної складової потенціалу організації відносяться всі види його ресурсів, що мають матеріально-речову форму, залучені у процеси функціонування та розвитку організації або не залучені, однак можуть бути використані. Також до них належить інноваційний, виробничий, фінансовий та потенціал відтворення, а також додають організаційну структуру [12, с. 14].

Відповідно до цього підходу, структура потенціалу організації подана такими блоками: ресурсний, організаційний та управлінський. Ця модель структури потенціалу дозволяє аналізувати та оцінити рівень розвитку як кожного окремого рівня потенціалу, так і сукупний потенціал організації.

Найнижчий рівень у структурі потенціалу організації займає ресурсний потенціал, основу якого становлять економічні ресурси (рис. 1.1). Ресурсний потенціал становить систему наявних в організації ресурсів та тих, які воно здатне мобілізувати за потреби та використати для ведення ефективної діяльності [2, с. 44].

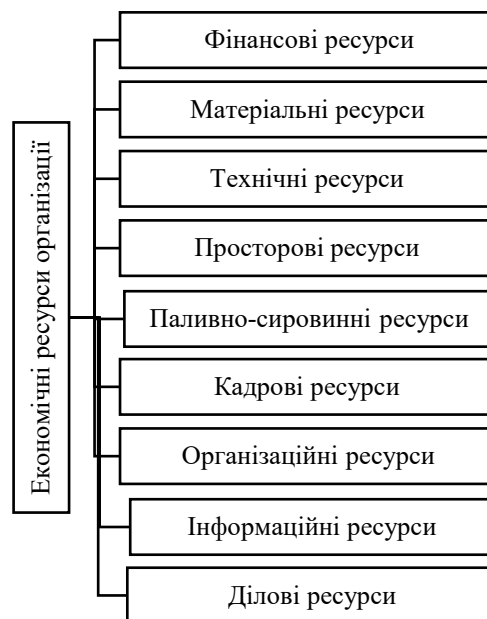


Рисунок 1.1 – Структура економічних ресурсів організації

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [2].

У структурі потенціалу організації традиційно виділяють виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний та організаційний потенціал.

Виробничий потенціал організації становить сукупність ресурсів виробництва, кількісних і якісних їхніх параметрів, які визначають максимальні можливості суспільства щодо виробництва матеріальних благ.

І. Отенко визначає фінансовий потенціал організації як «можливості фінансових ресурсів – грошових коштів, які трансформуватися безпосередньо з мінімальним лагом часу в будь-який інший вид ресурсів» [24, с. 32].

Трудовий потенціал організації становить накопичений результат поєднання трудового потенціалу працівників з умовами його реалізації, що обумовило необхідність обґрунтування компонентної структури трудового потенціалу персоналу та умов його реалізації для досягнення запланованих результатів діяльності організації на основі забезпечення ефективного використання трудових потенціалів працівників [25].

Традиційно під інформаційним потенціалом організації розуміють сукупність інформаційних ресурсів та здатностей до їхньої реалізації в діяльності організації, які забезпечують умови її сталого розвитку на основі генерації, накопичення і використання знань.

Організаційний потенціал становить сукупність засобів, які налагоджують взаємодію інших ресурсів та механізмів їхньої взаємодії в процесі діяльності організації на основі цільового та системного підходів [2].

Досліджуючи теоретичні аспекти управління потенціалом розвитку організації, варто зазначити, що важливим аспектом результативної діяльності організації є розуміння можливостей як внутрішніх, так і зовнішніх, досягнення мети та виконання поставлених завдань в умовах нестабільного, динамічного середовища їхнього функціонування. Отже, можна сказати, що зазначені можливості визначаються як потенціал організації, рівень якого є підґрунтям для сталого розвитку організації, обов'язковим елементом планування її діяльності (рис. 1.2) [20].

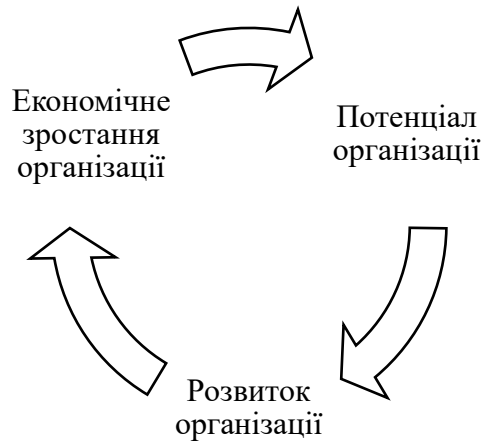


Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок потенціалу організації з її розвитком та економічним зростанням

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Варто зазначити, що незважаючи на різні погляди відносно основних характеристик та складових елементів потенціалу організації, значна кількість наукових доробок з цих питань єдині у визначенні його ролі та призначення. Зокрема, загалом можна виділити три основні призначення потенціалу організації [26], а саме:

- 1) забезпечення розвитку організації;
- 2) досягнення цілей (мети) та виконання завдань діяльності організації;
- 3) підтримання виробничого процесу.

Отже, можна сказати, що основним призначенням потенціалу організації є досягнення поставлених цілей як стратегічного (забезпечення розвитку), так і тактичного характеру.

Доречною є позиція Ю. Тимощука щодо нерівномірності розвитку організації та його тісного зв’язку з етапами життєвого циклу. Зокрема, автор стверджує, що згідно з концепцією життєвого циклу періоди стабільності змінюються періодами трансформації, причому, оскільки періоди стабільності триваліші, ніж періоди перетворень, то організацію варто розглядати як відносно стійку цілісну систему, що в точках біфуркації розвитку змінює

обсяги свого потенціалу [27].

Оскільки стабільне функціонування організації у довгостроковому періоді передбачає достатність забезпечення (виробничого, фінансового, трудового, інформаційного, та ін.), то з погляду вартісної концепції під час оцінювання потенціалу забезпечення і потенціалу розвитку, вони будуть рівні між собою, а тому вважаємо більш доцільним відповідно до рівня можливостей виділити два види потенціалу: потенціал стабілізації та потенціал розвитку. Отже, проводячи паралель між вартістю потенціалу та життєвим циклом організації, справедливим є виділення ознак, що є відмінними для потенціалу стабілізації та потенціалу розвитку (рис. 1.3) [26].

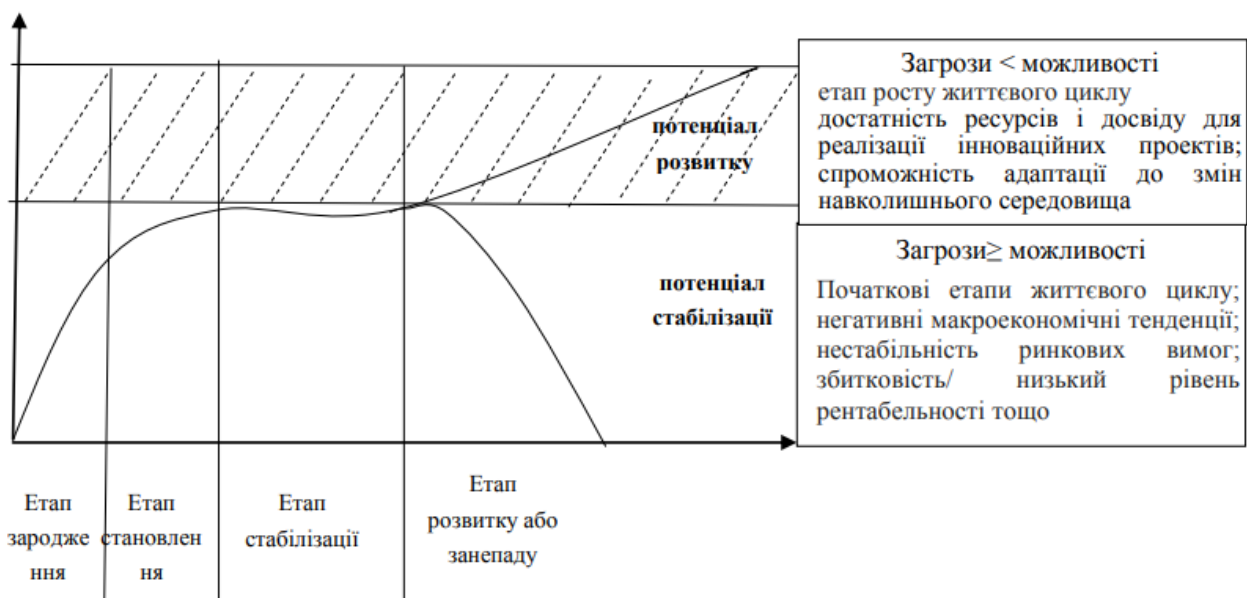


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок життєвого циклу організації та видів її потенціалу

Примітка. Джерело: [26].

Потенціал стабілізації доречно розглядати за умов, коли існуючі загрози у діяльності організації перевищують наявні можливості, та як наслідок перешкоджають її розвитку. Також сюди можна віднести негативні макроекономічні тенденції, які посилюють невпевненість в успішній діяльності організації, нестабільні ринкові умови, що ведуть до непередбачуваної діяльності конкурентів, моральне або технологічне знецінення виробничих потужностей, збільшення обсягів інформації та труднощі з інформаційним

забезпеченням, труднощі в залученні інвестицій, наявні проблеми у ефективності результативності діяльності, можливий кризовий фінансовий стан, неточність маркетингових досліджень, частково оцінений рівень ризику, валютні коливання; нестабільність фінансової системи країни; плинність та неточність законодавства, що регулює підприємницькі відносини; неплатоспроможність населення та інші [26].

Поряд із цим про можливість реалізації потенціалу та стабілізацію ситуації в організації може свідчити наявність таких позитивних індикаторів, як: активована частка капіталу повільно зростає, потенційна частка є максимальною, сильні і слабкі сторони рівні під час аналізу; збільшення фінансових потоків, збільшення кількості постійних клієнтів, конкуренція як рівних тощо. До того ж на етапі стабілізації розглядаються потенціал організації як можливість використати ресурси для підтримання безперервності виробництва, досягнення прибутковості поточної діяльності, у той час як потенціал розвитку має бути спрямований на довгострокову перспективу та визначати можливості до нарощення наявних ресурсів, впровадження інноваційної діяльності, розширення сфер та засобів діяльності [26]. Отже, можна зазначити, що розвиток організації в довгостроковій перспективі з використанням наявного потенціалу створює умови для зміни попередньої вартості потенціалу та для створення нового потенціалу організації.

Однак, як доречно відмітив Т. Тимошук, процес розвитку організації потрібно відрізняти від процесу зростання, тобто розширення масштабів виробництва без змін (поліпшення) показників ефективності її діяльності [27].

Дійсно, процес розвитку організації має змінювати якісний рівень її потенціалу, що буде відображатися на показниках якості наданих послуг та задоволеності очікувань споживачів, продуктивності праці та мотивування персоналу, покращення системи корпоративного менеджменту, підвищення технічного стану обладнання, застосуванні інноваційних технологій, удосконалення бізнес-процесів та ін. [26].

На нерозривності категорій «потенціал» та «розвиток» наполягає

Н. Педченко, стверджуючи, що розвиток організації залежить від наявності ресурсних видових проявів її потенціалу. Водночас дослідник визначає потенціал розвитку організації як складну систему, що має власний набір компонентів (елементів, складових), ефективне управління якими залежить від того, наскільки ця система є дослідженою [28, с. 49].

Також погоджуючись з думкою Ю. Погорелова, варто відзначити, що розвиток організації в контексті її довгострокового успішного функціонування не виникає автоматично й має бути забезпечений певними управлінськими діями цільового характеру, а, з іншого боку, розвиток організації безпосередньо пов'язаний із її потенціалом [19, с. 60].

Загалом у науковій літературі існують різні варіанти визначення поняття «потенціал розвитку організації», від повного його ототожнення з потенціалом організації до виокремлення характеристик, які відтіняють важливість категорії «розвиток» [26].

Наприклад, Н. Карпенко визначає потенціал розвитку як «внутрішні можливості й виявлені слабкі сторони, приховані резерви» [29, с. 137]. М. Кімуржий визначає потенціал розвитку організації як її можливості нарощувати наявні ресурси та залучати незадіяні ресурси в процесі інноваційної діяльності в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою досягнення стратегічних перспектив [26]. Н. Краснокутська розглядає потенціал розвитку як «можливості розширення меж діяльності підприємства» [30, с. 56].

Отже, на основі дослідження нерозривності зв'язку понять «потенціал» та «розвиток» можна визначити низку концептуальних ознак категорії «потенціал розвитку організації»:

- попри слабку хронологічну визначеність, потенціал розвитку тісно пов'язаний з часовим інтервалом і окреслює більш довгострокові перспективи організації;

- потенціал розвитку тісно пов'язаний із стратегічними орієнтирами організації;

– вартість та вектор реалізації потенціалу розвитку формується під впливом певних внутрішніх та зовнішніх чинників, а тому передбачає необхідність адаптації до їхнього впливу;

– інновації як інструмент розвитку є базою для реалізації потенціалу розвитку;

– процес постійної зміни кількісного виміру потенціалу розвитку свідчить про динамічність цього поняття та його вплив на появу нових шляхів і можливостей розвитку [26].

Отже, поняття «потенціал розвитку організації» охоплює сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій і механізмів, які забезпечують здатність організації до зростання, змін, інновацій і підвищення конкурентоспроможності. Потенціал розвитку виступає як внутрішній показник майбутніх здібностей організації і характеризується динамікою, гнучкістю і інтеграцією різних видів ресурсів.

Основу потенціалу розвитку організації складають наявні в його розпорядженні ресурси. Серед значної кількості запропонованих дослідниками видів ресурсної складової потенціалу розвитку організації доречно виділити основні такі як: виробничий, фінансовий, трудовий та інформаційний. Такий погляд дає змогу визначити чіткі вектори дослідження потенціалу розвитку організації та надає можливість кількісної та якісної оцінки усіх визначених складових.

З погляду структури потенціалу розвитку організації доцільно виокремити такі компоненти:

– ресурсний потенціал (фінансові, матеріальні, технологічні ресурси);

– кадровий потенціал (компетенції працівників, управлінський склад, культура організації);

– інформаційний і технологічний потенціал (ІТ-інфраструктура, цифрові платформи, аналітика, дані);

– інноваційний потенціал (спроможність генерувати, впроваджувати і комерціалізувати нові ідеї і технології);

– інтелектуальний та знаннєвий потенціал (організаційне навчання, знання, досвід, культура інновацій).

Важливо підкреслити, що потенціал розвитку не варто розглядати просто як суму ресурсів – критична роль належить взаємодії між цими компонентами, їхньої інтеграції та адаптивній спроможності до змін. Здатність до реорганізації, інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів і знань прямо впливає на інноваційний потенціал організації [31].

Отже, потенціал розвитку організації можна визначити як системну величину, що включає: наявність та доступність ресурсів, рівень компетенцій і управлінських механізмів, здатність до інновацій, гнучкості, адаптації, а також ступінь цифрової зрілості організації. У цьому контексті управління таким потенціалом потребує інноваційного, інтегрованого та стратегічно зорієнтованого підходу.

Потенціалом розвитку організації, як і будь-якими його складовими елементами, необхідно управляти. Управління потенціалом розвитку організації є невід’ємною складовою загальної системи управління та головною умовою успішного функціонування, основою для вирішення питань забезпечення сталого розвитку організації. При цьому розвиток має базуватися на оцінці потенційних можливостей та інноваційних перспектив, аналізі зовнішнього середовища підприємства, та, як влучно стверджує Н. Краснокутська, виявленні та реалізації ефективних комбінацій ресурсів, здатностей і компетенцій [30, с. 24] для їхнього можливого впровадження у процесі ухвалення управлінських рішень.

Зростаюча важливість управління потенціалом розвитку в умовах євроінтеграції і глобалізації економіки викликає нові вимоги до вибору ефективних механізмів використання та оцінки потенціалу розвитку, а також стратегічного менеджменту організації. Тому все більше увага вітчизняних та зарубіжних дослідників зосереджена на ролі потенціалу у розвитку організації та розробці дієвих механізмів управління ним [26].

Зокрема, О. Шаманська доречно зазначає, що ефективне управління

потенціалом організації передбачає ухвалення управлінських рішень, що мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими [32].

Варто відмітити, що ефективне управління потенціалом розвитку організації передбачає виконання основних функцій менеджменту, таких як прогнозування та планування, організації, мотивацію контроль, а також коригування (рис. 1.4) [33].



Рисунок 1.4 – Функції управління потенціалом розвитку підприємства

Примітка. Джерело: [30].

В умовах динамічності зовнішнього середовища загострюється необхідність в оперативності ухвалення управлінських рішень, які будуть не тільки реагувати на наслідки цього впливу, але й прогнозувати настання цих змін. Водночас основною метою прогнозування як функції управління потенціалом розвитку організації є вироблення прогнозів, які б лягли в основу ухвалення управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку організації.

Прогнозування є основою планування управління потенціалом розвитку організації, яке передбачає реалізацію певних дій. Наприклад, К. Мамонов у плануванні як функції управління потенціалом розвитку організації виділяє такі етапи:

- аналіз наявних в організації ресурсів;
- аналіз стану організації на ринку;
- аналіз конкурентоспроможності організації;
- аналіз роботи конкурентів;
- визначення ключових для організації чинників, за якими буде проводитися інтенсивна робота;
- визначення ефективності використання наявних ресурсів;
- пошук виробничих резервів;
- вибір стратегії управління потенціалом розвитку організації;
- створення стратегічного плану управління потенціалом розвитку організації з урахуванням ресурсних обмежень, стандартів якості та поставлених перед суб'єктом господарювання стратегічних цілей;
- реалізація наміченого плану [34].

Мотивація як функція управління потенціалом розвитку організації передбачає розробку заходів із виявлення мотивів, які виступають рушійною силою максимізації зусиль персоналу в досягненні цілей організації та розробки на їх основі системи стимулювання їхньої праці.

Функція контролю в управлінні потенціалом розвитку організації передбачає застосування системи спостереження та перевірки відповідності використання ресурсів організації встановленим стандартам та нормативам, прийнятим планам, програмам та оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від встановлених результуючих показників.

Функція коригування передбачає на основі постійного моніторингу зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього стану організації уточнення цілей, завдань і заходів з їхнього досягнення.

Для забезпечення контрольної та коригувальної діяльності необхідна інформація про стан потенціалу організації, ресурси та їхнє раціональне використання, також про бізнес-процеси, які відбуваються в організації тощо. Саме тому особливої уваги потребують питання якісного аналізу потенціалу розвитку організації, що передбачає використання різнопланового методичного забезпечення. Наразі існує широкий спектр інструментів, що використовуються для аналізу та оцінки вартості потенціалу організації.

Оскільки управління потенціалом розвитку організації має довгостроковий стратегічний характер, то доцільним є застосування методів стратегічного аналізу. Серед найбільш розповсюджених методів стратегічного управління методів традиційно виділяють вагомість методів SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, що дозволяють провести узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами організації, розробленими в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку організації [35, с. 95]. Визначені методи аналізу поряд із іншими методами стратегічного аналізу такими як PIMS-аналіз, LOTS-аналіз та GAP-аналіз мають використовуватися комплексно в процесі оцінки потенціалу розвитку організації, та їхні результати повинні бути спрямовані на досягнення встановлених цілей діяльності організації, створення нових конкурентних переваг, а також мають бути спрямованими на результативне управління потенціалом організації та його окремими складовими в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Однак на сьогодні дискусійними залишаються питання щодо самого процесу та методики оцінювання потенціалу розвитку організації. Варто зазначити суперечності щодо доцільності використання одного або системи показників, абсолютних чи відносних одиниць вимірювання. Дослідники розділилися на прихильників системності та тих, хто вважає, що існує єдиний узагальнюючий (інтегральний) показник.

Варто зауважити, що під час управління потенціалом розвитку організації традиційні методи стратегічного управління сьогодні не спрацьовують і

виникає необхідність розробки нових методик та новітніх підходів до управління. Одним з таких є інноваційне управління.

Інноваційне управління становить управлінську діяльність, спрямовану на створення, впровадження і масштабування нововведень (технологічних, організаційних, бізнес-модельних) в організації для досягнення розвитку, конкурентоспроможності та стійкості. Воно передбачає не лише управління інноваційними проектами, а трансформацію управлінських систем, процесів, культури та технологій, що забезпечує активне використання потенціалу розвитку.

У контексті цифрової трансформації інноваційне управління набуває нових характеристик:

- орієнтованість на цифрові технології, дані, аналітику;
- здатність до швидкого реагування і адаптації змін зовнішнього середовища;
- інтеграція організаційних, технологічних і кадрових аспектів;
- управління знаннями, розвиток цифрових компетенцій та лідерства.

Наприклад, формування «цифрової культури», тобто таких цінностей, як відкритість до змін, аналітичне мислення, співпраця, готовність ризикувати, стимулює успішність цифрової трансформації та інновацій. Дослідження підтверджують, що сильна цифрова культура позитивно впливає на здатність організації до інновацій, а отже – і на її потенціал розвитку.

Крім того, теорія динамічних спроможностей дає методологічну основу для розуміння того, як організації можуть створювати, впроваджувати та переорганізовувати свої внутрішні та зовнішні ресурси та компетенції у швидко змінюваному цифровому середовищі. Згідно з нею, ключовими є здібності: виявлення можливостей і загроз, реалізація можливостей, а також перетворення і реорганізація.

Таким чином, інноваційне управління потенціалом розвитку організації означає створення сприятливого середовища, управлінського апарату та технологічної інфраструктури, які забезпечують сталою генерацію й інтеграцію

інновацій, оптимальне використання ресурсів і швидку адаптацію до нових умов.

Сучасні організації опиняються у середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін: технології, конкуренція, клієнтські очікування, регулювання – усе стає динамічнішим. У такому середовищі цифрова трансформація виступає не просто інструментом, а стратегічним фактором розвитку організації.

У наукових дослідженнях цифрова трансформація визначається як «процес, який має на меті поліпшення сутності організації шляхом значущих змін її властивостей через комбінацію інформаційних, обчислювальних, комунікаційних і конективних технологій» [1]. При цьому ці зміни стосуються не лише технологічного озброєння, але й бізнес-моделей, внутрішньої організації, культури, компетенцій персоналу.

Дослідження показують, що цифрова трансформація сприяє підвищенню стійкості організації, її змінності та інноваційної спроможності через розвиток інноваційного потенціалу та гнучкості процесів. Цифрова трансформація значно покращує організаційну стійкість через підвищення інноваційних можливостей та оперативної реакції на зміни [36].

Таким чином, цифрова трансформація створює новий стратегічний контекст, у якому інноваційне управління потенціалом розвитку має здійснюватися – це означає, що управлінські підходи, інструменти, ресурси та культура організації повинні бути переосмислені з огляду на цифровий вимір.

Окрема варто розглянути інноваційний потенціал організації та методичні підходи до оцінювання та формування інноваційного потенціалу розвитку. Традиційно інноваційний потенціал організації визначається як сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, які забезпечують здатність до створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Його формування зумовлене поєднанням матеріально-технічних, фінансових, інтелектуальних і організаційно-управлінських чинників, що забезпечують розвиток у напрямі інноваційних змін.

У науковій літературі виокремлюють декілька підходів до трактування сутності інноваційного потенціалу: ресурсний, функціональний, результативний та інтеграційний [2]. Ресурсний підхід ґрунтується на оцінюванні матеріальних, фінансових і кадрових можливостей організації, тоді як функціональний підкреслює здатність організації генерувати інноваційні ідеї та впроваджувати їх у виробничу практику.

Згідно з дослідженнями С. Ілляшенка [37], інноваційний потенціал є багатовимірним утворенням, що включає:

- науково-технологічну складову (наявність НДДКР, патентів, ноу-хау);
- кадрову (кваліфікаційна структура персоналу, рівень інноваційної культури);
- інформаційну (доступ до цифрових ресурсів, знань, аналітики);
- організаційно-управлінську (ефективність процесів управління змінами).

Інноваційний потенціал організації формується у взаємодії із зовнішнім середовищем – ринком, державними інститутами, освітніми та науковими установами, партнерами по інноваційних проєктах.

Оцінювання інноваційного потенціалу є базовим етапом управління розвитком організації. Вітчизняні й зарубіжні дослідники пропонують різні підходи до побудови системи показників оцінювання.

На основі проведеного дослідження методичних основ оцінювання інноваційного потенціалу організації визначено, що система його оцінювання має містити такі блоки:

- ресурсний блок – обсяг інвестицій у НДДКР, частка інноваційної продукції, рівень автоматизації виробництва;
- організаційний блок – ступінь децентралізації управління, наявність гнучких структур, ефективність комунікацій;
- кадровий блок – рівень освіти персоналу, участь у програмах підвищення кваліфікації, корпоративна інноваційна культура;
- цифровий блок – ступінь використання ІТ-технологій, впровадження

ERP, CRM, AI-рішень.

Методика може реалізовуватися на основі індексного підходу або через використання багатокритеріальних моделей, де кожен компонент потенціалу має ваговий коефіцієнт, визначений експертним шляхом.

У міжнародній практиці популярності набули методики Innovation Management Assessment (IMA), European Innovation Scoreboard та Oslo Manual. Ці інструменти дозволяють комплексно оцінити інноваційні процеси на рівні організації або галузі.

Згідно з даними OECD, важливо не лише оцінювати наявність ресурсів, а й визначати спроможність організації до трансформації – тобто її динамічні здатності (dynamic capabilities). У цьому контексті цифровізація управління забезпечує підвищення прозорості, швидкості реакцій і ефективності ухвалення інноваційних рішень.

Також варто відзначити, що в умовах цифрової трансформації управління інноваційним потенціалом базується на принципах адаптивності, інтегрованості й відкритості. Основними інструментами стають цифрові платформи для управління знаннями (knowledge management systems), аналітичні панелі (dashboards), системи моніторингу KPI.

Вітчизняні дослідження підтверджують, що цифрові технології сприяють переходу підприємств від традиційної моделі управління інноваціями до інтегрованої, орієнтованої на створення цінності через дані та колективну творчість. Такі підходи ефективно реалізуються у компаніях SoftServe, EPAM Systems, Інтерпайп, які використовують цифрову аналітику для планування розвитку компетенцій і НДДКР-проектів.

Серед найефективніших інструментів інноваційного управління потенціалом розвитку організації варто виділити:

- бенчмаркінг інновацій – системне порівняння показників з найкращими практиками ринку;
- roadmapping технологій – побудова «дорожніх карт» інноваційного розвитку;

– впровадження agile-підходів – формування команд, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін.

Сучасні цифрові рішення дозволяють не лише збирати дані про інноваційну активність, а й прогнозувати ефективність інноваційних програм за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання.

Отже, можна відзначити, що методичне забезпечення управління інноваційним потенціалом організацій у сучасних умовах має спиратися на системний і цифрово-орієнтований підхід. Він передбачає оцінювання потенціалу не лише за наявними ресурсами, а й за здатністю організації адаптуватися, навчатися й генерувати нові знання. Поєднання традиційних методів стратегічного менеджменту з цифровими аналітичними інструментами створює підґрунтя для сталого інноваційного розвитку.

Варто зазначити, що інноваційна діяльність є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграції у глобальний ринок знань. Проте, за даними Державної служби статистики, лише 14,8 % підприємств у 2023 р. впроваджували інновації, що свідчить про поступове, але повільне зростання інноваційної активності в країні [38]. Цей показник залишається суттєво нижчим, ніж у країнах ЄС, де середній рівень інноваційності бізнесу перевищує 45 % [39].

Провідними драйверами інноваційного розвитку в Україні виступають ІТ-галузь, енергетика, машинобудування, транспортно-логістичний сектор. Компанії SoftServe, GlobalLogic, Grammarly, Ajax Systems, MacPaw формують потужний цифровий кластер, який поєднує розробку програмних продуктів, створення апаратних інновацій і просування рішень штучного інтелекту.

Отже, цифрова трансформація не лише змінює бізнес-процеси, а й стимулює формування нових моделей корпоративного управління, що ґрунтуються на гнучкості, прозорості та взаємній довірі.

На державному рівні ключовим документом залишається «Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року», спрямована на створення національної інноваційної екосистеми, розвиток кластерів, венчурного

фінансування та підвищення ефективності наукових досліджень. Водночас в країні спостерігається низький рівень комерціалізації наукових розробок, слабких зв'язках науки й бізнесу та низькому рівні інноваційної культури керівників вітчизняних організацій.

Важливо відзначити, що в останні роки активізується роль університетів у формуванні інноваційного середовища – створюються бізнес-інкубатори, що сприяють запуску стартапів і трансферу технологій. У результаті поступово формується модель «триєдиного партнерства»: держава – бізнес – освіта, що є основою сучасної інноваційної економіки.

Отже, цифровізація управління інноваційним потенціалом суттєво трансформує підходи до організації, планування, моніторингу та реалізації інноваційної діяльності. Сучасні інформаційні технології не лише забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, а й формують нову управлінську парадигму, де основним ресурсом розвитку є дані, знання та аналітичні можливості їхнього використання.

Інструментарій інноваційного управління в умовах цифрової трансформації можна класифікувати за функціональним призначенням на аналітичні, комунікаційні, управлінські, інтеграційні та стратегічно-моделювальні системи. Розглянемо їх більш детально.

1. Аналітичні інструменти (Business Intelligence, Big Data, AI-аналітика). Аналітичні платформи забезпечують збір, оброблення та інтерпретацію великих масивів даних (Big Data), що дає змогу формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактів. Системи класу Business Intelligence (BI), такі як Power BI, Tableau, Qlik Sense, дозволяють керівникам виявляти тренди інноваційного розвитку, аналізувати рентабельність проєктів, оцінювати ефективність інвестицій у НДДКР.

Застосування алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) дає змогу прогнозувати поведінку споживачів, попит на інноваційні продукти, імовірність ризиків під час реалізації нових технологічних проєктів. Наприклад, компанія Grammarly активно використовує штучний інтелект не лише у своєму

продукті, а й для внутрішньої оптимізації процесів тестування й ухвалення рішень щодо розроблення нових функцій.

2. Управлінські інструменти (ERP, CRM, HRM-системи). Інтегровані корпоративні системи управління ресурсами (Enterprise Resource Planning – ERP) забезпечують централізоване планування інноваційних проєктів, фінансовий контроль, координацію підрозділів та управління життєвим циклом продукту (PLM). Використання ERP-систем (SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365, Oracle ERP Cloud) дозволяє підвищити прозорість управління інноваційними процесами, мінімізувати дублювання даних і оптимізувати використання ресурсів.

CRM-платформи (Customer Relationship Management) сприяють зворотному зв'язку з клієнтами та залученню споживачів до процесу спільного створення інноваційних рішень. В українських компаніях (Rozetka, Prom.ua) CRM-системи активно використовуються для аналізу поведінки споживачів і персоналізації маркетингових стратегій.

HRM-системи (Human Resource Management) забезпечують управління кадровим потенціалом, розвиток цифрових компетенцій, формування команд інноваційного типу. Наприклад, впровадження HRM-платформи PeopleForce у компанії Genesis дозволило ефективно відстежувати динаміку навичок працівників, формувати гнучкі команди для інноваційних проєктів.

3. Комунікаційні та колаборативні інструменти (Collaboration Tools). В умовах гнучких організаційних структур ефективна комунікація стає одним із ключових факторів інноваційного успіху. Використання колаборативних платформ (Slack, Microsoft Teams, Notion, Miro, Jira, Trello) дозволяє координувати дії розподілених команд, проводити спільне моделювання продуктів і пришвидшувати процес ухвалення рішень.

Для забезпечення прозорості та інтеграції процесів у масштабних інноваційних проєктах доцільно впроваджувати системи Project Portfolio Management (PPM), які дають змогу узгоджувати стратегічні цілі з операційними завданнями та контролювати ризики портфеля інновацій.

4. Інтеграційні інструменти (IoT, Cloud, Blockchain). Цифрова трансформація управління передбачає використання інтегрованих технологій, які поєднують фізичний і віртуальний простір. Технології інтернету речей (IoT) створюють можливість для постійного моніторингу обладнання, автоматичного збору даних і прогнозного обслуговування виробничих систем. Компанія «Інтерпайп» упровадила власну IoT-платформу SmartFactory 4.0, що дозволяє у реальному часі відстежувати технічні параметри виробництва.

Хмарні технології забезпечують масштабованість і мобільність управління інноваційними процесами. Хмарні сервіси (Google Cloud, AWS, Azure) дозволяють підприємствам зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищити гнучкість управління.

Blockchain-технології дедалі частіше використовуються для підвищення прозорості процесів, захисту авторських прав на інноваційні розробки та формування довіри між партнерами у межах відкритих інноваційних екосистем.

5. Стратегічно-моделювальні інструменти (Simulation, Digital Twin, BSC). Інструменти моделювання дозволяють організаціям прогнозувати наслідки управлінських рішень та тестувати інноваційні сценарії до їхнього впровадження. Технологія цифрових двійників (Digital Twin) дає змогу створювати віртуальні копії виробничих процесів чи продуктів для аналізу ефективності, оптимізації витрат та зниження ризиків. У компанії DTEK Energy створено «цифровий двійник» вугільної шахти, що дозволив на 12 % підвищити ефективність видобутку.

Методологія Balanced Scorecard (BSC), адаптована до цифрових умов, залишається ключовим інструментом стратегічного контролю інноваційного розвитку. У сучасній інтерпретації BSC включає цифрові KPI – індекс інноваційної зрілості, рівень автоматизації, ступінь цифрової інтеграції процесів.

У поєднанні із системами прогнозного моделювання (Predictive Analytics) BSC стає інструментом динамічного управління потенціалом розвитку підприємства, що дозволяє інтегрувати стратегічні, фінансові та технологічні

цілі в єдину цифрову архітектуру управління.

Таким чином, цифровий інструментарій інноваційного управління формує єдину інтегровану систему підтримки ухвалення рішень, у якій поєднуються аналітичні дані, знання персоналу та гнучкі управлінські механізми. Його ефективне використання дозволяє підвищити швидкість інноваційного циклу, знизити транзакційні витрати, забезпечити прозорість процесів і сформувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Впровадження таких інструментів має відбуватися у межах цілісної цифрової стратегії, що враховує рівень технологічної зрілості підприємства, кадровий потенціал, інституційні обмеження та стратегічні пріоритети розвитку.

Варто зазначити, що сучасні умови цифрової трансформації вимагають від організацій перегляду традиційних підходів до управління розвитком та впровадження системного інноваційного менеджменту, який базується на використанні цифрових технологій, аналітичних даних та гнучких методів управління. Інноваційне управління потенціалом розвитку передбачає формування такої системи, у межах якої цифрові рішення не лише автоматизують процеси, а й виступають основою стратегічного зростання, створення нової цінності та конкурентних переваг.

У практичній площині підвищення інноваційного потенціалу сучасних організацій в умовах цифровізації ґрунтується на кількох ключових підходах:

1. Інтеграція цифрових стратегій у загальну бізнес-стратегію організації. Розвиток інноваційного потенціалу неможливий без стратегічної інтеграції цифрових технологій у бізнес-модель організації. Важливо, щоб цифрова стратегія не розглядалася як допоміжний інструмент, а стала складовою корпоративної стратегії розвитку. Компанії, які поєднують інноваційні цілі з цифровими ініціативами, досягають вищих показників ефективності, гнучкості та стійкості до криз. Наприклад, компанія «Нова пошта» побудувала власну цифрову екосистему, інтегрувавши автоматизовані логістичні рішення, системи аналітики та мобільні сервіси, що підвищило продуктивність операцій на 30 %.

2. Формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури.

Інноваційне управління неможливе без розвитку людського потенціалу. Практика провідних компаній свідчить, що створення внутрішньої культури інновацій – ключ до підвищення здатності до змін. Сучасні організації запроваджують програми відкритих інновацій (Open Innovation Programs), системи корпоративних ідей (Idea Management Systems), цифрові платформи для спільної розробки рішень (Hackathons, Innovation Labs). Наприклад, у компанії SoftServe функціонує внутрішня програма Innovation Platform, яка об'єднує працівників для створення прототипів цифрових продуктів та їхнього тестування в реальному бізнес-середовищі.

3. Використання гнучких методологій управління інноваційними проектами (Agile, Design Thinking, Lean Innovation). Застосування сучасних методологій управління проектами дозволяє суттєво скоротити цикл розробки інновацій, підвищити адаптивність і швидкість реагування на зміни ринку. Методологія Agile забезпечує гнучкість, командну взаємодію та прозорість процесів; Design Thinking орієнтований на клієнтоцентричність і пошук нестандартних рішень; Lean Innovation допомагає оптимізувати витрати та усунути неефективні процеси. Використання цих підходів створює умови для формування динамічного інноваційного потенціалу, здатного швидко масштабуватися завдяки цифровим технологіям.

4. Розвиток цифрових компетенцій персоналу. Цифровізація управління вимагає нових компетенцій від працівників – від цифрової грамотності до аналітичного мислення. Організації активно впроваджують навчальні програми, спрямовані на розвиток навичок роботи з великими даними, цифровими платформами, системами автоматизації та штучним інтелектом.

5. Використання партнерських екосистем і відкритих інновацій. В умовах цифрової економіки інновації все частіше виходять за межі однієї організації. Співпраця з університетами, стартапами, науковими центрами, технологічними компаніями та державними інститутами дозволяє організаціям швидше впроваджувати нові рішення. Модель Quadruple Helix

(бізнес – наука – держава – суспільство) стала фундаментом для побудови інноваційних кластерів і хабів, зокрема українських ініціатив «UNIT.City», «Lviv IT Cluster» і «Kharkiv IT Cluster».

6. Впровадження систем оцінювання інноваційного потенціалу. Для управління розвитком необхідно здійснювати постійний моніторинг інноваційного потенціалу. На практиці використовуються системи оцінювання на основі збалансованих показників (Balanced Scorecard), аналітики ефективності НДДКР, рівня цифрової зрілості (Digital Maturity Index), а також коефіцієнтів інноваційної активності персоналу. Такі системи забезпечують об'єктивне відстеження прогресу в інноваційному розвитку та визначення зон для вдосконалення.

7. Розвиток лідерства в умовах цифрових змін. Цифрова трансформація потребує нового типу лідерства – цифрового лідера, який здатен поєднувати стратегічне бачення з технологічним розумінням. Такі керівники виступають каталізаторами інновацій, мотивують команди до експериментів, впроваджують цифрові інструменти для управління знаннями та підвищення ефективності ухвалення рішень.

Отже, практичні підходи до підвищення інноваційного потенціалу в умовах цифровізації мають системний характер і включають поєднання управлінських, технологічних та культурних механізмів. Ефективне інноваційне управління потенціалом розвитку сучасних організацій передбачає створення цифрової екосистеми, у якій дані, технології та люди функціонують як єдина динамічна система, орієнтована на постійне вдосконалення, адаптацію та стійке зростання.

Також варто зазначити, що незважаючи на позитивні тенденції у впровадженні цифрових технологій та активізацію інноваційної діяльності, розвиток інноваційного управління потенціалом українських організацій залишається фрагментарним і стикається з низкою системних проблем економічного, організаційного та інституційного характеру.

Серед ключових проблем, які гальмують розвиток інноваційного

управління потенціалом вітчизняних організацій, варто відзначити:

1. Недостатнє фінансування інноваційної діяльності та науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Рівень інвестицій у НДДКР в Україні не перевищує 0,5 % ВВП, що у 5–10 разів нижче за середньоєвропейський показник. Більшість підприємств здійснюють інновації за рахунок власних коштів, що обмежує масштабність і ризиковість проєктів. Відсутність ефективних механізмів венчурного фінансування та державних гарантій також стримує розвиток інноваційного сектора.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів із цифровими компетенціями. За даними World Economic Forum (2023), близько 45 % українських працівників не володіють базовими цифровими навичками, необхідними для роботи в умовах цифрової економіки. Це знижує ефективність використання новітніх технологій і обмежує можливість створення інноваційних продуктів. Відтік ІТ-фахівців за кордон посилює кадровий дефіцит у сфері високих технологій [40].

3. Відсутність системних стимулів до інновацій у бізнес-середовищі. Незважаючи на наявність законодавчої бази, підприємства часто не отримують відчутних економічних переваг від упровадження інновацій. Податкові пільги для інноваційних компаній залишаються обмеженими, а механізми державного співфінансування мають надмірну бюрократичність. Це створює «інноваційну пастку», коли підприємства зосереджуються на короткостроковій прибутковості, нехтуючи довгостроковими інвестиціями у розвиток.

4. Низький рівень комерціалізації наукових результатів. Українські університети та наукові установи володіють значним науковим потенціалом, однак лише близько 10–12 % розробок доходять до стадії ринкової реалізації. Відсутність механізмів трансферу технологій, слабка кооперація між бізнесом і наукою, а також обмежена підтримка стартапів перешкоджають формуванню повноцінного інноваційного ланцюга від ідеї до продукту.

5. Фрагментарність регіональної інноваційної інфраструктури. Інноваційна активність в Україні зосереджена переважно у кількох регіонах – Київ, Львів, Харків, Дніпро. В інших областях відсутні розвинуті кластери,

бізнес-інкубатори чи технопарки, що поглиблює регіональні диспропорції у розвитку інноваційного потенціалу.

6. Недостатня цифрова зрілість підприємств. Значна частина організацій перебуває лише на початкових етапах цифрової трансформації. Лише 19 % українських компаній мають інтегровану цифрову стратегію, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 60 % [39]. Відсутність цілісних систем управління даними, слабкий рівень автоматизації процесів і нерозвинена аналітика знижують здатність до стратегічного інноваційного управління.

Отже, на основі проведеного дослідження можна відзначити, що основними напрями вдосконалення інноваційного управління потенціалом вітчизняних організацій повинен бути:

1. Розвиток національної інноваційної екосистеми. Необхідне створення цілісної мережі взаємодії між бізнесом, наукою, освітою та державою. Пріоритетними є: розвиток технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, а також регіональних хабів цифрових інновацій, які сприятимуть формуванню «інноваційних екосистем регіонів».

2. Запровадження комплексної державної політики стимулювання інновацій. Доцільно розширити грантові програми, податкові пільги та механізми державно-приватного партнерства для компаній, які інвестують у НДДКР і цифрові рішення. Досвід країн ЄС показує, що поєднання фінансової підтримки, консалтингових послуг і доступу до мережі партнерств забезпечує стале зростання інноваційної активності малого та середнього бізнесу.

3. Формування цифрових компетенцій управлінців і персоналу. Варто посилити роль освітніх програм з цифрового менеджменту, аналітики даних, штучного інтелекту та кібербезпеки. Важливо, щоб менеджери вищої ланки мали знання щодо цифрових стратегій, управління змінами та ризиками у цифровому середовищі. Державні ініціативи, такі як Дія. Освіта та Digital Skills Accelerator Ukraine, повинні стати базою для системної цифрової підготовки кадрів.

4. Інтеграція України до європейського інноваційного простору. Участь у

програмах Horizon Europe, Digital Europe Programme, EIT Digital відкриває доступ до передових технологій, партнерських мереж і фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Важливо забезпечити гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами у сфері інтелектуальної власності, цифрових даних та кібербезпеки.

5. Впровадження сучасних моделей управління інноваційним потенціалом. Ефективне інноваційне управління має ґрунтуватися на концепціях open innovation, data-driven management і digital leadership. Підприємствам доцільно впроваджувати системи моніторингу інноваційної активності на основі аналітики даних, використовувати моделі оцінки інноваційної зрілості (Innovation Capability Model) та цифрові платформи управління знаннями (Knowledge Management Systems).

6. Розвиток партнерських мереж і публічно-приватних платформ. Важливо створювати інтегровані цифрові платформи, де бізнес, наука та держава зможуть реалізовувати спільні інноваційні ініціативи. Прикладом є українські хаби UNIT.City та Lviv Tech City, які забезпечують екосистемну підтримку стартапів, доступ до інвестицій і можливість міжнародної кооперації.

Отже, ефективне вдосконалення інноваційного управління потенціалом розвитку організацій в умовах цифровізації вимагає системних змін у державній політиці, організаційній культурі, структурі управління та кадровому забезпеченні.

Розвиток цифрових технологій створює унікальні можливості для підвищення інноваційної спроможності, однак лише комплексна інтеграція цифрових інструментів у стратегічне управління дозволить забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність і технологічну незалежність українських підприємств у глобальній економіці.

Розглянуті практичні аспекти свідчать, що інноваційне управління потенціалом розвитку організацій є ключовим чинником їхньої ефективності в умовах цифрової трансформації. Інтеграція цифрових технологій, розвиток

людського капіталу, формування партнерських екосистем і побудова інноваційної культури створюють основу для довгострокової стійкості та економічного зростання. Цифровізація управління вже сьогодні трансформує класичні підходи до планування, контролю та ухвалення рішень, роблячи підприємства більш адаптивними, гнучкими й орієнтованими на розвиток.

Підводячи підсумок варто зазначити, що у процесі дослідження теоретико-методичних і практичних аспектів інноваційного управління потенціалом розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації обґрунтовано, що інноваційний потенціал є стратегічним ресурсом, який забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, генерувати нові знання та створювати додану вартість на основі цифрових технологій.

Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що інноваційний потенціал доцільно розглядати як інтегровану систему ресурсів, компетенцій та управлінських механізмів, що формують здатність організації до безперервного оновлення. У роботі визначено, що в сучасних умовах провідну роль у цьому процесі відіграють цифрові технології – зокрема, аналітичні системи, платформи управління знаннями, штучний інтелект, інтернет речей та хмарні сервіси.

Розглянуто методику оцінювання інноваційного потенціалу, яка враховує ресурсну, кадрову, організаційну та цифрову складові. Такий підхід дає змогу не лише кількісно оцінити наявні ресурси організації, а й якісно визначити її здатність до інноваційного розвитку.

Практичний аналіз сучасних вітчизняних організацій (SoftServe, Нова пошта, Інтерпайп) показав, що впровадження цифрових інструментів управління суттєво підвищує ефективність інноваційних процесів. Використання ERP- і CRM-систем, методологій Agile та Scrum, а також моделей відкритих інновацій сприяє швидшій адаптації до ринкових змін і створенню нових бізнес-моделей.

Водночас виявлено низку бар'єрів інноваційного розвитку вітчизняних

організацій, серед яких ключовими є: обмеженість фінансування НДДКР, дефіцит висококваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової грамотності управлінців та інституційна нестабільність. Подолання цих обмежень можливе через створення ефективної національної інноваційної екосистеми, державне стимулювання інноваційної діяльності, підтримку стартапів та інтеграцію у європейський науково-технологічний простір.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що інноваційне управління потенціалом розвитку сучасних організацій – це безперервний процес формування, оцінювання та реалізації їхніх можливостей на основі цифрових технологій і знань. Методичне забезпечення інноваційного управління потенціалом розвитку сучасних організацій має бути комплексним і враховувати як ресурсні, так і динамічні аспекти розвитку, що визначають адаптивність організації. При цьому цифрова трансформація є каталізатором інноваційного зростання, оскільки створює передумови для автоматизації процесів, підвищення прозорості та розширення аналітичних можливостей управління. Підвищення інноваційної спроможності потребує розвитку людського капіталу, цифрових компетенцій та організаційної культури, орієнтованої на інновації. Стійкий розвиток організацій можливий лише за умови системного поєднання стратегічного бачення, інноваційної діяльності та цифрових інструментів управління.

Отже, інноваційне управління потенціалом розвитку сучасних організацій у цифрову епоху стає ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Його ефективність залежить від здатності керівництва інтегрувати технології, знання та креативність у єдину систему стратегічного розвитку, що забезпечує не лише зростання бізнесу, а й трансформацію всієї економіки на засадах інноваційності та цифрової зрілості.

Список використаних джерел за розділом 1

1. Kretschmer T. Digital transformation and organization design: an integrated approach / T. Kretschmer, P. Khashabi // California Management Review. – 2020. –

2. Горбоконь В. Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук (д-ра філософії) : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В. Ю. Горбоконь. – Мукачєво, 2018. – 304 с.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

4. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. – Київ : Міжнар. екон. фундація ; ТзОВ «Книгодрук», 2000. – 704 с.

5. Економічна енциклопедія : у 3 т. – Т. 3. – Київ : Вид. центр «Академія», 2002. – 952 с.

6. Козловський В. О. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства / В. О. Козловський, І. В. Причєпа // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2007. – № 3. – С. 28–33.

7. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства» / О. М. Ждан // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 139–142.

8. Пастощук О. В. Визначення сутності понять «потенціал» та «вартість» / О. В. Пастощук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С. 305–308.

9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навч. літ., 2005. – 352 с.

10. Березін О. В. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку : монографія / О. В. Березін, О. Д. Плотник. – Полтава : Інтер Графіка, 2012. – 221 с.

11. Бачєвський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Б. Є. Бачєвський, І. В. Заблєдська, О. О. Решєтняк. – Київ : Центр учб. літ., 2009. – 400 с.

12. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олєксюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

13. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія / Н. Г. Калюжна. – Луганськ : СПД Рєзніков В. С., 2013. – 543 с.
14. Маслак О. І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства / О. І. Маслак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – № 6 (77). – С. 124–129.
15. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 308 с.
16. Ворсовський О. Л. Теоретико-методологічні основи потенціалу підприємства / О. Л. Ворсовський // Економіка та держава. – 2008. – № 8. – С. 42–44.
17. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 123–130.
18. Балацький О. Ф. Економічний потенціал підприємства : навч. посіб. / О. Ф. Балацький ; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 724 с.
19. Погорелов Ю. С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку / Ю. С. Погорелов // Економіка і регіон. – 2016. – № 2 (57). – С. 59–66.
20. Занора В. О. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат / В. О. Занора, Д. М. Куценко, Н. В. Одородько // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 2 (18). – С. 40–51. – DOI: 10.25140/2411-5215-2019-2(18)-40-51.
21. Чумаков К. І. Потенціал підприємства як економічна система / К. І. Чумаков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 4 (55). – С. 223–229.
22. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна й бухгалтерська інтерпретація / І. Й. Плікус // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 91–105.
23. Антоцишина Н. І. Дослідження трансформації поняття «потенціал

підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту / Н. І. Антощишина // Вісник КНУТД. – 2015. – № 6. – С. 64–75.

24. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

25. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М. М. Новікова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 212 с.

26. Кімуржий М. І. Управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. І. Кімуржий. – Полтава, 2019. – 306 с.

27. Тимощук М. Р. Концептуальні засади поняття потенціалу розвитку підприємства [Електрон. ресурс] / М. Р. Тимощук. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 11.10.2025), вільний. – Назва з екрана.

28. Педченко Н. С. Бюджетний потенціал регіону: оцінка та перспективи розвитку : монографія / Н. С. Педченко, В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 220 с.

29. Карпенко Н. В. Методика оцінки потенціалу розвитку малого і середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Науковий вісник. – 2007. – № 176. – С. 133–143.

30. Краснокутська Н. С. Концепції ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства / Н. С. Краснокутська // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8 (134). – С. 23–29.

31. Moghavvemi S. Innovation potential and organizational performance: the integrative role of company's dynamic capabilities / S. Moghavvemi, A. A. Sharabati // Agricultural and Food Economics. – 2024. – Vol. 12. – Art. 34.

32. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства [Електрон. ресурс] / О. І. Шаманська // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2013. – № 9 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>, вільний (дата звернення:

24.11.2025). – Назва з екрана.

33. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих [та ін.]. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 362 с.

34. Мамонов К. А. Планування потенціалу розвитку будівельного підприємства / К. А. Мамонов, О. І. Угоднікова // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 13. – С. 311–316.

35. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 91–97.

36. Wang Y. The impact of digital transformation on organizational resilience: the role of innovation capability and agile response / Y. Wang, H. Zhang // Systems. – 2025. – Vol. 13, № 2. – Art. 75. – DOI: 10.3390/systems13020075.

37. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми : Книга, 2010. – 281 с.

38. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність промислових підприємств [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>, вільний (дата звернення: 21.11.2025) – Назва з екрана.

39. European innovation scoreboard 2024 [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8a4a4a1f-3e68-11ef-ab8f-01aa75ed71a1/language-en>, free (date of the application: 26.10.2025). – Header from the screen.

40. World economic forum. The future of jobs report 2023. – Geneva : WEF, 2023. – 210 p.

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Сьогодні світова економіка все більше набуває інноваційних рис, що пов'язане із глобалізацією світового господарства, інтенсифікацією розробок та реалізацією інноваційних проєктів, а також із структурною перебудовою механізму господарської діяльності. Для української економіки характерним є наявність певного суперечливого стану: за наявності потужного інноваційного потенціалу промислових підприємств існуючі механізми їхньої господарської діяльності не сприяють інноваційному розвитку та не в змозі швидко сприймати інноваційність як основний напрям зростання власних потенційних можливостей.

Сучасний стан розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності та швидкими змінами в умовах зовнішнього середовища та конкуренції. Для промисловості України, яка є однією з основних галузей з великим потенціалом для інноваційного розвитку, важливою стає проблема ефективного управління інноваціями. Ігнорування цієї проблеми може призвести до серйозного відставання від передових країн світу, адже виникне значний розрив у технологіях, стандартах якості життя та соціально-економічних умовах, подолати який буде майже неможливо.

За цих умов зростає актуальність питань ефективності методів управління інноваціями та інноваційним потенціалом вітчизняних промислових підприємств, приведення їхнього економічного стану в узгодженість з європейськими та світовими стандартами.

Проблеми розвитку промислових підприємств України розглядалися багатьма провідними вченими-економістами. Серед них особливої уваги заслуговують праці: Ю. Кіндзерського [1], О. Коренкова [2], Є. Лапіна [3], Л. Тарасової [4], Л. Федулової [5] та ін.

Теоретичним аспектам управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом, зокрема промислових підприємств України приділялося багато уваги з боку науковців та практиків. Серед них: О. Гарафонова [6], Л. Мартюшева [7], І. Родіонова [8], Н. Сиротинська [9], А. Тельнов [10], О. Шилова [11] та ін.

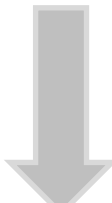
Загальновідомо, що характерною особливістю сучасного етапу розвитку світового господарства є глобалізація соціально-економічних, політичних і культурних сфер життя. Глобалізація є наслідком інтернаціоналізації та інтеграції всіх економічних процесів, що вимагає від підприємств відповідних змін у своїй поведінці на ринку [12].

Сьогодні глобалізація – це новий етап розвитку людства, що передбачає глибокі трансформації в світовому просторі, перетворюючи його на єдину глобальну систему. Вона створює нові умови господарювання, які стають більш динамічними, швидкоплинними та якісно іншими порівняно з попередніми етапами розвитку. Глобалізація передбачає інтеграцію різних національних економік, поглиблення взаємозв'язків між країнами та регіонами, що призводить до зростання глобальних потоків товарів, послуг, капіталу та інформації. Ці зміни також торкаються багатьох аспектів розвитку суспільства, зокрема соціальних, культурних, політичних і технологічних процесів.

Нові умови глобалізації стосуються й нашої країни, особливо важливими вони є для провідних галузей національного господарства, таких як промисловість, сільське господарство, енергетика та інформаційні технології. У той же час глобалізаційні процеси спричиняють не лише позитивні, а й негативні наслідки. З одного боку, Україна має можливість інтегруватися у світову економіку, отримати доступ до нових технологій і ринків, підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. З іншого боку, ці зміни

можуть призвести до підвищення конкуренції, зростання залежності від глобальних економічних коливань, а також до певних соціальних і економічних проблем всередині країни. Наслідки глобалізації для України є як позитивними, так і негативними, і вони мають складний і двоїстий характер, що відображається в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні наслідки глобалізації та її вплив на діяльність суб'єктів господарювання [13]

Напрямок глобалізаційних перетворень	Позитивні наслідки глобалізаційних процесів	Негативні наслідки глобалізаційних процесів	Вимоги глобалізаційних перетворень*
Зближення ринків і державних інститутів	Універсализація світового простору		Прискорення економічного розвитку
	1. Вільний доступ до світових ресурсів. 2. Встановлення єдиних ринкових моделей, методів, інституцій. 3. Доступ до міжнародних інвестиційних фондів.	1. Тотальна експансія, що використовується для задоволення мети світового ринку*. 2. Конфлікт між вимогами світового простору та національними традиціями*.	Максимально швидка модернізація господарства
 Падіння бар'єрів 	Загострення міжнародної конкуренції		Гнучкість та адаптивність економічних систем
	1. Зростання ефективності діяльності (зростання продуктивності, скорочення витрат, економія на масштабах виробництва і т. п.). 2. Піднесення ролі знань, комунікацій, інформації.	1. Криза національного виробництва*. 2. Тотальне поширення вподобань споживачів*.	Зміни у структурі виробництва, технологій, соціальних сферах життя
	Міжнародний поділ праці		Зміни в системі менеджменту
	1. Поглиблення спеціалізації*. 2. Дешева робоча сила для приймаючих країн. 3. Зростання міграції як часткове вирішення проблем безробіття «бідних» країн.	1. Відтік інтелектуальної еліти*. 2. Зростання антиміграційних протестів спільнот приймаючих країн.	
	Поляризація світового простору		Пошук нових механізмів організації, регулювання та контролю
	Поява нових можливостей ефективного розміщення світових ресурсів	1. Асиметрична багатополарність у розвитку світової системи господарювання. 2. Значний розрив між рівнем життя населення світу.	
	Інтеграція світових процесів	Вільний доступ до інформації	Зростання впливу ТНК на економіку та політику країн
	Створення міжнародних економічних організацій	Взаємозалежність світових процесів (політичних, економічних, культурних і т. п.)	
	Зростання кількості та якості продукції на світовому ринку	Концентрація капіталу в одних руках*	
* Фактор значною мірою є характерним для України.			

Примітка. Джерело: [13].

Аналіз таблиці 2.1 доводить, що основними характеристиками глобалізації є зближення ринків і державних інститутів, зменшення торгових бар'єрів, зміни системи менеджменту, інтеграція світових економічних процесів тощо.

Одним з найважливіших завдань для економіки України є побудова високоефективного національного господарського комплексу. Технологічне застосування нових знань складає базис інноваційних перетворень економіки і визначає темпи економічного зростання будь-якої країни. У розвитку економіки інноваційного типу особливо місце відводиться промисловості як драйверу всього національного господарства нашої країни.

Підвищення рівня розвитку промисловості України залежить від існуючого стану системоутворювальних галузей і виробництв, залучення інвестицій у промисловість та інноваційно-інвестиційній привабливості провідних підприємств промислового комплексу. Цим процесам буде сприяти розробка загальної концепції розвитку потенціалу матеріально-технічного та інноваційного забезпечення промисловості України [14].

Зробимо спробу визначити пріоритетні цілі розвитку промислових підприємств (табл. 2.2).

Але, на жаль, сьогодні господарський комплекс країни переживає досі наслідки пострадянської моделі економіки, негативним результатом якої є формування та закріплення в Україні економічної моделі, що ґрунтується зазвичай на низько технологічних галузях і укладах та тенденціях домінування виробництв із низькою наукоємністю [15].

У законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено: «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва» [16].

У сучасній економічній науці виділяють п'ять основних типів інновацій: виготовлення нового продукту чи уже відомого у новій якості; впровадження

нового методу виробництва; освоєння нового ринку збуту; отримання нового джерела сировини чи напівфабрикатів; проведення реорганізації управління.

Таблиця 2.2 – Визначення пріоритетних цілей розвитку промислових підприємств (розроблено за [15])

Фактор	Забезпечувана умова
Мета: підвищення ефективності діяльності промислових підприємств	
Виробництво	Техніко-технологічне оновлення
Фінанси	Прибутковість активів
Маркетинг	Розширення ринків збуту
Логістика	Логістична зрілість
Система управління	Формування та використання інтелектуального потенціалу
Інтелектуальні ресурси	Інноваційна активність
Інновації	
Мета: створення сприятливих умов на макрорівні	
Державне регулювання розвитку промислових підприємств	Структурна перебудова
	Реформування ПЕК
	Фінансове регулювання та стимулювання розвитку промислових підприємств
	Інформаційно-консультативна підтримка
	Державна програма інноваційного розвитку
	Інституційна підтримка розвитку промислових підприємств
Мета: підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств	
Виробництво конкурентоспроможної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках	Залучення інвестицій з метою з метою підтримання вітчизняного виробника та виробництва конкурентоспроможної продукції
	Формування конкурентних переваг на рівні промислових підприємств
Створення умов до якісного зростання	Впровадження інноваційних технологій
	Виробництво інноваційної продукції
	Трансфер інноваційних технологій
	Впровадження інноваційних підходів в управлінській діяльності

Примітка. Джерело: розроблено автором за [15].

Основна маса інновацій розроблюється та реалізується в ринковій економіці підприємницькими структурами як засіб вирішення виробничих, комерційних завдань, як найважливіший фактор забезпечення стабільності їхнього функціонування, економічного зростання та конкурентоспроможності.

Інновації орієнтовані на ринок, на конкретного споживача або потребу.

Особливості інноваційних процесів, які повинен урахувати інноваційний менеджер під час створення організаційно-економічного механізму власної справи, впливають із переважного виду нововведення. Важливим етапом аналізу інновацій є їхня класифікація за рядом основних ознак (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Класифікація інновацій

Ознака класифікації	Види інновацій
За ступенем радикальності (новизни, інноваційному потенціалу, оригінальності технічного рішення тощо)	Радикальні (піонерні, базові, наукові тощо), ординарні (винаходу, нові технічні рішення)
За характером застосування: продуктові; технологічні; соціальні; комплексні; ринкові.	Орієнтовані на виробництво й використання нових продуктів. Націлені на створення й застосування нової технології. Орієнтовані на побудову й функціонування нових структур
За стимулом появи (джерелу)	Інновації, викликані розвитком науки й техніки, потребами виробництва й ринку
За роллю у виробничому процесі	Споживчі й інвестиційні
За масштабом (комплексності)	Складні (синтетичні) і прості
Для кого є інноваціями	Для виробника й споживача; для суспільства в цілому; для ринку

Примітка. Джерело: узагальнено автором.

З поняттям «інновацій» тісно пов'язане поняття «інноваційна діяльність». Це багатогранна, складна економічна категорія.

Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використовуваний у діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки [17].

Сутністю інноваційної діяльності є її внутрішній зміст, що виражається у взаємозв'язку всіх різноманітних властивостей і відносин, що виявляються в різних формах існування: наукова, проєктно-конструкторська, технологічна діяльність, досвідчені розробки, робота з освоєння нововведень у виробництві,

їхньої реалізації. Змістом інноваційної діяльності є єдність всіх складових її елементів, властивостей, внутрішніх процесів, зв'язків, протиріч і тенденцій. Воно виражається у взаємозалежній і ефективній діяльності по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного до практичного використання, що припускає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, у своїй сукупності, що спричиняють інновації [18].

Організація й управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах здійснюються фахівцями різних функціональних служб на різних рівнях управління. Завдання відносно впровадження новацій вирішуються менеджерами залежно від рівня управління. Наприклад, менеджери вищої ланки визначають перспективні напрями розвитку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, обкреслюють коло інноваційної діяльності, які можуть бути використані для реалізації поставленої мети. Менеджери середньої управлінської ланки здійснюють реалізацію інноваційних рішень керівництва.

Інноваційний процес – це послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги й поширюється в господарській практиці й суспільній діяльності. У загальному вигляді інноваційний процес складається в одержанні й комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції й послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального або іншого характеру й інших результатів інтелектуальної діяльності [19].

Метою інноваційного процесу може бути досягнення таких видів ефектів: наукового; науково-технічного; технічного; економічного; соціального (підвищення рівня життя).

Зазвичай у країнах Євросоюзу для визначення ступеню інноваційного розвитку в кожній окремій країні розраховується так званий узагальнений інноваційний індекс (Summary Innovation Index (SII)), який є композитним показником, що враховує різноманітні дані з різних сфер інноваційної діяльності.

Методика визначення показника SII передбачає розрахунок для кожної країни (регіону) 26 параметрів, що розбиті на 5 груп (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники Європейського інноваційного індексу [20]

Група показників	Найменування показників
1	2
Індикатори провідників інновацій (innovation drivers)	1) кількість випускників «природничо-наукових» та інженерних напрямків на 1 000 осіб населення віком 20–29 років; 2) кількість населення, що отримало вищу та середню освіту, на 100 осіб віком 25–64 роки; 3) кількість користувачів високошвидкісних ліній інтернету на 100 осіб; 4) кількість осіб, що одержують математичну, фізичну та технічну освіти, на 1 000 жителів у віковій групі 20–29 років; 5) частка осіб у віковій групі 20–24 роки, що одержали принаймні середню освіту
Індикатори створення знань (knowledge creation)	1) частка витрат (державних або підприємства) на дослідження та розробки у ВВП; 2) частка витрат у бізнесовому секторі на дослідження та розробки у ВВП; 3) частка витрат на дослідження та розробки у середньо- та високотехнологічних секторах промисловості (відсоток до загального обсягу фінансування досліджень та розробок у промисловості); 4) частка підприємств, що отримували публічне фінансування інновацій у загальній кількості промислових підприємств; 5) частка досліджень і розробок ЗВЛ, що фінансуються бізнесом у загальному обсязі досліджень та розробок сектора ЗВО
Індикатори дифузії інновацій (diffusion)	1) частка малих та середніх промислових підприємств, що займались інноваційною діяльністю у загальній кількості малих та середніх промислових підприємств; 2) частка малих та середніх промислових підприємств, що налагодили коопераційні зв'язки у сфері інновацій у загальній кількості таких підприємств; 3) частка інноваційних витрат промислових підприємств у загальному обороті; 4) частка інвестицій у формі венчурного капіталу в заходи, що реалізуються на ранніх стадіях розвитку, у ВВП; 5) частка у ВВП витрат на інформаційні та телекомунікаційні технології; 6) частка малих та середніх промислових підприємств, що впроваджують організаційні інновації, у загальній кількості таких підприємств
Індикатори освоєння (впровадження) інновацій (applications)	1) частка осіб, що працюють у секторі надання високотехнологічних послуг (відсоток до середньорічної кількості найманих працівників); 2) частка високотехнологічної продукції в експорті країни; 3) частка реалізації нової ринкової продукції підприємствами (відсоток до обороту); 4) частка нових або удосконалених виробів для підприємств; 5) частка осіб, що працюють у сфері виготовлення середньо- та високотехнологічних секторах промисловості (відсоток до середньорічної кількості найманих працівників)

Продовження таблиці 2.4

1	2
Індикатори інтелектуальної власності (intellectual property)	1) кількість винаходів, що заявлені для одержання правового захисту до Європейське патентного агентства на мільйон жителів; 2) кількість патентних заявок, що надані до Патентного агентства США на мільйон осіб; 3) кількість так званих торгівельних патентів (tradic patents) на мільйон жителів; 4) кількість зареєстрованих торгівельних марок на мільйон осіб; 5) зареєстровані патенти на промислові зразки на мільйон осіб

Примітка. Джерело: [20].

Подана модель може бути використана на рівні промислового підприємства, оскільки індикатори, що визначають ступінь інноваційного розвитку, придатні для суб'єктів господарювання.

До факторів, що перешкоджають реалізації інновацій на вітчизняних промислових підприємствах, необхідно віднести:

- нестачу власних коштів;
- недостатню фінансову підтримку держави;
- високий рівень витрат на нововведення;
- високий рівень економічного ризику;
- недосконалість законодавчої бази;
- тривалий термін окупності інновацій;
- відсутність або недостатність коштів у замовника;
- нестачу інформації про нові технології;
- відсутність можливості для кооперації з підприємствами-партнерами та науково-дослідними організаціями;
- нестачу інформації про ринки збуту;
- нестачу кваліфікованого персоналу;
- недостатній рівень попиту на продукцію;
- несприйнятливність підприємства до змін та нововведень.

Поняття інноваційної діяльності тісно пов'язане з поняттям «інноваційного потенціалу», під яким розуміється сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, що

обслуговуються відповідною інфраструктурою, призначена для реалізації нововведень.

Інноваційний потенціал промислового підприємства сьогодні варто розглядати з позицій як стратегічного, так і оперативно-тактичного управління. По-перше, він має бути достатнім для створення й реалізації інновацій, що відповідають ринковому попиту і можуть складати одну з основних конкурентних стратегій підприємства і стратегії його розвитку в довгостроковій перспективі.

По-друге, він повинен мати оптимальну структуру, щоб забезпечити максимально можливу віддачу від реалізації тих інновацій, які виводить підприємство на ринок, що відповідає завданням оперативно-тактичного характеру.

Необхідно відзначити, що спільними основними складовими загального потенціалу та інноваційного потенціалу підприємства є фінансовий, виробничо-технологічний, економічний, науково-технічний і кадровий потенціал, оскільки інноваційний потенціал зазвичай розглядається як сукупність трьох компонентів, одним з яких є ресурси.

Вирішення проблем підвищення рівня інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств передусім пов'язане із дослідженням основних його складових, за допомогою яких на певному етапі можна здійснити комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності.

Якщо розглядати складові загального потенціалу підприємства, то головними складовими ресурсів є фінансовий потенціал (фінансові ресурси) та кадровий потенціал (трудові ресурси). Крім того, можливості кожного члена трудового колективу підприємства ефективно виконувати свої посадові обов'язки є компонентою науково-технічного потенціалу. Отже, спостерігається взаємопроникнення складових потенціалу підприємства, що накладає відбиток на розвиток сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства».

Інноваційний потенціал будь-якого господарського суб'єкта є результатом особливостей і масштабу його діяльності, а також наявних

ресурсів і можливостей для впровадження інновацій. Від рівня розвитку цього потенціалу значною мірою залежить здатність підприємства здійснювати реальні інноваційні зміни, адаптуватися до нових технологічних викликів і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Важливо розуміти, що потенціал інновацій не може бути стабільно збережений і ефективно використаний без належно організованого господарського механізму, що забезпечує керування інноваційними процесами. Тільки через чітко визначену стратегію управління інноваціями можна не тільки реалізувати, але й постійно відтворювати й підвищувати інноваційний потенціал підприємства.

Зробимо спробу угрупувати показники інноваційного потенціалу підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Угрупування показників інноваційного потенціалу підприємства

Ч. ч.	Складові інноваційного потенціалу	Показники інноваційного потенціалу
1	Ресурсна складова	Фінансовий стан підприємства
		Наявність матеріально-технічної бази для розробки інноваційних проєктів
		Рівень професійної підготовки кадрів та мотиваційна складова
		Інформаційне забезпечення щодо інноваційних розробок
		Системне забезпечення
		Аналітичне забезпечення
		Ступень ефективності зовнішніх зв'язків
2	Внутрішня складова	Ефективність планування інноваційного продукту
		Визначення оптимальної організаційної структури для інноваційних розробок
		Контроль за впровадженням інновацій
3	Результативна складова	Наявність науково-дослідного підрозділу
		Наявність теоретичного досвіду інноваційної діяльності
		Наявність практичного досвіду інноваційної діяльності
		Стимулювання праці та пропозицій інноваційного характеру

Примітка. Джерело: узагальнено автором.

Найважливішим фактором, що суттєво впливає на вибір методу управління інноваційним потенціалом, є стадія життєвого циклу підприємства, що формується під впливом мінливого зовнішнього середовища та ступенем

внутрішньої стійкості господарюючого суб'єкта (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вибір інноваційної політики підприємства на різних стадіях життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Рівень інноваційного потенціалу	Інноваційна політика підприємства	Характеристика
Стадія прогресії	Достатній, прийнятний	Наступальна	Підприємство характеризується нарощуванням обсягів виробництва та реалізації, покращенням загального фінансового стану та техніко-економічних показників. Такі умови господарювання диктують необхідність інноваційного розвитку для подальшого зміцнення позицій, завоювання нових ніш на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки підвищенню конкурентоспроможності продукції, забезпечення високої прибутковості та переходу на стадію процвітання. Підприємство має у розпорядженні достатній рівень інноваційних ресурсів та можливостей, тому доцільно поступово реалізувати їх у своїй діяльності за допомогою наступальної інноваційної політики.
Стадія процвітання	Високий	Активна	Підприємство володіє низьким або прийнятним рівнем інноваційного потенціалу. Першочерговими цілями на стадії рецесії є втримання позицій господарюючого суб'єкта, недопущення подальшого погіршення фінансово-економічної ситуації та повернення до фази розвитку. Відповідно реалізація активної інноваційної політики в таких умовах є недоцільною, однак модернізація обладнання, удосконалення виготовлюваного продукту, використання новаторських організаційно-управлінських ідей є важливими та необхідними факторами на шляху зміцнення позицій підприємства на ринку. Таким чином, реалізація інноваційного потенціалу на цій стадії життєвого циклу має бути достатньо помірною.
Стадія рецесії	Прийнятний, низький	Помірна	Підприємство володіє низьким або прийнятним рівнем інноваційного потенціалу. Першочерговими цілями на стадії рецесії є втримання позицій господарюючого суб'єкта, недопущення подальшого погіршення фінансово-економічної ситуації та повернення до фази розвитку. Відповідно реалізація активної інноваційної політики в таких умовах є недоцільною, однак модернізація обладнання, удосконалення виготовлюваного продукту, використання новаторських організаційно-управлінських ідей є важливими та необхідними факторами на шляху зміцнення позицій підприємства на ринку. Таким чином, реалізація інноваційного потенціалу на цій стадії життєвого циклу має бути достатньо помірною.
Стадія депресії	Низький, критичний	Вичікувальна	На цій стадії для підприємства найважливішими завданнями є втримання фактичних обсягів виробництва, реалізація санаційних заходів, пошук зовнішніх джерел фінансування для реалізації програми виходу з кризи. Відповідно в такій ситуації інноваційна активізація – є практично нездійсненим та недоцільним завданням. Тому в таких умовах варто обирати вичікувальну інноваційну політику: вона полягає в тимчасовому заморожуванні поточних інноваційних проєктів, однак потребує збереження хоча б на мінімальному рівні інноваційного потенціалу підприємства.

Примітка. Джерело: [21].

На нашу думку, розгляд потенціалу лише як сукупності ресурсів і можливостей їхнього використання є обмеженим. Таке уявлення про нього не враховує цільової характеристики цієї категорії. Використання ресурсів завжди є цілеспрямованим і певним чином організованим для реалізації потреб суспільства й суб'єктів господарювання.

Сьогодні проведення інноваційної політики в промисловості неможливе без активного впровадження інноваційних заходів на кожному промисловому підприємстві України. Інструменти реалізації інноваційної політики промислових підприємств подані на рисунку 2.1.

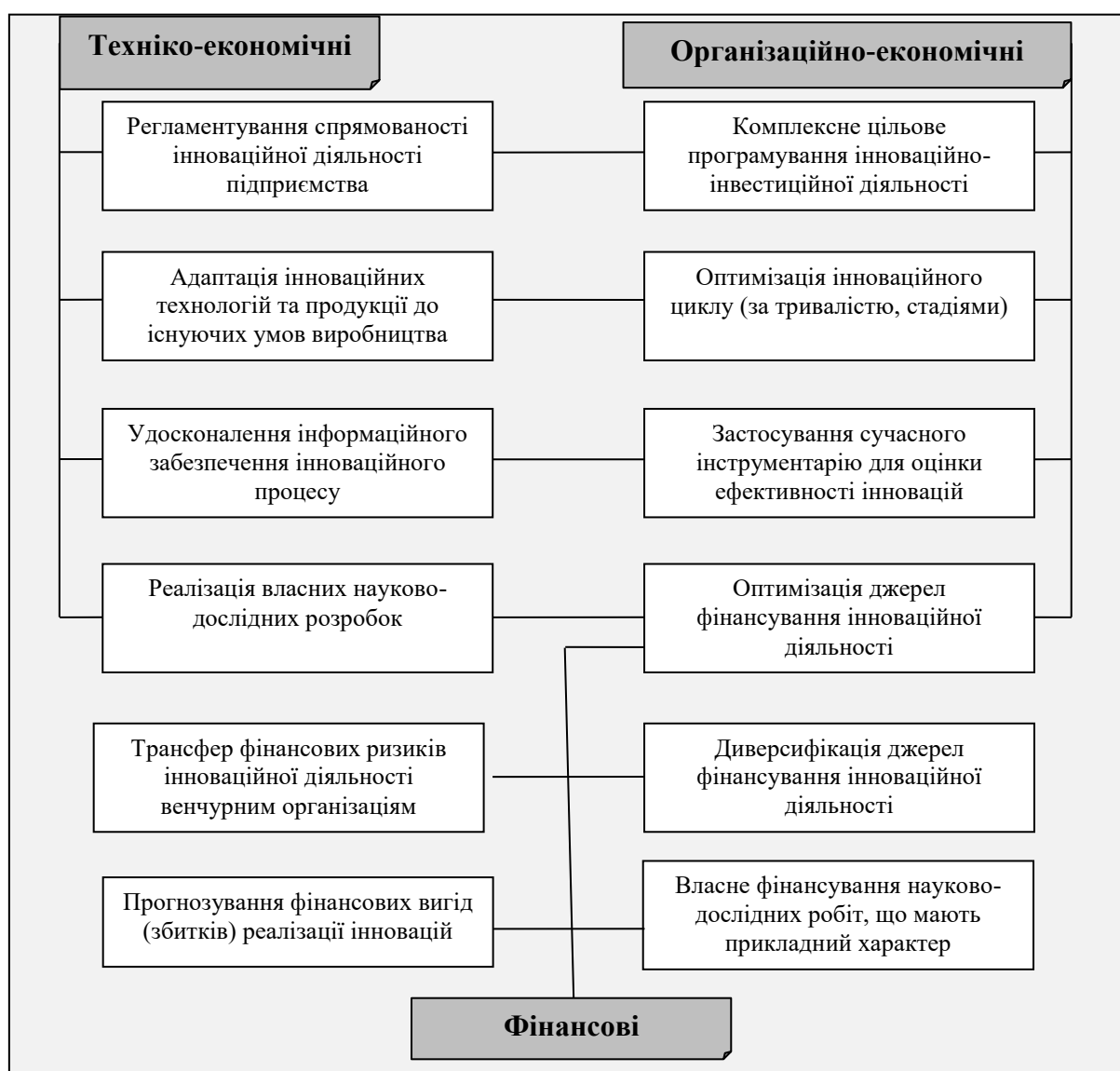


Рисунок 2.1 – Інструменти реалізації інноваційної політики промислових підприємств

Примітка. Джерело: побудовано автором.

Інструменти реалізації інноваційної політики промислових підприємств також можна поділити на дві групи, виходячи із принципу подолання конфліктності у їхньому застосуванні [22]:

- регламентування та звуження спрямованості інноваційної діяльності, провадження власних науково-дослідних розробок, розробка інноваційної продукції, удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності (серед техніко-економічних інструментів), оптимізація інноваційного циклу за тривалістю та стадіями, застосування сучасного інструментарію в оцінці ефективності інноваційної діяльності (серед організаційно-економічних інструментів), власне фінансування прикладних науково-дослідних робіт, прогнозування фінансових наслідків реалізації інновацій (серед фінансових інструментів);

- адаптація інноваційних технологій та продукції до існуючих умов виробництва, удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, комплексне програмування інноваційно-інвестиційної діяльності (серед техніко-економічних інструментів), застосування сучасного інструментарію в оцінці ефективності інноваційної діяльності, організаційна оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності (серед організаційно-економічних інструментів), трансфер фінансових ризиків інноваційної діяльності венчурним організаціям, диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності, прогнозування фінансових наслідків реалізації інновацій (серед фінансових інструментів).

У той же час реалізація такої політики на мікрорівні потребує формування та реалізацію дійового механізму управління інноваційним потенціалом промислових підприємств.

Враховуючи існуючі макроекономічні умови, інноваційно активними підприємствами можна вважати ті, що витрачають на інновації значні фінансові ресурси, одночасно реалізують низку інноваційних проєктів та постійно нарощують кадровий потенціал інноваційної діяльності.

До факторів інноваційної активності господарюючих суб'єктів відносять:

- зовнішні або макроекономічні фактори: політичні; правові; тенденції інноваційної діяльності в країні; розвиток інноваційної інфраструктури тощо;
- зовнішні регіональні фактори: частка регіону, яка бере участь в інноваційної діяльності; обсяг і структура інвестицій і інноваційну діяльність регіону; підтримка інноваційної активності підприємств регіональними органами влади; інвестиційна привабливість регіону тощо;
- внутрішні фактори: галузева приналежність підприємств; наявність пільг і державної підтримки; наявність у достатній мірі матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів; фінансовий стан і результати діяльності виробника тощо.

Реалізація резервів інноваційної активності промислових підприємств потребує заміни застарілого обладнання, впровадження нових технологій, підготовки (перепідготовки) кваліфікованих кадрів. Реалізація проєктів з модернізації виробництва потребує проведення організаційних заходів технологічного, фінансово-економічного, інформаційного та маркетингового спрямування.

Розвиток української економіки, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і виробленої ними продукції з метою інтеграції у європейський та світовий економічний простір неможливе без здійснення інвестицій у інноваційний розвиток.

Як вже зазначалося раніше, без розробки ефективної системи управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом неможливе ефективне функціонування та подальший розвиток промислового підприємства.

Згідно з чинним законодавством України, інноваційний розвиток у нашій державі забезпечується за рахунок фінансування з різних джерел. До них відносять: власні кошти, кошти державного та місцевих бюджетів, позабюджетних фондів, кошти українських та іноземних інвесторів, а також кредитні кошти та кошти інших джерел.

У Законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність»

зазначається, що одним з основних важелів здійснення державної політики у сфері наукової та науково-технічної діяльності є бюджетне фінансування.

Стаття 34 цього закону говорить про те, що держава має забезпечувати бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності, крім видатків на оборону, у розмірі не менше 1,7 % ВВП України [23].

В економічній науці виділяють три основні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства:

- інструментальний підхід – визначення цілей розвитку підприємства та засобів їхнього досягнення шляхом використання інноваційних потенційних можливостей;

- адаптивний підхід – пристосування до умов зовнішнього середовища та розвиток потенціалу за допомогою адаптивного механізму;

- процесний підхід – орієнтація на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей складових інноваційного потенціалу як складної економічної системи.

На основі поєднання всіх трьох підходів можна побудувати модель управління інноваційним потенціалом промислового підприємства, основу якої становить алгоритм етапів процесу та моментів ухвалення управлінських рішень (рис. 2.2). Будь-яке промислове підприємство може взаємодіяти із зовнішніми агентами для використання існуючих знань й створення та використання нових знань у процесі інноваційної діяльності.

Для вирішення питань підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України необхідно використовувати комплекс прогресивних технологій загального управління, що позитивно вплине на інноваційну сферу діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

До них належать системи:

- стратегічного планування;
- активізації персоналу у вирішенні управлінських питань;
- раціоналізації праці персоналу;

- забезпечення матеріальними запасами;
- запровадження субпідрядних відносин із постачальниками комплектувальних виробів;
- комплексного управління якістю продукції;
- логістичні системи управління;
- маркетингові системи управління;
- системи трансфертного управління інноваціями;
- ефективної системи оцінки інноваційної діяльності.

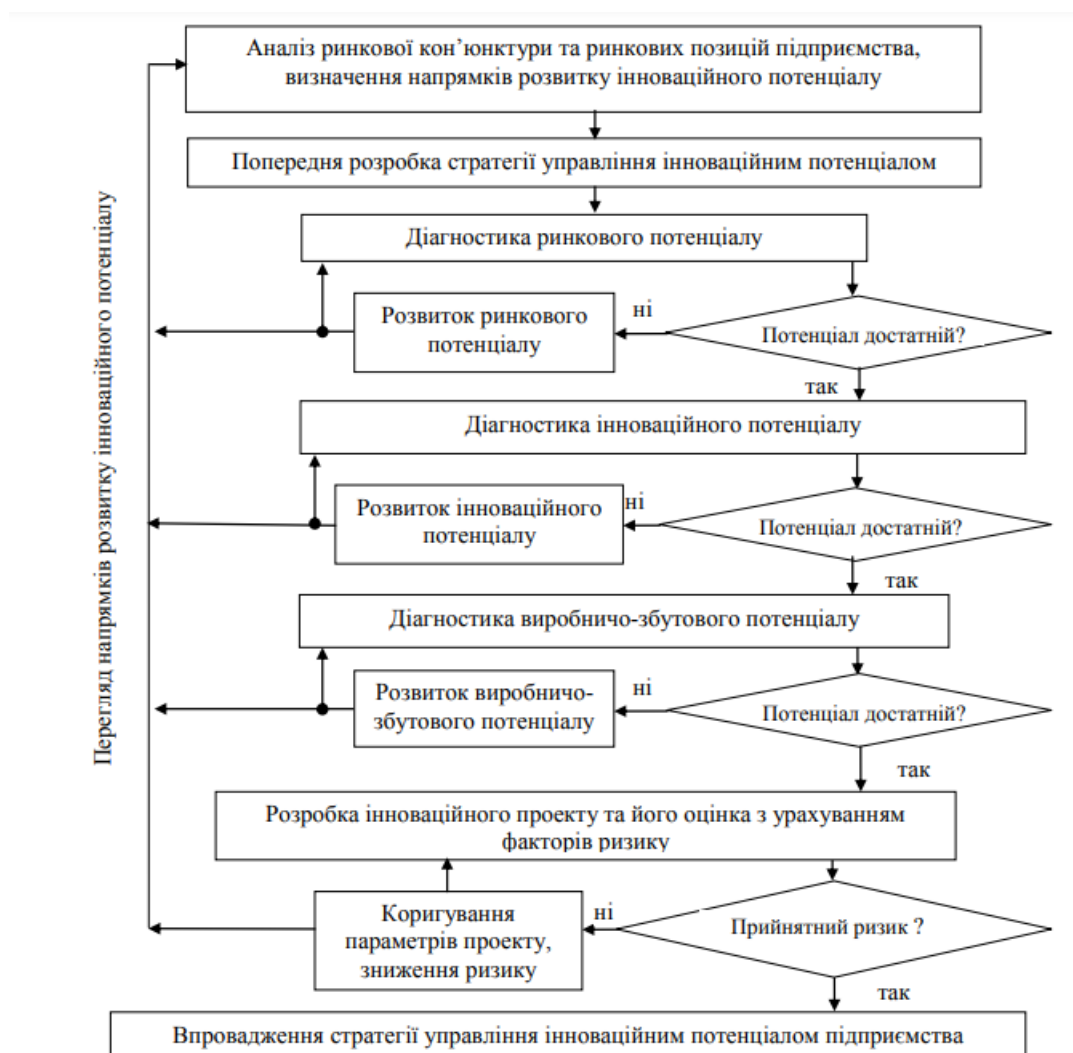


Рисунок 2.2 – Модель управління інноваційним потенціалом промислового підприємства

Примітка. Джерело: побудовано автором.

Усі наведені системи працюють у взаємозв'язку та створюють можливість для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства.

Взагалі, підвищення ефективності інноваційної діяльності та рівня управління інноваційним потенціалом промислового підприємства на стадії впровадження винаходів визначається мірою використання такої сукупності чинників:

- підвищення результативності впровадження;
- скорочення часу, що витрачається на впровадження винаходів.

Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств і виробленої ними продукції з метою виходу на європейський та світовий ринок неможливе без здійснення інвестицій у інноваційний розвиток.

Дослідження проблем ефективного інвестування діяльності суб'єктів господарювання залишається однією з актуальніших проблем управління організаціями. Це зумовлено тим, що інвестиції є одним із ключових чинників процесу економічного зростання як окремих підприємств, так і галузей національної економіки.

Саме забезпечення відповідної фінансової бази є гарантом результативності стадії впровадження винаходів в ході здійснення інноваційної діяльності.

Організаційне-методичне забезпечення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України має на меті отримання господарюючими суб'єктами як економічного, так і соціального ефекту.

Показники, що характеризують стадію впровадження інновацій на промисловому підприємстві на основі використання інноваційного потенціалу за певний проміжок часу, наведені в таблиці 2.7.

Показник результативності стадії створення інновацій розраховується за формулою:

$$R = \frac{Kci + Kni}{\sum Ki - Kp}, \quad (2.1)$$

де R – результативність інноваційної діяльності на стадії створення інновацій;

K_{ci} – кількість самостійно розроблених винаходів, які забезпечують підвищення економічної ефективності роботи промислового підприємства;

$\sum K_i$ – загальна кількість винаходів, отриманих у результаті проведення НДДКР i -го придбання об'єктів інтелектуальної власності в зовнішньому середовищі підприємства;

K_{ni} – кількість придбаних об'єктів інтелектуальної власності;

K_p – кількість об'єктів інтелектуальної власності результатів НДДКР, реалізованих у зовнішньому середовищі підприємства і не використовуваних у діяльності самого підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники, що характеризують стадію впровадження інновацій на промисловому підприємстві на основі використання інноваційного потенціалу

Показники	
Абсолютні	Відносні
– кількість введених винаходів; – витрати на впровадження цих винаходів.	– кількість введених винаходів на одного зайнятого; – середні витрати на впровадження одного винаходу; – доля витрат на впровадження винаходів у загальному об'ємі здійснених капіталовкладень за той же період часу.

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Для здійснення інноваційної діяльності будь-яке промислове підприємство завжди стискається із проблемою ресурсного забезпечення.

Ресурсне забезпечення підприємства – це комплекс заходів із забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат. Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку тощо [24].

Показник ефективності використання ресурсів на стадії проведення НДДКР розраховується за такою формулою:

$$E\vartheta = \frac{\sum_{i=1}^K Z_i + \sum_{j=1}^M Z_j}{\sum_{r=1}^R Z_r + \sum_{g=1}^G Z_g}, \quad (2.2)$$

де $R = Kci$; $M = Kni$; $R = \sum Ki$; $G = Kp$.

$E\vartheta$ – ефективність використання ресурсів на стадії проведення НДДКР у процесі інноваційної діяльності;

Z_i – витрати ресурсів у грошовому вираженні на самостійне створення i -го винаходу, який відповідає вимогам економічної ефективності підприємства;

Z_j – витрати на придбання j -го об'єкта інтелектуальної власності в зовнішньому середовищі підприємства, яке відповідає вимогам економічної ефективності;

Z_r – витрати на розробку і придбання загальної кількості винаходів;

Z_g – доход від реалізації g -го винаходу в зовнішньому середовищі промислового підприємства.

Відхилення показника результативності і ефективності від їхнього максимального значення і є величиною резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності (інноваційним потенціалом). Таким чином, чим ближче значення цих показників до одиниці, тим вище ефективність проведення інноваційної діяльності, зокрема на стадії НДДКР.

Окрім виявлення резервів (потенціалу), спрямованого на підвищення результативності і економічності, необхідно враховувати чинник часу проведення інноваційної діяльності. Для цього можна використати показник середньої тривалості розробки одного винаходу:

$$T_c = \frac{\sum_{i=1}^K t_i}{n}, \quad (2.3)$$

де T_c – середня тривалість розробки одного винаходу, як результату НДДКР;

t_i – час, витрачений на створення і винаходи;

n – загальна кількість створених винаходів у результаті проведення НДДКР.

Шляхом порівняння фактичного й оптимального рівня витрат часу визначається величина його резервів. Оптимальні норми витрат часу повинні базуватися на аналізі суспільно необхідних витрат.

Виміряти рівень ефективності інноваційної діяльності на стадії НДДКР можна за формулою:

$$E = \frac{Ef}{En}, \quad (2.4)$$

де E – економічна ефективність винаходу;

Ef – фактична економічна ефективність інновації після впровадження;

En – прогнозна (до впровадження) економічна ефективність винаходу.

Для визначення рівня результативності стадії впровадження винаходів використовується така формула:

$$Rv = \frac{K_{vv}}{K_{pv}}, \quad (2.5)$$

де Rv – результативність стадії впровадження винаходів;

K_{vv} – кількість введених винаходів, які забезпечують підвищення економічної ефективності підприємства;

K_{pv} – кількість розроблених винаходів.

Ефективність використання ресурсів на стадії впровадження інновацій можна визначити у такий спосіб:

$$Ev = \frac{\sum_{i=1}^k Bi}{\sum_{j=1}^m Bj}, \quad (2.6)$$

де $k = K_{vv}$, $m = K_{pv}$;

Ev – ефективність використання ресурсів на стадії впровадження інновацій;

Bi – витрати ресурсів на розробку i -го введеного винаходу, який відповідає

вимогам економічної ефективності підприємства;

B_j – витрати ресурсів на розробку j -го винаходу, який відповідає вимогам економічної ефективності підприємства.

Відхилення значень показників від їхньої максимальної величини складатиме величину резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності на стадії впровадження винаходів.

Завдання скорочення нераціонального використання ресурсів на стадії впровадження винаходів є наслідком відсутності 100 % результативності цієї стадії і, зрештою, зводиться до відбору винаходів, які відповідають критеріям ефективності підприємства.

Отже, з одного боку, скорочення нераціонального використання ресурсів на стадії впровадження винаходів може розглядатися як пріоритетне впровадження винаходів, на створення яких було витрачено більше засобу, оскільки їхнє невикористання пов'язане з великими втратами засобу для підприємства порівняно з іншими винаходами. З іншого боку, раціоналізація використання ресурсів на цій стадії інноваційного процесу може розглядатися як скорочення величини упущеної вигоди від невикористаних винаходів, оскільки високий об'єм витрат на створення винаходу ще не означає його високої економічної ефективності. Керівництвом та менеджментом підприємства має бути вирішеним питання використання того або іншого підходу з урахуванням конкретних умов реалізації інновацій.

Найважливішим завданням організаційно-методичного забезпечення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств є відповідна організація робіт щодо освоєння інновацій. Одним з найбільш ефективним методом, який дозволяє досягти поставленої мети, є метод мережевого планування, яке дозволяє істотно підняти якість планування і управління під час реалізації комплексу робіт з освоєння винаходів.

Отже, метод мережевого планування дозволяє скоротити терміни освоєння винаходів і відповідно забезпечити підвищення ефективності цієї стадії інноваційного процесу.

Час, що витрачається на освоєння винаходів, має найважливіше значення для підвищення ефективності стадії їхнього впровадження в ході проведення інноваційної діяльності. Для розрахунку величини резервів, пов'язаних із чинником часу, необхідно враховувати показник середньої тривалості освоєння одного винаходу:

$$To = \frac{\sum_{i=1}^m ti}{n}, \quad (2.7)$$

де To – середня тривалість освоєння одного винаходу;

ti – час, витрачений на впровадження i -го винаходу;

n – загальна кількість освоєних винаходів.

Шляхом зіставлення фактичних і суспільно необхідних витрат часу визначається величина їхніх резервів (потенціалу).

Отже, сумарна величина економічного ефекту від використання нововведення в діяльності промислового підприємства буде тим більша, чим швидше буде введено винахід, який лежить в основі наступного нововведення, особливо якщо існують аналогічні інновації на підприємствах, які виходять зі своєю продукцією на цей ринок.

У зв'язку з цим первинне значення на стадії впровадження винаходів повинне відводитися скороченню витрат часу на їхнє освоєння. Досягнення поставленої мети багато в чому обумовлене встановленням нормативів часу для сукупності робіт з освоєння винаходів, які адекватно відбиває тенденції цього процесу.

Є практика розрахунку результативності інноваційної діяльності у вигляді інтегрального показника:

$$Rid = R * E * Re, \quad (2.8)$$

де Rid – результативність інноваційної діяльності підприємства;

R – результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР;

E – економічна ефективність інноваційних проєктів;

R_v – результативність інноваційної діяльності на стадії впровадження винаходів.

Бувають випадки, коли на підприємстві відсутня стадія інноваційного процесу, пов'язана з проведенням НДДКР, але інноваційна діяльність все ж таки здійснюється. Тоді результативність цієї стадії інноваційного процесу за допомогою розглянутого вище показника має бути прийнята за одиницю.

Загалом по підприємству ефективність використання ресурсів в ході проведення інноваційної діяльності можна виміряти на основі такого показника:

$$E_{id} = E * E_v, \quad (2.9)$$

де E_{id} – ефективність використання ресурсів у ході проведення інноваційної діяльності;

E – ефективність використання ресурсів на стадії проведення НДДКР;

E_v – ефективність використання ресурсів на стадії впровадження винаходів.

Відхилення величини попередніх двох показників від їхнього максимального значення складатиме величину резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Щоб врахувати чинник часу, необхідно визначити середню тривалість створення і освоєння одного винаходу:

$$T_{id} = T_c + T_o, \quad (2.10)$$

де T_{id} – середня тривалість створення і освоєння одного винаходу на підприємстві;

T_c – середня тривалість створення одного винаходу;

T_o – середня тривалість освоєння одного винаходу.

Особливе значення для виявлення величини резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності (інноваційного потенціалу) має порівняння результату розрахунку розглянутих показників на підприємстві з

аналогічними даними інших підприємств.

Розрахунок показників ефективності інноваційної діяльності необхідно здійснювати на основі фактичних результатів діяльності підприємства через певні інтервали часу. Періодичність проведення аналізу ефективності інноваційної діяльності дозволить своєчасно виявляти резерви, розробляти стратегію їхнього використання на основі конкретизації цілей і створити у межах підприємства високоефективний механізм управління інноваційним потенціалом.

Управління інноваційною діяльністю передбачає реалізацію соціально-економічних механізмів, що охоплюють впливом всі функціональні підсистеми підприємства. Цей процес має здійснюватися в контексті загальної системи управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом, а також з урахуванням інтеграції взаємодії механізмів. Їхня реалізація повинна бути узгоджена з об'єктами впливу, за часом, інтенсивністю і подальшими діями, за обсягом витрат і ресурсів.

На наш погляд, формування соціально-економічних механізмів доцільно проводити в тісному взаємозв'язку з функціональними стратегіями інноваційної діяльності та альтернативними заходами для реалізації механізмів.

Процес формування класифікатора соціально-економічних механізмів управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом складається з таких етапів.

1. Визначення характеристик соціально-економічних механізмів та формування вимог до їхньої якісної та структурної специфікації. Встановлюються взаємозв'язки, що описують залежності та відповідність соціально-економічних механізмів вимогам функціональних стратегій, а також визначено ряд альтернативних заходів для їхньої реалізації. Результати подані у вигляді спеціальної структури, яка відображає ці взаємозв'язки (рис. 2.3).

Прийняті такі позначення: кадрова стратегія S_1^k ; фінансова стратегія S_2^f ; виробничо-технологічна стратегія S_3^g ; стратегія загальнокорпоративного менеджменту S_4^w ; маркетингова стратегія S_5^m ; стратегія формування та

оптимізації організаційної структури підприємства S_6^p ; стратегія впровадження інформаційних систем $S_7^i W_1 \dots W_k$; безліч соціально-економічних механізмів $a_1 \dots a_n$; – безліч альтернативних заходів.

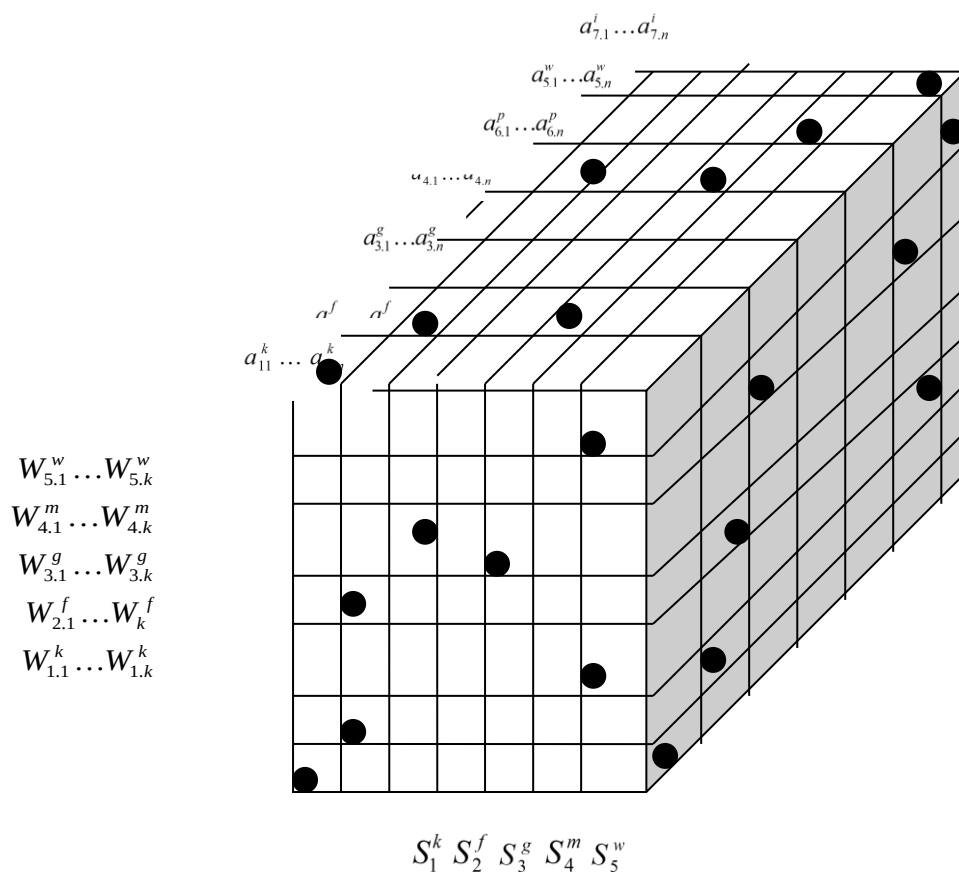


Рисунок 2.3 – Інтеграція соціально-економічних механізмів, стратегій і заходів

Примітка. Джерело: розроблено автором за [25].

Точками виділені точки функціональних зв'язків стратегій, механізмів і заходів. Зміст їх можна інтерпретувати так: реалізація кадрової стратегії S_1^k може бути реалізована соціально-економічними механізмами $W_{1,1}^k \dots W_{1,k}^k$ шляхом реалізації альтернативних заходів $a_{1,1}^k \dots a_{1,n}^k$.

2. Визначення експертним шляхом тісноти взаємозв'язку стратегії і механізмів можна здійснити за формулою:

$$\lambda = \sum_{i=1}^m \alpha_i^k, \quad (2.11)$$

де m – кількість експертів;

α_i^k – рівень відповідності k -го механізму розглянутої стратегії на думку i -го експерта.

3. Визначення експертним шляхом тісноти взаємозв'язку механізмів та альтернативних заходів розраховується за формулою:

$$\gamma = \sum_{i=1}^m \beta_i^n, \quad (2.12)$$

де β_i^n – рівень відповідності n -го заходу розглянутому механізму на думку i -го експерта.

4. Складання логічних ланцюжків «інноваційна стратегія – соціально-економічні механізми – альтернативні заходи» за ознакою максимальної тісноти їхнього функціонального взаємозв'язку.

Опис цих категорій можна звести до морфологічної таблиці, яка є базисом морфологічного класифікатора соціально-економічних механізмів управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Морфологічний класифікатор соціально-економічних механізмів управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом промислового підприємства

Стратегія	Механізми, для реалізації відповідних стратегій	Заходи, для реалізації відповідних механізмів
Кадрова стратегія S_1^k	$W_{1,1}^k \dots W_{1,k}^k$	$a_{1,1}^k \dots a_{1,n}^k$
Фінансова стратегія S_2^f	$W_{2,1}^f \dots W_{2,k}^f$	$a_{2,1}^f \dots a_{2,n}^f$
Виробничо-технологічна стратегія S_3^g ;	$W_{3,1}^g \dots W_{3,k}^g$	$a_{3,1}^g \dots a_{3,n}^g$
Маркетингова стратегія S_4^m	$W_{4,1}^m \dots W_{4,k}^m$	$a_{4,1}^m \dots a_{4,n}^m$
Стратегія загальнокорпоративного менеджменту S_5^w	$W_{5,1}^w \dots W_{5,k}^w$	$a_{5,1}^w \dots a_{5,n}^w$
Стратегія формування і оптимізації організаційної структури підприємства S_6^p	$W_{6,1}^p \dots W_{6,k}^p$	$a_{6,1}^p \dots a_{6,n}^p$
Стратегія впровадження інформаційних систем S_7^i	$W_{7,1}^i \dots W_{7,k}^i$	$a_{7,1}^i \dots a_{7,n}^i$

Примітка. Джерело: побудовано автором.

Розглянемо соціально-економічні механізми, спроможні забезпечувати реалізацію функціональних стратегій відповідно до розробленого класифікатора.

Кадрова стратегія S_1^k містить застосування таких механізмів: механізм мотивації персоналу; механізм управління конкуренцією серед працівників; механізм планування чисельності кадрів; механізм обліку працівників; механізм профорієнтації та адаптації персоналу; механізм атестації та ротації кадрів; механізм навчання та підвищення кваліфікації; механізм управління кар'єрним ростом; механізм вирішення трудових конфліктів.

Фінансова стратегія S_2^f містить застосування таких механізмів: механізми фінансового планування та управління грошовими потоками; механізми підвищення прибутковості та мобілізації активів для виконання фінансових зобов'язань підприємства; механізми усунення причин неплатоспроможності, зменшення витрат і фінансового оздоровлення підприємства; механізми податкового планування.

Виробничо-технологічна стратегія S_3^g передбачає: впровадження нових технологій; оцінку відповідності виробничих ресурсів обсягу продукції; аналіз використання необоротних активів; перепрофілювання виробничої бази; модернізацію та заміну устаткування; удосконалення організації праці; розробку нових видів продукції; регулювання рівня незавершеного виробництва; впровадження інновацій; використання принципів логістики і енергоощадних технологій; мережеве планування виробничого процесу; технічне переозброєння.

Маркетингова стратегія S_4^m включає: аналіз складу та структури продукції; оцінку конкурентоспроможності за технічними, економічними та маркетинговими параметрами; оцінку ємності ринку та частки підприємства на ньому; дослідження ринкової актуальності продукції; гнучку цінову політику; розробку каналів збуту; бюджетування витрат на виробництво та рекламу; підвищення конкурентоспроможності через покращення споживчих властивостей і зниження вартості товарів; активний пошук перспективних

ринкових ніш; стимулювання попиту; встановлення комунікацій зі споживачами; підвищення привабливості продукції; диференціацію товарів для різних сегментів ринку; формування відомої торгової марки через високу якість продукції.

Стратегія загальнокорпоративного менеджменту S_5^w передбачає використання: механізмів розподілу функціональних обов'язків між менеджерами різних рівнів; створення умов для розвитку потенціалу працівників і безперервного підвищення кваліфікації; забезпечення відкритості менеджерів на всіх рівнях щодо розвитку підприємства; активне впровадження принципів соціально-етичного корпоративного управління; врахування та захист інтересів працівників, стейкхолдерів, банків, кредиторів, страхових компаній, постачальників і споживачів; турботу про навколишнє середовище та природні ресурси.

Стратегія формування і оптимізації організаційної структури підприємства S_6^p включає такі механізми: розробка організаційної структури з виділенням служб і підрозділів відповідно до цілей функціонування підприємства; реорганізація (злиття, приєднання, поділ чи створення нових юридичних осіб); реструктуризація без зміни організаційної форми (створення нових юридичних осіб відповідно до змінених цілей та завдань); впровадження системного підходу до аналізу ефективності діяльності підприємства та його підрозділів; забезпечення оптимального рівня централізації управління; впровадження ефективної системи документообігу.

Стратегія впровадження інформаційних систем S_7^i включає: реалізацію системи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення потенційних і реальних загроз кризових ситуацій; впровадження корпоративної інформаційної системи для підтримки управлінських рішень у сфері інновацій; вдосконалення облікових процесів у фінансовій, виробничій та збутовій діяльності; реалізацію клієнтських систем для збору та аналізу інформації про нововведення, ноу-хау та комерційні таємниці конкурентів; організацію захисту інформації підприємства.

Щодо заходів для реалізації відповідних механізмів, то всі вони спрямовані на соціальний розвиток промислового підприємства в розрізі управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання.

Перспективи управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України визначаються потребою підвищення їхньої конкурентоспроможності, адаптації до сучасних технологічних змін та забезпечення стійкого розвитку.

Перспективними напрямками розвитку є:

1. Застосування стратегій відкритих інновацій та цифрової трансформації. Відкриті інновації передбачають інтеграцію зовнішніх знань, технологій та досліджень у виробничі та управлінські процеси підприємства. Це дозволяє зменшити витрати на розробку власних інноваційних рішень та підвищити швидкість впровадження нововведень. Цифрова трансформація підприємств включає автоматизацію виробничих процесів, використання аналітики великих даних, впровадження систем Індустрії 4.0, що забезпечує підвищення продуктивності та оптимізацію ресурсів.

2. Індустріальна симбіоза та циркулярна економіка. Індустріальна симбіоза передбачає створення взаємопов'язаних виробничих ланцюгів, у яких відходи однієї компанії стають ресурсом для іншої. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та знизити екологічне навантаження. Впровадження принципів циркулярної економіки сприяє повторному використанню матеріалів, зменшенню витрат та створенню додаткової економічної вартості.

3. Особливості управління в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення. Управління інноваційним потенціалом українських підприємств в умовах воєнного стану та відновлення економіки після конфлікту вимагає підвищеної адаптивності та гнучкості. Серед пріоритетних напрямів – забезпечення міжнародного співробітництва, залучення інвестицій та інтеграція новітніх технологій для швидкого відновлення виробничого потенціалу.

4. Роль держави та нормативно-правове забезпечення.

Державна політика відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційного розвитку промислових підприємств. Основними інструментами є гранти на науково-дослідні та впроваджувальні проєкти, податкові пільги для інноваційних підприємств, створення індустріальних парків і технопарків, а також забезпечення прозорості нормативно-правової бази для захисту інтелектуальної власності та підтримки інноваційної діяльності.

Для ефективного управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення організаційної, технологічної та кадрової спроможності у сфері інновацій.

По-перше, важливим є системне управління розвитком компетенцій персоналу у сфері інновацій. Це передбачає регулярне навчання співробітників методам управління інноваційними проєктами, цифровим технологіям та сучасним підходам до організації виробництва. Розвиток персоналу дозволяє підприємству формувати висококваліфікований кадровий ресурс, здатний ефективно реалізовувати інноваційні стратегії та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

По-друге, до пріоритетних заходів управління належить налагодження та розширення співпраці з науково-дослідними установами та університетами для спільної реалізації НІОКР-проєктів. Такий підхід дозволяє підприємству інтегрувати передові наукові розробки у виробничі процеси, оптимізувати витрати на впровадження інновацій і прискорювати трансформацію ідей у комерційно успішні продукти та технології.

По-третє, ефективне управління інноваційним потенціалом потребує системної модернізації технологічної та виробничої бази підприємства. Це включає оновлення обладнання, автоматизацію виробничих процесів, впровадження цифрових систем моніторингу та контролю. Такий підхід забезпечує підприємству здатність швидко адаптуватися до нових технологій і ринкових викликів, підвищує продуктивність та конкурентоспроможність.

Нарешті, управлінню інноваційним потенціалом сприяє активне впровадження цифрових рішень для планування, аналітики та оптимізації ресурсів. Цифрові системи дозволяють ефективно контролювати реалізацію інноваційних проєктів, аналізувати ефективність використання ресурсів, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати прозорість процесів впровадження інновацій на всіх рівнях підприємства.

Для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом вітчизняних промислових підприємств необхідно:

- удосконалити нормативно-правову базу щодо інноваційної та наукової діяльності;
- розробляти та реалізувати дієві програми стимулювання інноваційної активності підприємств на державному рівні;
- надавати державні гарантії щодо реалізації інноваційних проєктів, які передбачають впровадження сучасних технологій виробництва;
- створити сприятливий інвестиційний клімат для залучення іноземних інвесторів;
- запровадити систему пільг для промислових підприємств, які реалізують інноваційні проєкти та продукцію;
- розробити систему кредитного забезпечення на основі досвіду країн Європейського Союзу.

Таким чином, комплексне впровадження зазначених заходів дозволяє системно управляти інноваційним потенціалом підприємства, підвищувати його ефективність, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку в умовах сучасної економіки. Також для забезпечення ефективності управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України вкрай необхідним є створення відповідних умов, за яких процеси його формування, розвитку та реалізації відбувалися б згідно зі змінами у зовнішньому середовищі та відповідали інтересам всіх зацікавлених гравців на ринку інновацій та інвестицій.

Список використаних джерел за розділом 2

1. Кіндзерський Ю. В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації [Електрон. ресурс] : монографія / Ю. В. Кіндзерський / Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – Електрон. текст. дані. – Київ : [б. в.], 2013. – 536 с. – Режим доступу: https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/14058.060.pdf, вільний (дата звернення: 09.10.2025). – Назва з екрана.
2. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 – Економіка, організація та управління підприємствами / О. В. Коренков. – Київ, 2003. – 237 с.
3. Лапіна Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.01 – Економіка промисловості / Є. В. Лапіна. – Харків, 2006. – 36 с.
4. Промисловість України: тенденції, проблеми, перспективи [Електрон. ресурс] : монографія / Н. В. Тарасова, Л. П. Клименко [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – С. 222–241. – Режим доступу: <https://lib.chmnu.edu.ua/index.php?m=9&b=52>, вільний (дата звернення: 09.10.2025). – Назва з екрана.
5. Федулова Л. І. Технологічна структура економіки України [Електрон. ресурс] / Л. І. Федулова // Економіст. – Електрон. текст. дані. – 2008. – № 5. – С. 28–33. – Режим доступу: http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=134126, вільний (дата звернення: 10.10.2025). – Назва з екрана.
6. Гарафонов О. І. Основні напрямки оцінки інноваційного розвитку та управління інноваціями на підприємствах – [Електрон. ресурс]. – / О. І. Гарафонов // Бізнес Інформ. – Електрон. текст. дані. – 014. – № 3. – С. 100–103. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/pdf/2014/3_0/100_103.pdf, вільний (дата звернення: 09.10.2025). – Назва з екрана.
7. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт

економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // Фінанси України. – 2012. – № 10. – С. 61–65.

8. Родіонова І. В. Складові підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій [Електрон. ресурс] / І. В. Родіонова // Економіка: реалії часу : наук. – Електрон. текст. дані. – 2012. № 3–4 (4–5). – С. 109–113. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>, вільний (дата звернення: 12.10.2025). – Назва з екрана.

9. Сиротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств [Електрон. ресурс] / Н. М. Сиротинська // Економічний простір. – Електрон. текст. дані. – 2011. – № 55. – С. 255–260. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2458>, вільний (дата звернення: 12.10.2025). – Назва з екрана.

10. Тельнов А. С. Побудова прогнозової моделі інноваційного потенціалу промислового підприємства [Електрон. ресурс] / А. С. Тельнов, С. А. Попель // European Journal of Scientific Research. – Електрон. текст. дані. – 2015. – № 1 (January–June). – С. 113–120. – Режим доступу: <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7329?locale=uk>, вільний (дата звернення: 12.10.2025). – Назва з екрана.

11. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал: сутність і механізм управління [Електрон. ресурс] / О. Ю. Шилова, Є. С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Електрон. текст. дані. – 2012. – № 1. – С. 220–227. – Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_220_227.pdf, вільний (дата звернення: 12.10.2025). – Назва з екрана.

12. Карлова І. О. Глобалізація: сутність, наслідки та вплив на соціально-економічний розвиток України / І. О. Карлова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 41–52.

13. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств [Електрон. ресурс] : монографія / В. О. Козловський,

І. В. Причепа. – Електрон. текст. дані. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 184 с. – Режим доступу: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/book/199>, вільний (дата звернення: 12.10.2025). – Назва з екрана.

14. Кондратенко Н. О. Сучасні тенденції розвитку промислового комплексу України [Електрон. ресурс] / Н. О. Кондратенко, М. В. Волкова // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Вип. 2 (1). – С. 106–111. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2018_2%281%29_18, вільний (дата звернення: 12.10.2025). – Назва з екрана.

15. Самуляк В. Ю. Система факторних оцінок рівня розвитку підприємств [Електрон. ресурс] / В. Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент, економіка та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – Електрон. текст. дані. – 2009. – № 657. – С. 83–94. – Режим доступу: http://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=230056, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

16. Про інноваційну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – Електрон. текст. дані. – 2002. – № 36. – Ст. 266. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

17. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т. О. Скрипко. – Київ : Знання, 2011. – 423 с.

18. Сарай Н. Сучасні тенденції трансформації організаційно-виробничих структур підприємства / Н. Сарай, Н. Рожко // Економіка і управління. – 2002. – С. 123–125.

19. Жучок Т. М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону / Т. М. Жучок // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. –

2013. – № 4 (193). – Ч. 2. – С. 199–203.

20. Європейська методика визначення узагальненого інноваційного індексу [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Svfin/2008_3/16-154.pdf, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

21. Маслак О. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності [Електрон. ресурс] / О. І. Маслак, О. О. Безручко, М. В. Маслак // Економіка і організація управління. – Електрон. текст дані. – 2014. – № 1 (17) – 2 (18). – С. 166–173. – Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_1_201_212_0.pdf, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

22. Грабчук О. М. Інструменти інноваційної політики промислових підприємств [Електрон. ресурс] / О. М. Грабчук, В. Я. Плаксієнко // Економіка та держава. – Електрон. текст. дані. – 2017. – № 2. – С. 11–15. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/5.pdf, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

23. Про рекомендації парламентських слухань на тему «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» [Електрон. ресурс] : Постанова Верховної Ради України від 11.02.2015 № 182-VIII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/182-19>, вільний (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

24. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електрон. ресурс] / А. С. Полянська. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>, вільний (дата звернення: 01.10.2025). – Назва з екрана.

25. Козирева О. В. Методика оцінки соціально-економічного потенціалу підприємства / О. В. Козирева // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки. – 2004. – Т. 7, № 1. – Харків : МСУ, 2004. – С. 17–23.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах економічної глобалізації, технологічної трансформації та значних зовнішніх викликів – військових, енергетичних, екологічних та соціальних – функціонування та розвиток підприємств будівельної галузі набуває особливої значущості. Будівництво займає особливе місце у структурі економічної діяльності в Україні. Підприємства будівельної галузі пов’язані з багатьма галузями та сферами, що є однією з їхніх особливостей. Будівельна галузь сприяє розвитку підприємництва та малого бізнесу, регіонів і держав, створюючи значну кількість робочих місць. Відповідно, ефективне функціонування та розвиток будівельних підприємств є життєво важливими для розвитку економіки країни та суспільства в цілому. Будівельні підприємства виступають ключовими гравцями не лише у капітальному будівництві житла й інфраструктури, але й у відновленні постраждалих територій, формуванні життєво-важливих інженерних систем, модернізації промислового середовища. У такій ситуації здатність будівельного підприємства адаптуватися до нових умов функціонування, мобілізувати власні ресурси, інновації та управлінські компетенції, створювати стійкі конкурентні переваги стає питанням виживання.

Варто зазначити, що вітчизняна будівельна галузь стрімко зростала до початку 2022 року. Це підтверджувалося щорічним зростанням реалізації будівельної продукції. Тим не менш, з 24 лютого 2022 року будівельна галузь сповільнила свою роботу. Це було результатом військової агресії з боку Російської Федерації, яка змінила діяльність багатьох будівельних підприємств

і зруйнувала житлову та нежитлову нерухомість, важливу інфраструктуру та багато іншого. Проте, незважаючи на складні умови функціонування, підприємства будівельної галузі мають значний потенціал, який може стати фундаментом їхнього розвитку в умовах сучасних викликів.

Традиційно потенціал розвитку підприємства означає систему можливостей підприємства трансформувати наявні ресурси в нові компетенції, продукцію, ринки та результати. У випадку будівельного підприємства це означає не тільки ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, але й інноваційних технологій (наприклад, BIM, цифрові платформи), адаптація до екологічних вимог, управління ризиками та невизначеністю. Вітчизняні дослідження засвідчують, що українські будівельні підприємства відстають від світових тенденцій цифровізації та трансформації потенціалу.

Багато науковців займаються проблемами управління розвитком будівельних підприємств, серед яких необхідно виділити праці таких авторів, як О. Алексієнко, В. Войтович, О. Коба, І. Корсун, М. Кривдик, К. Мамонов, І. Назаренко, М. Обідник, О. Паламарчук, С. Петришина, В. Титок та інших. Праці таких науковців, як В. Бугай, Т. Бурмака, І. Вахович, О. Вовк, А. Горбунова, А. Дудік, Ю. Ключова, О. Молодід, Р. Скупський, М. Татар та інших, присвячені дослідженню особливостей формування потенціалу підприємств, зокрема будівельних та їхніх складових елементів, у контексті їхнього розвитку. Отже, тема управління потенціалом розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів є надзвичайно актуальною як з теоретичних, так і з практичних позицій.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, кризи ланцюгів постачання, нестабільності економіки, підвищених вимог до екологічності та цифрової зрілості, керування потенціалом розвитку будівельного підприємства має бути цілеспрямованим, інтегрованим та адаптивним. Без такого підходу підприємства ризикують не лише втратою конкурентоспроможності, а й серйозними проблемами у фінансовій життєздатності та управлінні ризиками. Дослідження останніх років підкреслює, що цифрові технології виступають

одним із драйверів розвитку потенціалу в будівельній галузі.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів та розробка практичних рекомендації щодо управління потенціалом розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів.

Ефективне управління діяльністю та розвитком будівельних підприємств вимагає врахування галузевої специфіки. Варто підкреслити, що функціонування вітчизняних будівельних компаній має низку особливостей [1; 2; 3]. У сучасних умовах будівельне підприємство становить складну відкриту систему соціально-економічних відносин, яка постійно зазнає змін та забезпечує задоволення потреб суспільства у створенні будівельної продукції; включає взаємопов'язані елементи (виробництва, дільниці, підрозділи, служби, бригади тощо), діяльність яких впливає на кінцеві результати функціонування підприємства; взаємодіє з зовнішнім середовищем, з якого отримує виробничі ресурси, необхідні для операційної, фінансової та інвестиційної діяльності (входи), а також передає результати своєї роботи – будівельну продукцію (виходи); володіє властивостями складних відкритих цілеспрямованих систем: здійснює процеси протягом життєвого циклу будівельної продукції, реагує на зміни зовнішнього середовища та здатна до саморозвитку (самоорганізації); характеризується наявністю великої кількості підсистем, що поєднують у собі риси цілісності та автономності, що також впливає на ефективність функціонування та подальший розвиток будівельних підприємств.

На основі аналізу специфіки функціонування будівельних підприємств [3; 4] виокремлено найбільш характерні для них особливості, серед яких:

- залежність від земельної ділянки, її розташування та прав власності на неї;
- висока собівартість і тривалий термін експлуатації будівельних об'єктів;
- підвищена мобільність виробничих процесів, оскільки роботи виконуються безпосередньо на місці, визначеному замовником;
- необхідність дотримання широкого спектра державних стандартів,

норм, процедур і регламентів у процесі будівництва;

- регульований характер діяльності, що передбачає обов'язкове ліцензування з боку державних органів;

- значна залежність від природних, кліматичних і антропогенних умов, що потребує адаптації технічних та технологічних рішень для кожного окремого об'єкта;

- сезонність і нерівномірність виробничої діяльності;

- тривалий виробничий цикл та низька швидкість обороту капіталу;

- необхідність залучення великої кількості різних видів ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових тощо;

- високий рівень індивідуалізації та персоналізації замовників, оскільки більшість клієнтів визначаються ще до завершення будівництва та введення об'єкта в експлуатацію;

- використання значних обсягів технічної, фінансової та облікової документації;

- залежність від рішень органів державної та місцевої влади;

- активна взаємодія з великою кількістю контрагентів у процесі створення будівельної продукції.

На сучасному етапі розвитку економіки будівельна галузь вирізняється низкою специфічних особливостей. Порівняно з іншими видами господарської діяльності, будівництво залишається однією з найбільш ризикованих, але водночас – найнеобхідніших сфер у сучасному світі.

Зокрема, за оцінками Світового банку, житловий фонд України зазнав збитків на понад 50 мільярдів доларів унаслідок російської військової агресії, що становить понад третину загального обсягу пошкоджень інфраструктури країни [5]. Отже, одним із ключових завдань держави є відновлення зруйнованого житла з метою забезпечення належних умов проживання населення як у період війни, так і після її завершення. Саме будівельна галузь покликана відіграти провідну роль у цьому процесі, однак її діяльність нині зазнає суттєвих трансформацій.

З огляду на нинішню нестабільну ситуацію в будівельній галузі України, результати діяльності більшості будівельних підприємств демонструють негативні тенденції [1; 6; 7]. Серед основних проблем, з якими зіштовхнулися українські будівельні компанії з 2022 року, варто виділити такі:

- зміну пріоритетів у напрямках будівництва, зосередження уваги на відновленні зруйнованих об'єктів;
- дефіцит кваліфікованих кадрів (переважно внаслідок еміграції та мобілізації працівників);
- зниження рівня життя населення та скорочення його купівельної спроможності;
- падіння попиту на новобудови як житлового, так і комерційного призначення;
- зменшення обсягів внутрішнього ринку будівельних матеріалів;
- обмеження імпорту необхідних ресурсів;
- зростання собівартості будівництва через підвищення логістичних витрат, проблеми з постачанням та зниженням внутрішнього виробництва матеріалів;
- відсутність дієвих механізмів державної підтримки будівельних підприємств тощо.

Відновлення обсягів і стабільності функціонування будівельної галузі є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку України. Економічне відродження держави передбачає вирішення наслідків військових дій, зокрема проведення короткострокової реконструкції, організацію збалансованого розселення внутрішньо переміщених осіб, створення соціально орієнтованого житла відповідно до європейських стандартів, а також упровадження передових світових практик у сфері містобудування та архітектури [8].

Таким чином, основними завданнями сучасних вітчизняних будівельних підприємств є підвищення обсягів і якості будівельних робіт завдяки впровадженню інноваційних технологій, реконструкції, модернізації та інтенсифікації виробничих процесів [4].

Враховуючи ключову роль будівельних підприємств у підтриманні економіки держави під час військової агресії Російської Федерації та у процесі повоєнної відбудови, питання підвищення ефективності їхнього функціонування та забезпечення сталого розвитку набуває особливої актуальності. Варто зазначити, що діяльність будівельних компаній значною мірою залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують ризики та загрози їх виробничій і фінансовій стабільності.

Попри складні умови функціонування та численні виклики, вітчизняні будівельні підприємства мають певний потенціал для подальшого розвитку. Нижче розглянемо сутність цього потенціалу та його основні складові.

Управління потенціалом розвитку підприємства в будівельній галузі потребує чіткого визначення й розмежування ключових понять: «потенціал», «потенціал підприємства», «потенціалі розвитку», «управління потенціалом», а також врахування специфіки діяльності вітчизняних будівельних підприємств.

Поняття «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «сила», «здатність» або «можливість», яка існує у прихованій формі та може реалізуватися за певних умов [2]. У загальнонауковому розумінні поняття «потенціал» зазвичай асоціюється з силою чи міцністю. Цей термін традиційно використовується для позначення сукупності ресурсів або можливостей, що можуть бути залучені для досягнення певної мети, вирішення конкретних завдань чи проблем, а також для характеристики спроможностей окремої особи, суспільства або держави [9, с. 32].

Отже, поняття «потенціал» посідає центральне місце в сучасній парадигмі стратегічного менеджменту, адже саме воно визначає здатність підприємства до відтворення ресурсів і створення нових компетенцій у мінливому середовищі. Уперше елементи цієї концепції з'являються в роботах з теорії організації та економічного зростання, де підприємство розглядалось як сукупність виробничих ресурсів, спрямованих на досягнення максимального ефекту [10; 11].

У 1980–1990-х роках поняття «потенціал підприємства» отримало новий

розвиток у межах ресурсно-орієнтованої теорії, започаткованої Дж. Барні. Учений довів, що джерелом стійкої конкурентної переваги виступають не зовнішні умови, а унікальні внутрішні ресурси підприємства, що є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно захищеними [11].

Подальший розвиток цієї ідеї забезпечила теорія динамічних здібностей, яку запропонували Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [10]. Її суть полягає у здатності підприємства не лише володіти ресурсами, а й постійно їх реорганізовувати, інтегрувати та адаптувати до нових викликів ринку. Для будівельних підприємств, що діють у середовищі високої невизначеності, цей підхід має ключове значення, оскільки розвиток потенціалу стає безперервним процесом зміни.

Отже, як економічна категорія «потенціал підприємства» трактується як сукупність усіх його можливостей. Водночас цей термін охоплює систему різноманітних чинників, що відображають як наявні можливості та їхні джерела, так і запаси, кошти та інші ресурси, які підприємство використовує у своїй господарській діяльності. Потенціал підприємства може характеризуватися кількісними та якісними параметрами ресурсів, рівнем кваліфікації персоналу, а також інноваційними, інформаційними та фінансовими спроможностями [12, с. 24].

З переходом до економіки знань зміст поняття «потенціал» почав включати не лише матеріальні, а й інтелектуальні та організаційні ресурси, що визначають спроможність підприємства до інновацій, цифровізації та партнерської взаємодії.

Потенціал розвитку підприємства можна визначити як сукупність резервів, ресурсів і можливостей, які можуть бути залучені для досягнення стратегічних цілей його розвитку. При цьому головним завданням підвищення ефективності діяльності підприємства є формування та розширення потенціалу шляхом мобілізації внутрішніх резервів. Важливо враховувати, що сильні сторони підприємства становлять його потенціал, тоді як слабкі сторони можуть розглядатися як резерви для його подальшого зростання [13, с. 30].

Варто зазначити, що в умовах сучасних викликів для будівельних підприємств особливо важливими стають компоненти, пов'язані з гнучкістю,

інноваційністю, адаптивністю до нестачі ресурсів і підвищеними ризиками.

Вітчизняні науковці переважно розглядають потенціал розвитку як системну категорію, що поєднує ресурси, компетенції, мотивацію персоналу й здатність до змін [14; 15; 16; 17]. Варто відзначити, що в умовах трансформаційної економіки потенціал розвитку підприємства необхідно розглядати не як статичну сукупність елементів, а як динамічну систему, орієнтовану на інновації та сталий розвиток.

Сучасні дослідження [18; 19; 2020] акцентують увагу на тому, що потенціал розвитку будівельного підприємства тісно пов'язаний із цифровими компетенціями, здатністю впроваджувати технології Індустрії 4.0 – BIM-моделювання, AI-аналітику, IoT-моніторинг та інформаційні системи управління. Саме ці чинники визначають конкурентоспроможність компаній у післявоєнний період відновлення.

Таким чином, потенціал розвитку будівельного підприємства можна визначити як інтегровану сукупність ресурсів, компетенцій, цифрових технологій і організаційних можливостей, які забезпечують його здатність адаптуватися, зростати та створювати стійкі конкурентні переваги.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будівельних підприємств значною мірою визначається рівнем використання їхнього потенціалу. Потенціал виступає інтегральною характеристикою наявних ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Враховуючи специфіку будівельної галузі – її капіталомісткість, залежність від зовнішнього середовища, технологічну складність і соціальну значущість – доцільно розглядати потенціал будівельного підприємства у структурному розрізі, виділяючи його ключові складові (табл. 3.1).

Отже, потенціал будівельного підприємства є багатокomпонентною системою, що охоплює різні види ресурсів, компетенцій і можливостей, які взаємодіють між собою. Ефективне управління всіма складовими потенціалу забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкість

до зовнішніх викликів та здатність до розвитку навіть у кризових умовах. Рациональне використання фінансових, кадрових, технічних і технологічних ресурсів є запорукою сталого розвитку будівельної галузі України.

Таблиця 3.1 – Класифікація видів потенціалів будівельного підприємства

Критерій класифікації	Вид потенціалу	Характеристика для будівельного підприємства
1	2	3
За змістом та напрямом використання	Виробничий потенціал	Визначає можливості підприємства виконувати будівельно-монтажні роботи необхідного обсягу та якості з використанням наявних технічних і технологічних ресурсів.
	Трудовий (кадровий) потенціал	Характеризує професійну підготовку, досвід, мотивацію та компетентність персоналу.
	Фінансовий потенціал	Оцінює фінансові ресурси підприємства, його платоспроможність, інвестиційну привабливість і здатність забезпечувати безперервність діяльності.
	Інноваційний потенціал	Відображає можливість впровадження нових технологій, матеріалів, цифрових рішень (BIM-технологій) та енергоефективних практик.
	Інвестиційний потенціал	Визначає спроможність підприємства залучати інвестиції для модернізації, реконструкції або розширення діяльності.
	Маркетинговий потенціал	Відображає можливості вивчення ринку, просування будівельних послуг і формування конкурентних переваг.
	Інформаційний потенціал	Визначає здатність збирати, обробляти й використовувати актуальну інформацію для ухвалення управлінських рішень.
	Організаційно-управлінський потенціал	Відображає ефективність управління процесами будівництва, координації підрозділів і ухвалення управлінських рішень.
За функціональним призначенням	Виробничо-технічний потенціал	Характеризує технічні можливості підприємства, стан машин, механізмів, обладнання та інфраструктури.
	Науково-технологічний потенціал	Оцінює здатність підприємства впроваджувати новітні технології, екологічно безпечні та ресурсощадні рішення.
	Комерційний потенціал	Відображає можливості участі у тендерах, реалізації будівельних проєктів і взаємодії з інвесторами.
	Соціально-людський потенціал	Визначає рівень соціальної відповідальності підприємства, корпоративну культуру, умови праці та задоволеність персоналу.
	Екологічний потенціал	Відображає здатність підприємства дотримуватись екологічних стандартів, мінімізувати негативний вплив будівництва на довкілля.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
За рівнем реалізації	Реальний потенціал	Ресурси та можливості, що використовуються у поточній діяльності підприємства.
	Прихований потенціал	Невикористані резерви, які можуть бути активізовані шляхом оптимізації процесів чи впровадження інновацій.
	Перспективний потенціал	Можливості розвитку підприємства у майбутньому – модернізація, вихід на нові ринки, участь у програмах відновлення.
За походженням ресурсів	Внутрішній потенціал	Формується за рахунок власних ресурсів – технічних, кадрових, фінансових, організаційних.
	Зовнішній потенціал	Визначається можливостями зовнішнього середовища – державною підтримкою, партнерствами, інвестиційними проектами, ринковим попитом.

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Варто відзначити, що сучасна наука розглядає потенціал як інтегровану систему взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують стійке зростання, гнучкість та інноваційну активність підприємства [2; 9; 12; 14]. Для будівельних підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем капіталомісткості та ризику, ця система повинна включати п'ять базових компонентів (потенціалів):

- 1) інноваційний;
- 2) цифровий;
- 3) екологічний;
- 4) соціально-трудоий;
- 5) стратегічно-управлінський.

Розглянемо сутність цих видів потенціалів у контексті діяльності будівельних підприємств.

Інноваційний потенціал визначається здатністю підприємства створювати, освоювати та впроваджувати нові технології, матеріали й управлінські рішення. У будівельній галузі це виражається у використанні технологій Building Information Modeling (BIM), Lean-construction, 3D-друку,

нових енергоефективних матеріалів. Розвинений інноваційний потенціал забезпечує гнучкість під час реалізації післявоєнних проєктів реконструкції та сприяє скороченню витрат і термінів будівництва [19; 20].

Цифровий потенціал характеризує рівень застосування інформаційних технологій у всіх бізнес-процесах – від проєктування до експлуатації об'єктів. Дослідження OECD [21] підтверджує, що цифрова трансформація є одним із ключових факторів стійкості підприємств у післявоєнній економіці.

Важливими елементами цифрового потенціалу виступають:

- використання ERP-, CRM- та BIM-систем;
- аналітика даних (BI, Big Data, AI);
- рівень цифрових компетенцій персоналу;
- інформаційна безпека й культура управління даними [19; 20].

Екологічний потенціал (ESG-компонента) формується на основі принципів сталого будівництва (sustainable construction) – раціонального використання ресурсів, мінімізації викидів, впровадження систем енергоефективності. Компанії, що дотримуються ESG-стандартів, отримують додаткові переваги при залученні міжнародних інвестицій і участі в державних програмах відновлення. До ключових індикаторів належать: екологічна сертифікація (LEED, BREEAM), повторне використання матеріалів, управління відходами, облік вуглецевого сліду.

Соціально-трудовий потенціал відображає рівень розвитку персоналу, соціальної безпеки, корпоративної культури та мотиваційних механізмів. У сучасній Україні саме людський капітал стає критичним ресурсом будівельної галузі.

Стратегічно-управлінський потенціал є одним з найважливіших видів потенціалу розвитку будівельних підприємств. Цей компонент поєднує інші складові в єдину систему. Він охоплює: стратегічне планування, управління проєктами, ризиками, якістю та комунікаціями. Наявність гнучкої структури управління й системи показників ефективності (KPI, Balanced Scorecard) дозволяє підприємству реалізувати синергію між інноваціями, цифровізацією,

екологічною та соціальною стійкістю.

Отже, потенціал розвитку будівельного підприємства має багатокомпонентну структуру, що включає інноваційний, цифровий, екологічний, соціально-людський та стратегічно-управлінський елементи.

Варто зазначити, що сучасне середовище функціонування будівельних підприємств в Україні характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено як глобальними, так і внутрішніми чинниками. Ці обставини радикально змінюють підходи до управління потенціалом розвитку підприємств.

Воєнно-економічна ситуація істотно вплинула на структуру та джерела формування потенціалу розвитку. Вітчизняні будівельні підприємства змушені перерозподіляти ресурси, формувати резерви матеріалів і кадрів, застосовувати механізми гнучкого фінансового планування.

Інституційні реформи, що супроводжують процес відновлення (оновлення державних будівельних норм, реформування закупівель і контролю якості), стимулюють підвищення прозорості та цифрової звітності. Ці зміни формують нові стандарти корпоративного управління та посилюють значення стратегічного менеджменту.

Другий блок детермінант – технологічна трансформація. У звітах OECD і Світового банку наголошується, що цифровізація є ключовим драйвером стійкості українського бізнесу [21; 22]. У будівельній галузі вона виявляється у впровадженні BIM-технологій, автоматизованого проєктного управління, геоінформаційних систем (GIS) і технологій Індустрії 4.0. Підприємства, які впроваджують цифрові рішення, демонструють вищу продуктивність, кращу прозорість фінансових потоків і скорочення витрат на 15–25 % [19; 20]. Водночас цифрова трансформація вимагає нових компетенцій персоналу, розвитку IT-інфраструктури та підвищення кіберстійкості.

Соціальні виклики пов'язані з відновленням трудового потенціалу, демографічними втратами та потребою створення безпечних умов праці. Численні дослідження підтверджують, що саме людський капітал стає

вирішальним чинником відбудови.

Екологічні вимоги міжнародних донорів і програм підтримки передбачають використання екологічно чистих матеріалів, управління вуглецевим слідом, підзвітність за принципами ESG (Environmental, Social and Governance). У цьому контексті управління потенціалом розвитку повинно враховувати критерії сталості, енергоефективності та відповідального споживання ресурсів.

Сукупність економічних, технологічних і соціальних детермінант призводить до переходу будівельних підприємств на нову модель розвитку – адаптивну, цифрову, мережеву. У ній ключову роль відіграє здатність швидко переорієнтовувати виробництво, інтегрувати інновації, ефективно використовувати обмежені ресурси та формувати партнерські екосистеми [23].

Таким чином, трансформація потенціалу розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів є не лише реакцією на кризу, а й стратегічною можливістю підвищення конкурентоспроможності галузі.

Розвиток потенціалу будівельного підприємства – це процес кількісних та якісних змін у використанні ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства, спрямований на підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого функціонування. Рациональне використання потенціалу вітчизняних будівельних підприємств з метою забезпечення їхнього подальшого розвитку може здійснюватися шляхом упровадження як кількісних змін у діяльності (екстенсивний тип розвитку), так і якісних структурних перетворень (інтенсивний тип розвитку). Порівняльна характеристика типів розвитку потенціалу будівельних підприємств наведена у таблиці 3.2.

Таким чином, екстенсивний тип розвитку будівельного підприємства передбачає кількісне зростання шляхом збільшення ресурсів, тоді як інтенсивний тип спрямований на якісне вдосконалення процесів, технологій та управління. У сучасних умовах відбудови України пріоритетним є інтенсивний тип розвитку, який забезпечує ефективне використання потенціалу, підвищення

конкурентоспроможності та довгострокову стійкість будівельних підприємств.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика типів розвитку потенціалу будівельних підприємств

Критерій порівняння	Екстенсивний тип розвитку	Інтенсивний тип розвитку
1	2	3
Сутність	Передбачає розширення діяльності підприємства шляхом збільшення обсягів залучених ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, технічних) без суттєвих змін у технологіях, структурі чи методах управління.	Ґрунтується на якісному вдосконаленні потенціалу підприємства – підвищенні ефективності використання ресурсів, модернізації виробництва, упровадженні інновацій та цифрових технологій.
Основні характеристики	– нарощування виробничих потужностей; – збільшення чисельності працівників; – розширення кількості будівельних об'єктів; – залучення додаткових матеріальних і фінансових ресурсів.	– автоматизація та цифровізація процесів (BIM, ERP, Smart Construction); – підвищення кваліфікації персоналу; – модернізація обладнання; – застосування енергоефективних і екологічних технологій; – удосконалення організаційної структури управління.
Переваги	– швидке збільшення обсягів будівництва; – короткострокове підвищення прибутковості; – можливість швидко реагувати на зростання попиту.	– підвищення ефективності використання ресурсів; – зростання конкурентоспроможності; – покращення якості будівельних робіт; – забезпечення сталого довгострокового розвитку.
Недоліки	– нераціональне використання ресурсів; – зниження продуктивності праці; – зростання собівартості будівельних робіт; – обмежені можливості для стратегічного розвитку.	– потребує значних інвестицій; – тривалий період окупності; – необхідність зміни управлінських підходів та корпоративної культури.

Примітка. Джерело: сформовано автором.

На практиці будівельні підприємства найчастіше реалізують комбінований тип розвитку, що поєднує елементи як екстенсивного, так і інтенсивного підходів. Він передбачає паралельне нарощування ресурсного потенціалу (наприклад, залучення інвестицій чи збільшення виробничих

потужностей) та вдосконалення організаційних, технологічних і кадрових компонентів.

Отже, ефективний розвиток потенціалу будівельного підприємства передбачає поступовий перехід від екстенсивної моделі зростання до інтенсивної, що базується на інноваціях, технологічній модернізації, підвищенні кваліфікації персоналу й раціональному управлінні ресурсами. Саме інтенсивний тип розвитку є пріоритетним у сучасних умовах відбудови України та формування конкурентоспроможної будівельної галузі.

Для ефективного управління діяльністю будівельних підприємств та забезпечення їхнього сталого розвитку необхідно ідентифікувати наявні можливості зростання, а також визначити існуючі резерви та обмеження.

Резерви розвитку можуть мати екстенсивний або інтенсивний характер, залежно від ступеня їхнього впливу на потенціал підприємства. Ресурси, що використовуються для нарощення виробничих потужностей, відносять до екстенсивних резервів, тоді як інтенсивні резерви спрямовані на максимальне використання наявного та прихованого потенціалу розвитку [15].

Варто також зазначити, що потенціал будівельних підприємств формується під впливом широкого спектра факторів, які визначають напрямки їхнього розвитку, впливають на ефективність функціонування та, у певних випадках, можуть обмежувати цей розвиток.

Під час дослідження потенціалу розвитку вітчизняних будівельних підприємств важливо визначити основні обмеження, що перешкоджають їхньому сталому функціонуванню та загальному розвитку будівельної галузі. До таких обмежень належать:

- нестача кваліфікованих кадрів;
- обмеженість фінансових ресурсів;
- наявність численних ризиків, зумовлених військовою агресією Російської Федерації;
- масштабні руйнування об'єктів нерухомості та значні обсяги відходів руйнації;

- відсутність належної інфраструктури, сучасного обладнання та технологій для демонтажу, відновлення й перероблення відходів руйнувань;
- недосконалість або відсутність нормативно-правового регулювання процесів, пов'язаних із поводженням відходів знесення, руйнації та відновлення.

Попри наявні обмеження, вітчизняні будівельні підприємства володіють значним потенціалом для подальшого розвитку. Серед ключових можливостей, які можуть бути реалізовані з метою підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій, зростання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі та забезпечення сталого розвитку, відповідно до проєкту «Плану відновлення України» (Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України») [24], можна виокремити такі напрями:

- підвищення ресурсоефективності, зниження витрат і покращення ефективності будівельного процесу шляхом автоматизації проєктних та будівельно-монтажних робіт, впровадження систем моніторингу та контролю вартості;
- зменшення рівня енергоспоживання будівель через використання сучасних енергоефективних технологій на етапі проєктування;
- мінімізація технічних, фінансових та організаційних ризиків на всіх стадіях життєвого циклу будівельних об'єктів шляхом створення системи надійного зберігання та використання достовірних даних;
- підвищення рівня безпеки, надійності та довговічності будівель і споруд, а також зменшення витрат на їхню подальшу експлуатацію;
- гармонізація національних стандартів із європейськими підходами до оцінки відповідності будівельної продукції;
- розширення ринків збуту продукції будівельної галузі;
- повторне використання відходів знесення та руйнації у новому будівництві чи під час рекультивації земель;
- зростання конкурентоспроможності українських будівельних

підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- забезпечення належної якості та безпечності будівельної продукції;
- зменшення негативного впливу будівництва та його відходів на довкілля і здоров'я населення, підвищення ефективності використання природних ресурсів;
- організація збору, сортування та перероблення відходів, що утворилися внаслідок воєнних дій;
- оновлення та підтримка актуальності будівельних норм і стандартів;
- реалізація заходів із мінімізації корупційних ризиків у будівельній галузі;
- підвищення оперативності управлінських рішень завдяки впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- впровадження технологій BIM у проєктно-будівельну діяльність;
- реалізація стратегій розвитку регіонів, територіальних громад і міст відповідно до принципів сталого розвитку;
- узгодження планувальних, стратегічних і містобудівних документів на різних рівнях управління;
- створення єдиної системи вихідних даних для розроблення містобудівної документації;
- застосування уніфікованих та достовірних геопросторових даних;
- удосконалення системи містобудівного моніторингу;
- автоматизація процедур отримання дозвільно-реєстраційних послуг у сфері будівництва.

Для українських будівельних підприємств потенціал розвитку може проявлятися у здатності переорієнтовуватися на нові сегменти ринку та види діяльності – зокрема, від будівництва нових об'єктів до реконструкції споруд, пошкоджених унаслідок обстрілів та інших руйнувань. Реалізація таких можливостей сприятиме відновленню інфраструктури України та загальному економічному розвитку держави [5].

Отже, подальший розвиток вітчизняних будівельних підприємств потребує ефективного використання наявного потенціалу та забезпечення їх необхідними ресурсами – матеріальними, фінансовими, виробничими, трудовими, технологічними, інформаційними, енергетичними тощо – у достатньому обсязі та належної якості. Водночас варто наголосити, що розвиток будівельної галузі тісно пов'язаний із станом інших секторів економіки та залежить від досягнення міжгалузевої збалансованості.

Завдяки взаємозв'язку між будівництвом і сферами виробництва та споживання, активізація будівельної діяльності позитивно впливає на економічне зростання країни [4]. Водночас розвиток галузі стримують фінансові та інші обмеження, а також недостатній попит на будівельні послуги. Втрата кваліфікованих кадрів залишається однією з найважливіших проблем галузі.

Таким чином, діяльність вітчизняних будівельних підприємств характеризується специфічними рисами та зберігає значний потенціал для подальшого розвитку.

У процесі дослідження потенціалу розвитку вітчизняних будівельних підприємств варто зауважити, що, попри наявність численних можливостей, існує також низка загроз, які можуть негативно позначитися на їхній діяльності, сповільнити розвиток або навіть призвести до занепаду та банкрутства.

Однією з основних загроз є неефективне використання наявних ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних, адже саме вони становлять базу потенціалу розвитку будівельних підприємств.

Разом із тим, окрім загроз, можна визначити ключові виклики, що суттєво впливають на функціонування галузі. До них належать:

- надмірний рівень регулювання будівельних норм і нормативів;
- відсутність державного містобудівного кадастру;
- відсутність єдиного адресного реєстру будівель і споруд;
- неактуальність містобудівної документації на місцевому, регіональному та державному рівнях;

- відсутність комплексних планів геопросторового розвитку територіальних громад;
- недостатній розвиток національної інфраструктури геопросторових даних, яка має забезпечувати взаємодію між цифровими реєстрами та базами даних різних відомств;
- потреба у дерегуляції та автоматизації процесів надання дозвільно-реєстраційних послуг у сфері будівництва та введення об'єктів в експлуатацію;
- недостатній рівень забезпечення територій цифровими топографічними картами, а також обмеження доступу до них у період воєнного стану, що ускладнює процес проектування;
- зберігання більшості важливої інформації у паперовій формі;
- низький рівень цифровізації містобудівної документації;
- відсутність якісної цифрової вихідної інформації для розроблення проєктів містобудування;
- складність і висока вартість процедури підключення об'єктів до інженерних мереж;
- нестача актуальних даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;
- відсутність повних відомостей про експлуатаційні та енергетичні характеристики більшості будівель і споруд;
- розпорошеність даних між різними власниками й суб'єктами господарювання;
- недостатня ефективність системи архітектурно-будівельного контролю;
- складність процедур отримання публічних послуг у сфері будівництва;
- необхідність узгодження програм комплексного відновлення з великою кількістю стратегічних і проєктних документів;
- пошкодження або втрата майна будівельних підприємств унаслідок військової агресії Російської Федерації;
- нестача випробувального обладнання та лабораторій для перевірки якості будівельної продукції;

- відсутність чітко визначених пріоритетів щодо відновлення житлового фонду та міської інфраструктури;
- значні обсяги відходів руйнації, будівництва та знесення, накопичені з 2022 року;
- відсутність нормативно визначеного порядку поводження з відходами знесення та руйнації об'єктів, а також відповідної інфраструктури, технологій їхнього збирання, обробки й перероблення.

На основі узагальнення специфіки функціонування вітчизняних будівельних підприємств, їхніх можливостей розвитку, а також виявлених викликів і загроз, що суттєво впливають на результати діяльності (рис. 3.1), можна зробити висновок, що нині діяльність будівельних підприємств ґрунтується на чотирьох ключових складових: фінансово-економічній, матеріально-ресурсній, технологічній та кадровій. Подальший розвиток галузевих підприємств безпосередньо залежить від ефективності управління цими складовими та раціонального використання наявного потенціалу.

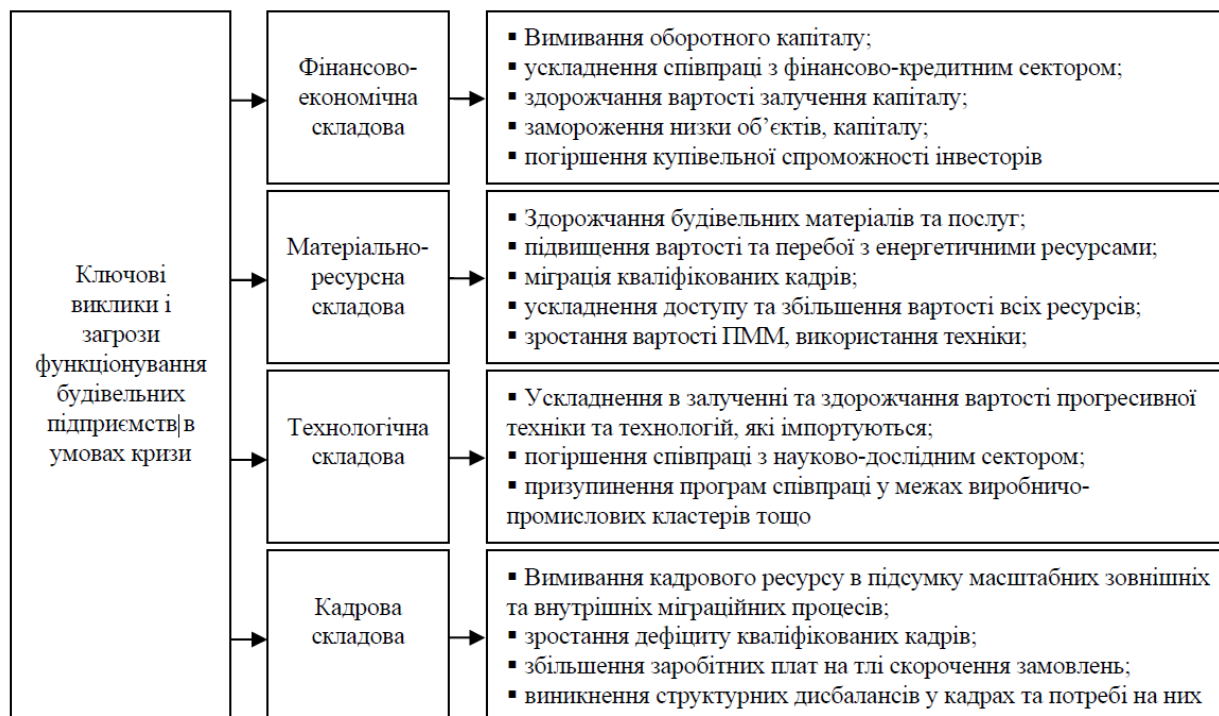


Рисунок 3.1 – Ключові виклики та загрози функціонування та розвитку вітчизняних будівельних підприємств

Примітка. Джерело: [25].

Таким чином, діяльність українських будівельних підприємств здійснюється в умовах значної кількості викликів і загроз. У зв'язку з цим важливим завданням є спрямування зусиль на подолання негативних тенденцій у їхньому функціонуванні, пристосування до нових умов господарювання, а також забезпечення здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективне подолання існуючих проблем, мінімізація ризиків та раціональне використання потенціалу розвитку сприятимуть підвищенню результативності діяльності вітчизняних будівельних підприємств.

Сучасні умови функціонування будівельної галузі України характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненої наслідками воєнної агресії, економічною кризою, порушенням логістичних ланцюгів, кадровим дефіцитом і значними руйнуваннями інфраструктури. У таких умовах особливої ваги набуває питання підвищення ефективності управління потенціалом розвитку будівельних підприємств, що є ключовою передумовою їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати відбудову держави.

Однак ефективність функціонування будівельних підприємств значною мірою залежить від раціонального управління їхнім потенціалом розвитку, який визначає можливості підприємства забезпечувати стабільність, адаптацію до зовнішніх змін і конкурентоспроможність на ринку. В умовах нестабільного економічного середовища традиційні підходи до управління вже не забезпечують належної результативності, тому виникає потреба у науковому переосмисленні, визначенні та вдосконаленні підходів до управління потенціалом розвитку підприємств будівельної сфери. Необхідність такого дослідження зумовлюється низкою ключових факторів:

– зростанням складності зовнішнього середовища – воєнні ризики, дефіцит ресурсів, зміни нормативно-правового поля, потреба в екологічній та енергоефективній модернізації вимагають нових підходів до управління, орієнтованих на гнучкість і адаптивність;

- високим рівнем відповідальності будівельної галузі у процесах відбудови країни, що потребує ефективного використання наявного потенціалу та залучення інноваційних інструментів управління;

- необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств, що передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних, технологічних та екологічних складових потенціалу;

- недостатньою науковою розробленістю проблематики, зокрема відсутністю єдиної системи методологічних підходів, які враховують специфіку будівельної галузі в умовах сучасних трансформацій;

- потребою у практичних інструментах управління, які дозволять підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, підвищувати конкурентоспроможність і знижувати ризики в умовах обмеженості ресурсів.

Таким чином, визначення та дослідження підходів до управління потенціалом розвитку будівельних підприємств є науково та практично обґрунтованою необхідністю, оскільки дозволяє:

- систематизувати теоретико-методологічні основи управління потенціалом;

- сформувати комплексну модель розвитку підприємств на засадах інноваційності, ефективності й адаптивності;

- підвищити результативність використання ресурсів і забезпечити стабільне зростання в умовах сучасних викликів.

Отже, розроблення та впровадження науково обґрунтованих підходів до управління потенціалом розвитку будівельних підприємств сприятиме зміцненню конкурентних позицій галузі, прискоренню відбудови інфраструктури та сталому економічному розвитку України.

Підходи до управління потенціалом розвитку будівельних підприємств становлять сукупність методологічних засад, принципів, методів і механізмів, які визначають логіку, інструменти та напрями формування, оцінювання, використання й удосконалення потенціалу підприємства відповідно до умов його функціонування.

В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій економіки України особливої актуальності набуває системне використання адаптивних, інноваційних і стратегічних підходів, які дозволяють підвищити стійкість та ефективність діяльності будівельних підприємств.

На основі проведеного дослідження визначено основні підходи до управління потенціалом розвитку будівельних підприємств (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні підходи до управління потенціалом розвитку будівельних підприємств

Підхід	Характеристика та значення для будівельних підприємств
1	2
Системний підхід	Розглядає потенціал підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних елементів – фінансових, кадрових, технічних, інноваційних, інформаційних тощо. Забезпечує узгодженість дій між усіма структурними підрозділами підприємства. Дозволяє оцінювати вплив кожного елемента на загальний розвиток системи.
Комплексний підхід	Передбачає всебічне врахування всіх складових потенціалу під час ухвалення управлінських рішень. Для будівельних підприємств це означає одночасне управління фінансовими, матеріальними, кадровими, технологічними та екологічними ресурсами з метою досягнення синергетичного ефекту.
Ресурсний підхід	Базується на ефективному використанні, відтворенні та оновленні ресурсів, які формують потенціал підприємства. Акцент робиться на оптимальному використанні матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.
Стратегічний підхід	Орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства, визначення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг. Передбачає прогнозування майбутніх змін у будівельній галузі, планування шляхів адаптації підприємства до нових умов ринку.
Інноваційний підхід	Заснований на впровадженні нових технологій, управлінських рішень і цифрових інструментів (BIM-технологій, автоматизованих систем управління, інформаційних платформ). Сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.
Адаптивний підхід	Передбачає гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, зокрема воєнні ризики, зміну попиту, дефіцит ресурсів, нормативні обмеження. Підприємство має здатність швидко коригувати свої цілі, стратегії та структуру.
Процесний підхід	Управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують безперервність розвитку потенціалу. Дозволяє впровадити стандарти управління якістю, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити час і витрати на виконання будівельних робіт.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Функціональний підхід	Орієнтований на розподіл управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація) у процесі управління потенціалом. Забезпечує чітку відповідальність та контроль на кожному етапі розвитку.
Інституційний підхід	Наголошує на необхідності врахування нормативно-правового, інституційного та соціального середовища функціонування підприємства. В умовах України актуальний у контексті взаємодії бізнесу з державою, реформування дозвільної системи, стандартизації та цифровізації галузі.
Стейкхолдерський (зацікавлених сторін) підхід	Передбачає урахування інтересів усіх зацікавлених сторін – держави, інвесторів, працівників, клієнтів, місцевих громад. Дає змогу будівельним підприємствам підтримувати репутацію та формувати довгострокові партнерські відносини.

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Отже, ефективне управління потенціалом розвитку будівельних підприємств потребує інтеграції кількох підходів – системного, стратегічного, ресурсного, інноваційного та адаптивного. Така комбінація дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість підприємств в умовах сучасних викликів, підвищити ефективність використання ресурсів, сприяти впровадженню інновацій і досягненню цілей сталого розвитку галузі.

У післявоєнний період саме інноваційно-адаптивний підхід, поєднаний із стратегічним баченням, має стати основою формування конкурентоспроможного потенціалу будівельних підприємств України.

Управління потенціалом розвитку будівельних підприємств становить комплексний процес, який охоплює формування, оцінювання, використання та вдосконалення ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства з метою досягнення сталого розвитку. В умовах воєнних, економічних та інституційних викликів, що притаманні сучасній економіці України, управління потенціалом потребує дотримання низки базових принципів, які забезпечують його ефективність, гнучкість і стійкість. Ключові принципи управління потенціалом розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Принципи управління потенціалом розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів

Принцип	Характеристика та значення для будівельних підприємств
1	2
1. Системність	Управління потенціалом розглядається як цілісна система, що охоплює взаємопов'язані підсистеми – фінансову, кадрову, матеріально-технічну, інноваційну, організаційну тощо. Усі рішення мають ухвалюватися з урахуванням їхнього впливу на загальну ефективність підприємства.
2. Комплексність	Передбачає одночасне врахування всіх елементів потенціалу та взаємозв'язків між ними. Для будівельних підприємств це означає узгоджене управління технічними ресурсами, персоналом, фінансами, технологіями та екологічними аспектами.
3. Адаптивність	Здатність системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища – зокрема, коливання ринку, регуляторні зміни, воєнні ризики, дефіцит ресурсів тощо.
4. Гнучкість	Можливість швидкого коригування управлінських рішень і планів у відповідь на нові умови діяльності (зміна попиту, цін, логістики, структури ринку).
5. Безперервність розвитку	Управління потенціалом має бути не одноразовою дією, а постійним процесом пошуку шляхів удосконалення діяльності, модернізації технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу.
6. Інноваційність	Орієнтація на впровадження нових технологій (зокрема, BIM-модельовання, 3D-друк, цифрові платформи управління), сучасних методів організації праці та проектного менеджменту.
7. Ресурсоощадність та ефективність	Забезпечення максимальної віддачі від використання всіх видів ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних – з урахуванням принципів сталого розвитку.
8. Соціальна відповідальність	Урахування інтересів працівників, суспільства та держави. Для будівельної сфери це означає дотримання безпеки праці, екологічних норм, участь у програмах відновлення інфраструктури.
9. Інформаційна відкритість	Використання достовірної, актуальної та прозорої інформації для ухвалення управлінських рішень, застосування цифрових систем моніторингу та контролю.
10. Наукова обґрунтованість	Усі управлінські рішення повинні базуватися на економічних розрахунках, аналітичних даних і прогнозах, а не на інтуїції або короткострокових вигодах.
11. Орієнтація на результативність	Основною метою управління потенціалом є досягнення конкретних вимірюваних результатів – зростання продуктивності, прибутковості, конкурентоспроможності.
12. Партнерство та взаємодія	Будівельна галузь функціонує у взаємозв'язку з іншими секторами економіки, органами влади та громадськістю, тому важливо формувати ефективні партнерські відносини та комунікацію.

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Отже, управління потенціалом розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів має базуватися на поєднанні системного,

адаптивного, інноваційного та соціально відповідального підходів. Дотримання зазначених принципів дозволяє підвищити стійкість підприємств до зовнішніх загроз, забезпечити ефективне використання ресурсів і сформувавши умови для сталого розвитку будівельної галузі України у післявоєнний період.

Будівельна галузь відіграє системоутворювальну роль в економіці країни, оскільки безпосередньо впливає на рівень зайнятості, розвиток суміжних секторів (виробництво будівельних матеріалів, транспорт, енергетика, машинобудування тощо) та формує основу відновлення житлової, соціальної й промислової інфраструктури. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови науково обґрунтованого підходу до оцінювання, формування та управління потенціалом розвитку підприємств галузі.

Варто зазначити, що відсутність єдиних методичних підходів до оцінювання потенціалу розвитку, недосконалість системи управління ресурсами, низький рівень цифровізації та інноваційної активності, а також високі ризики зовнішнього середовища обумовлюють потребу у розробленні сучасних методологічних засад управління потенціалом розвитку будівельних підприємств.

Крім того, у контексті реалізації «Плану відновлення України» [26] та інтеграції у європейський економічний простір, актуальність цього дослідження зростає ще більше, оскільки від ефективності використання потенціалу будівельних підприємств залежить темп та якість відбудови зруйнованих територій, модернізації міст і регіонів, а також забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Таким чином, дослідження методологічних засад оцінювання та управління потенціалом розвитку будівельних підприємств в умовах сучасних викликів є актуальним питанням, адже воно спрямоване на пошук ефективних інструментів зміцнення внутрішнього потенціалу підприємств, підвищення їхньої адаптивності до зовнішніх змін і забезпечення їхньої довгострокової стійкості в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій економіки.

Сучасна методологія управління потенціалом розвитку базується на

синтезі кількох наукових підходів, які формують цілісну систему оцінювання та управління: ресурсного, динамічного, процесного, системного й цифрового. Розглянемо їх більш детально.

1. Ресурсно-орієнтований підхід. Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) є фундаментом більшості методик оцінювання потенціалу розвитку. Він трактує підприємство як сукупність унікальних ресурсів, здатних створювати конкурентні переваги за умов їхнього ефективного використання [11].

Основна ідея ресурсного підходу полягає в тому, що ресурси повинні бути цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно захищеними. Для будівельних підприємств це означає раціональне використання фінансового капіталу, інтелектуального потенціалу, технологічних компетенцій і людських ресурсів.

2. Теорія динамічних здібностей. Концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities Theory), сформульована Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном [10], уточнює RBV і наголошує на здатності підприємства постійно відновлювати свій ресурсний потенціал.

У будівництві це проявляється через уміння швидко адаптувати виробничі процеси, запроваджувати інновації та реагувати на зміни нормативного, технологічного й ринкового середовища.

3. Процесно-системний підхід. Системний підхід розглядає потенціал розвитку як комплекс взаємопов'язаних підсистем – інноваційної, фінансової, організаційної, кадрової, інформаційної, процесний компонент орієнтує дослідників на послідовність управлінських дій – планування, формування, реалізацію та контроль розвитку потенціалу. Інтеграція цих підходів дає змогу створити алгоритм оцінювання потенціалу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників.

4. Цифровий підхід. У сучасній економіці України ключового значення набуває цифровий підхід. Згідно зі звітом OECD (2024) [22], цифровізація є основним чинником підвищення стійкості підприємств. Управління потенціалом розвитку тепер передбачає не лише вимірювання матеріальних активів, а й оцінювання цифрових компетенцій, рівня використання

BIM-технологій, ERP-систем, Big Data та AI-аналітики. Такі індикатори дозволяють відстежувати гнучкість підприємства, швидкість ухвалення рішень і рівень інноваційної активності.

5. Інтеграційна методологічна парадигма. Сучасні дослідження [18; 11; 19; 20] підтверджують доцільність інтеграції зазначених підходів у єдину методологічну парадигму, що передбачає:

- комплексне оцінювання ресурсного потенціалу (RBV);
- аналіз адаптивних можливостей (Dynamic Capabilities);
- побудову системи бізнес-процесів (Process Approach);
- цифрову трансформацію процесів управління (Digital Approach).

Результатом такої інтеграції є розроблення моделі оцінювання потенціалу розвитку, у якій кожна підсистема має власні показники, а загальний індекс формується шляхом нормалізації та агрегування цих параметрів.

Ефективне управління потенціалом розвитку потребує не лише якісної інтерпретації його складових, а й кількісного вимірювання. Методологічна база оцінювання включає як класичні економіко-статистичні, так і сучасні аналітичні методи, що базуються на інтегральних показниках, експертних моделях і цифрових даних [11; 19; 27]. Розглянемо деякі з найбільш розповсюджених методів та підходів, які застосовуються для оцінки ефективного управління потенціалом розвитку будівельних підприємств.

Інтегральний підхід дозволяє перетворити різномірні показники в єдиний індекс потенціалу розвитку. Якщо x_{ij} – значення j -го показника i -ї підсистеми (інноваційної, цифрової тощо), то після нормалізації:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)}, \quad (3.1)$$

інтегральний показник потенціалу формується як:

$$I_i = \sum_{j=1}^n w_j z_{ij}, \quad (3.2)$$

де w_j – вага показника (визначається експертно або методом АНР).
Загальний індекс потенціалу підприємства:

$$I = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m I_i. \quad (3.3)$$

Такий підхід забезпечує об'єктивність порівняння підприємств різного масштабу та дає змогу визначати «зони росту» – підсистеми з низьким індексом [11; 17].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном [27], дозволяє оцінити потенціал розвитку з позицій чотирьох проєкцій:

- фінансової;
- клієнтської;
- внутрішніх процесів;
- навчання та зростання.

Для будівельних підприємств пропонується адаптація системи:

- фінансова – рентабельність проєктів, ROA, ROE;
- клієнтська – індекс довіри замовників;
- процесна – виконання BIM-проєктів у строки;
- інноваційна – частка інвестицій у НДДКР.

Загальний інтегральний індекс I_{BSC} визначається як зважене середнє показників за усіма проєкціями.

Також варто зупинитися на методі аналізу ієрархій (метод АНР), розробленого Т. Сааті [28], який використовується для визначення вагових коефіцієнтів показників під час побудови інтегрального індексу.

Аналіз за цим методом здійснюється за такими етапами:

- Етап 1 – визначення ієрархії цілей та критеріїв;
- Етап 2 – попарне порівняння показників за шкалою від 1 до 9;
- Етап 3 – розрахунок матриці переваг і власних векторів;
- Етап 4 – перевірка узгодженості суджень (коефіцієнт узгодженості $\leq 0,1$).

Метод аналізу ієрархій дозволяє враховувати експертну думку під час оцінювання нематеріальних компонентів (інноваційність, гнучкість, репутація).

Ще один з методів, який використовується під час оцінювання ефективного управління потенціалом розвитку будівельних підприємств, це метод аналізу оболонки даних (Data Envelopment Analysis, DEA). Цей метод є одним із найефективніших інструментів для оцінювання відносної ефективності підприємств у межах певної галузі, коли кількість показників (входів і виходів) є значною, а зв'язок між ними не має чітко визначеної функціональної форми. Цей метод, запропонований А. Чарнсом, В. Купером і Е. Родсом у 1978 р., базується на нелінійному програмуванні і дозволяє визначати, які підприємства є «еталонними» в плані ефективності, а які мають резерви для вдосконалення [29].

Сутність методу DEA у контексті будівельних підприємств полягає в тому, що дозволяє представити кожне підприємство як виробничу одиницю прийняття рішень (Decision Making Unit – DMU), яка використовує певні ресурси (входи) для отримання результатів (виходів).

У контексті діяльності будівельних підприємств:

- входи (inputs): обсяг інвестицій, кількість працівників, витрати на матеріали, енергетичні ресурси;
- виходи (outputs): обсяг будівельно-монтажних робіт, прибуток, коефіцієнт освоєння інновацій, рівень цифровізації процесів (BIM, ERP).

Таким чином, DEA дозволяє вимірювати технічну ефективність підприємства, порівнюючи його з «еталонною межею ефективності», що формується на основі найкращих практик у вибірці.

Класична модель Чарнса – Купера – Родса (CCR) для оцінювання ефективності підприємства h у лінійній формі записується у вигляді:

$$\max_{u_r, v_i} h = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rh}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ih}} \quad (3.4)$$

за умов:

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1, u_r, v_i \geq 0, \quad (3.5)$$

де y_{rj} – значення r -го виходу для підприємства j ;

x_{ij} – значення i -го входу для підприємства j ;

u_r, v_i – вагові коефіцієнти для виходів і входів, відповідно;

h^* – показник ефективності підприємства (DMU).

Отримане значення h^* ($0 \leq h \leq 1$) відображає рівень відносної ефективності:

якщо $h^* = 1$, підприємство є ефективним (еталонним);

якщо $h^* < 1$, підприємство працює з певними втратами і має потенціал для підвищення ефективності.

У практичному контексті будівельної галузі DEA дозволяє:

– ідентифікувати лідерів – підприємства, які формують «оболонку ефективності» (тобто демонструють найкраще співвідношення між ресурсами і результатами);

– визначити аутсайдерів – підприємства з нижчим коефіцієнтом h^* , для яких можна розрахувати потенціал підвищення ефективності;

– оцінити резерви розвитку – на основі порівняння фактичних і цільових показників ресурсів і результатів;

– побудувати рейтинг ефективності підприємств, що допомагає обґрунтовувати управлінські рішення та інвестиційні пріоритети.

Наприклад, якщо підприємство має $h^* = 0.75$, це означає, що воно може досягти рівня еталонного підприємства, скоротивши свої витрати (входи) на 25 % або збільшивши результати (виходи) на 33 %, не змінюючи структури виробництва.

Переваги DEA у системі управління потенціалом розвитку будівельних підприємств є:

- відсутність необхідності у функціональній залежності між входами та виходами;
- можливість обліку багатьох різнорідних показників (економічних, технологічних, екологічних, цифрових);
- об’єктивність – методика базується на реальних даних підприємств, а не на експертних оцінках;
- застосовувати як інструмент стратегічного управління, а саме – результати DEA можуть бути використані для формування карти потенціалу розвитку галузі.

DEA-аналіз активно застосовується у країнах ЄС, США, Китаї та Південної Кореї для оцінювання ефективності будівельних компаній та інфраструктурних проєктів. Проведені дослідження підтвердили, що DEA забезпечує більш точні результати порівняно з традиційними методами, коли підприємства відрізняються масштабами, структурою ресурсів і цілями [30–33].

В українських реаліях DEA може стати складовою цифрової платформи управління ефективністю в будівництві, інтегрованої з ERP- і BIM-системами. Це дозволить здійснювати динамічний моніторинг потенціалу розвитку підприємств у реальному часі.

Варто зазначити, що метод DEA є надійним інструментом для визначення рівня відносної ефективності підприємств будівельної галузі. Його застосування дозволяє об’єктивно оцінити потенціал розвитку, сформувати групи підприємств за рівнем ефективності, а також виявити внутрішні резерви підвищення результативності. Використання DEA у поєднанні з іншими методами (BSC, АНР, інтегральний підхід) створює багаторівневу систему аналітичного забезпечення управління потенціалом розвитку будівельних підприємств.

Таким чином, інтеграція зазначених підходів створює комплексну методичну базу, необхідну для розроблення алгоритму управління потенціалом розвитку будівельних підприємств.

Комплексна методика оцінювання потенціалу розвитку передбачає

поєднання описаних підходів у єдиній алгоритмічній послідовності. Комплексна методика оцінювання потенціалу розвитку ґрунтується на інтеграції кількох взаємопов'язаних методів: інтегрального підходу, ієрархічного аналізу ієрархій, збалансованої системи показників і аналізу оболонки даних. Така комбінація забезпечує системне відображення економічних, соціальних, технологічних і управлінських аспектів діяльності підприємства, а також дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінок

Послідовність реалізації комплексної методики оцінювання потенціалу розвитку будівельних підприємств подано на рисунку 3.2.

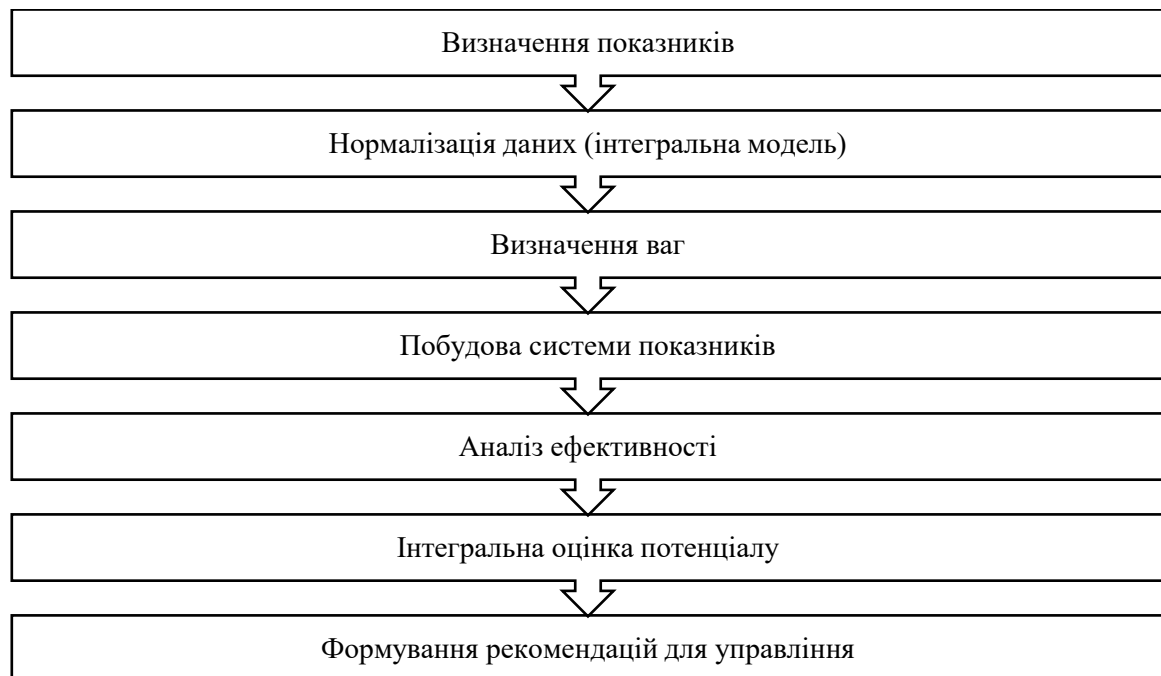


Рисунок 3.2 – Послідовність реалізації комплексної методики оцінювання потенціалу розвитку будівельних підприємств

Примітка. Джерело: сформовано автором.

На першому етапі формується система показників, що відображає ключові складові потенціалу розвитку підприємства: економічну, фінансову, кадрову, інноваційну, цифрову, екологічну. Добір показників має здійснюватися на основі принципів репрезентативності, доступності

статистичних даних та узгодженості з цілями стратегічного розвитку підприємства.

Після визначення системи показників здійснюється нормалізація вихідних даних, що дає змогу усунути розмірність різних показників і привести їх до порівнянного масштабу. Отримані нормалізовані дані дозволяють сформуванати інтегральні субіндекси потенціалу розвитку для кожної підсистеми (економічної, кадрової тощо).

На третьому етапі здійснюється оцінка вагових коефіцієнтів показників за допомогою методу аналізу ієрархій. Розрахунок нормованих ваг проводиться за формулою:

$$w_i = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.6)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт;

λ_{max} – максимальне власне значення матриці;

n – кількість показників.

Метод аналізу ієрархій забезпечує обґрунтованість та узгодженість експертних оцінок, що підвищує достовірність інтегрального показника.

Четвертий етап передбачає групування показників за ключовими напрямками стратегічного управління:

- фінансовими;
- клієнтськими;
- внутрішніми процесами;
- навчанням та розвитком.

Збалансована система показників, дає змогу пов'язати операційні параметри підприємства з його стратегічними цілями. У контексті будівельної галузі це означає перехід від «вимірювання результатів» до управління потенціалом розвитку, що відображає реальні стратегічні пріоритети підприємства.

П'ятий етап передбачає визначення рівня відносної ефективності

підприємств у галузі. Використання методу DEA дає змогу виявити лідерів і аутсайдерів, а також визначити резерви зростання потенціалу. Якщо підприємство отримує індекс ефективності $h^* < 1$, воно може підвищити результативність через оптимізацію витрат або інтенсифікацію використання ресурсів.

На наступному етапі інтегруються результати попередніх розрахунків у єдиний індекс потенціалу розвитку (IR). Загальна формула інтегральної оцінки може мати такий вигляд:

$$I_R = \sum_{i=1}^n w_i z_i, \quad (3.7)$$

де I_R – інтегральний індекс потенціалу розвитку;

w_i – ваговий коефіцієнт показника;

z_i – нормоване значення показника.

Рівень потенціалу розвитку може бути інтерпретовано як:

- $I_R \geq 0,8$ – високий потенціал;
- $0,5 \leq I_R < 0,8$ – середній;
- $I_R < 0,5$ – низький, критичний рівень.

Останній етап передбачає інтерпретацію результатів і формування управлінських рекомендацій щодо підвищення потенціалу розвитку. На основі отриманих результатів аналітики визначають пріоритетні напрями інвестицій, кадрової політики, цифровізації та екологічної модернізації. Застосування комплексної методики дозволяє створити інформаційно-аналітичну систему моніторингу, яка забезпечує регулярне оновлення даних і підтримку ухвалення стратегічних рішень.

Варто зазначити, що комплексна методика оцінювання потенціалу розвитку будівельних підприємств є гнучким інструментом, який поєднує переваги різних підходів. Її впровадження дає змогу забезпечити системність, об'єктивність та стратегічну узгодженість управлінських рішень, а також підвищити точність прогнозування майбутніх тенденцій розвитку будівельних

підприємств. Ця методика дозволяє кількісно оцінити рівень розвитку будівельних підприємств і визначити резерви підвищення ефективності та може бути адаптована до галузевих особливостей будівництва та інтегрована в цифрові аналітичні платформи (ERP, Power BI, BIM-аналітика).

Отже, на основі проведеного дослідження розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління потенціалом розвитку будівельних підприємств на різних рівнях, а саме: інституційному, підприємницькому, технологічному та соціально-екологічному.

На інституційному рівні доцільно сформувати єдину державну систему моніторингу потенціалу розвитку будівельних підприємств, яка забезпечить інтеграцію даних з різних інформаційних платформ. Це дозволить створити відкриту аналітичну базу, яка забезпечуватиме державні органи, інвесторів і підприємства актуальною інформацією про стан галузі, фінансову стійкість та цифрову зрілість компаній. Одночасно необхідно удосконалити нормативно-правове забезпечення системи управління потенціалом розвитку шляхом:

- розроблення державних стандартів у сфері цифрового будівництва (BIM, ESG-звітність);
- створення національної класифікації показників потенціалу розвитку підприємств, що відповідатиме європейським статистичним стандартам (Eurostat, OECD);
- запровадження податкових і фінансових стимулів для підприємств, які інвестують у цифрові інновації, енергоефективні технології, R&D-проекти.

Розвиток цифрової екосистеми будівельних підприємств за підтримки міжнародних партнерів (World Bank, OECD, EIB) може стати основою для створення державної системи управління знаннями та потенціалом будівельної галузі.

На рівні підприємств пріоритетним завданням є інтеграція управління потенціалом розвитку в стратегічне планування. Для цього рекомендується застосовувати модель Balanced Scorecard (BSC) як основу побудови системи ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють усі компоненти

потенціалу: фінансову, інноваційну, кадрову, цифрову, екологічну.

Доцільним є створення Центрів стратегічного розвитку (ЦСР) у складі будівельних компаній. Такі центри виконуватимуть функції:

- аналітичного моніторингу потенціалу підприємства;
- планування інноваційних програм і цифрових трансформацій;
- координації взаємодії з інвесторами, банками та державними структурами;
- підготовки ESG-звітності та стратегічної комунікації.

Технологічна модернізація є ключовою передумовою ефективного управління потенціалом розвитку. Основними напрямками удосконалення мають стати:

- впровадження цифрових платформ (BIM, ERP, GIS), що забезпечують наскрізне управління життєвим циклом об'єкта – від проєктування до експлуатації. За оцінками OECD (2024), використання BIM скорочує витрати проєкту на 15–25 % і знижує ймовірність перевитрат на 20 % [21];
- застосування штучного інтелекту (AI) та Big Data для прогнозування ризиків будівництва, моделювання сценаріїв розвитку і пошуку оптимальних стратегій інвестування;
- інтеграція хмарних систем управління даними (Data Lake), що забезпечують збереження та аналітику великих масивів інформації про ресурси, контракти, постачальників і клієнтів;
- автоматизація контролю якості через системи цифрового моніторингу та сенсорні технології (IoT), які підвищують точність оцінювання ефективності використання ресурсів.

Використання цифрових інструментів створює основу для формування єдиної аналітичної екосистеми будівельного підприємства, що забезпечує безперервне оновлення даних про стан потенціалу розвитку.

На соціально-екологічному рівні підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств нерозривно пов'язане з принципами сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs) і впровадженням ESG-підходів.

Для цього рекомендується:

- запровадити обов’язкову публікацію ESG-звітності великими будівельними компаніями, що працюють із державним фінансуванням або міжнародними кредиторами;
- інтегрувати соціально-екологічні показники (викиди CO₂, повторне використання матеріалів, умови праці, гендерна рівність) у систему оцінювання потенціалу розвитку;
- розробити програми підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрового та екологічного менеджменту спільно з технічними університетами України.

Особливої уваги потребує розвиток людського капіталу. На основі даних World Bank [22] та OECD [21] визначено, що дефіцит кваліфікованих кадрів у будівельній галузі України перевищує 20 %. Тому ефективна система управління потенціалом розвитку має включати довгострокову кадрову стратегію, орієнтовану на залучення молодих спеціалістів, партнерство з освітніми закладами та впровадження безперервного навчання.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню інноваційно-цифрової екосистеми управління потенціалом розвитку, що характеризується:

- підвищенням ефективності використання ресурсів на 15–20 %;
- скороченням строків виконання будівельних проєктів на 10–25 %;
- зростанням рівня цифрової зрілості підприємств;
- формуванням прозорої системи моніторингу сталого розвитку;
- посиленням інтеграції українських компаній у європейський економічний простір.

Таким чином, удосконалення системи управління потенціалом розвитку будівельних підприємств потребує синергії державних ініціатив, корпоративних стратегій та технологічних інновацій. Комплексне впровадження запропонованих рекомендацій забезпечить сталий розвиток

галузі, сприятиме економічному відновленню України та її інтеграції до глобальної архітектури сталого будівництва.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективність управління потенціалом розвитку будівельних підприємств значною мірою залежить від узгодженості стратегічних, організаційних і технологічних елементів системи управління, а також від здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах сучасних викликів необхідним є створення комплексної багаторівневої системи управління потенціалом розвитку будівельних підприємств, яка інтегрує принципи інноваційності, цифровізації, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Список використаних джерел за розділом 3

1. Паламарчук О. М. Будівельна галузь України: стан та прогнози [Електрон. ресурс] / О. М. Паламарчук, С. В. Петришина // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 51. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>, вільний (дата звернення: 17.09.2025). – Назва з екрана.

2. Татар М. С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища / М. С. Татар // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – № 6, ч. 3. – С. 81–86. – (Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.)

3. Боровик М. В. Теоретичні основи формування організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств / М. В. Боровик, Г. В. Запорожець, М. О. Волошан // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2023. – № 31 (59). – С. 19–24. – (Серія: Економіка).

4. Пархоменко Н. О. Особливості управління економічною безпекою

будівельного підприємства [Електрон. ресурс] / Н. О. Пархоменко // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2020. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7877>, вільний (дата звернення: 17.09.2025). – Назва з екрана.

5. Назаренко І. М. Альтернативні варіанти діяльності підприємств будівельної галузі в умовах російської військової агресії: організаційно-управлінський аспект / І. М. Назаренко, О. М. Завора // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 5 (33). – С. 365–375. – (Серія: Управління та адміністрування; Серія: Право; Серія: Економіка; Серія: Психологія; Серія: Педагогіка).

6. Титок В. В. Розвиток будівельної сфери у воєнний час [Електрон. ресурс] / В. В. Титок, О. М. Ємельянова, К. О. Лаврухіна // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2022. – № 11. – Режим доступу: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/765/773>, вільний (дата звернення: 18.09.2025). – Назва з екрана.

7. Корсун І. Функціонування будівельної галузі в умовах війни / І. Корсун, М. Зінченко, О. Мостовенко // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 1 (48). – С. 176–182. – DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-24.

8. Коба О. В. Вплив війни на будівельний бізнес України / О. В. Коба // Věda a perspektivy. – 2022. – № 10 (17). – С. 22–29.

9. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 256 с.

10. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509–533. – DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

11. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120. – DOI: 10.1177/014920639101700108.

12. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія / О. Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. –

С. 23–26.

13. Бугай В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства / В. Бугай, А. Горбунова, Ю. Ключєва // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 27–33.

14. Теоретичні підходи до вибору індикаторів антикризового потенціалу будівельного підприємства / Р. М. Скупський, І. В. Вахович, О. О. Молодід, Ю. В. Антропов // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2020. – № 1. – С. 81–86.

15. Бурмака Т. М. Комплексна оцінка потенціалу розвитку будівельних підприємств / Т. М. Бурмака // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 9, ч. 3. – С. 83–88. – (Серія: Економічні науки).

16. Мамонов К. А. Планування потенціалу розвитку будівельного підприємства [Електрон. ресурс] / К. А. Мамонов, О. І. Угоднікова // Економічний аналіз. – Електрон. текст. дані. – 2013. – Т. 13. – С. 311–316. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/87/200>, вільний (дата звернення: 18.09.2025). – Назва з екрана.

17. Вовк О. М. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід [Електрон. ресурс] / О. М. Вовк, А. О. Дудік // Економічний простір. – Електрон. текст. дані. – 2020. – № 162. – С. 53–56. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>, вільний (дата звернення: 18.09.2025). – Назва з екрана.

18. Rawat A. Advanced digital technologies in the post-disaster reconstruction process – a review leveraging small language models / A. Rawat, E. Witt, M. Roumyeh, I. Lill // Buildings. – 2024. – Vol. 14, № 11. – Art. 3367. – DOI: 10.3390/buildings14113367.

19. Обідник М. Д. Цифровізація в будівельній галузі. Ключові тенденції розвитку BIM; технологія blockchain у BIM [Електрон. ресурс] / М. Д. Обідник, М. В. Обідник // Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. – Електрон. текст. дані. – 2025. – Т. 38 (1). – С. 95–101. – Режим доступу: <https://stmkvb.vntu.edu.ua/index.php/stmkvb/article/view/948/876>, вільний (дата

звернення: 19.09.2025). – Назва з екрана.

20. Войтович В. Вплив BIM-технологій на ефективність будівельних процесів [Електрон. ресурс] / В. Войтович // Сучасні проблеми архітектури та містобудування. – Електрон. текст. дані. – 2025. – Вип. 71. – Режим доступу: <http://archinform.knuba.edu.ua/article/view/332033/321162>, вільний (дата звернення: 19.09.2025). – Назва з екрана.

21. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. – Paris : OECD Publishing, 2024. – [Electronic resource]. – Electronic text data. – 2016. – Vol. 7, no. 2. – Regime of access: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html, free (date of the application: 19.09.2025). – Header from the screen.

22. Ukraine – third rapid damage and needs assessment (RDNA3): Feb 2022 – Dec 2023 / World Bank ; Government of Ukraine. – [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807>, free (date of the application: 19.09.2025). – Header from the screen.

23. Стан та особливості розвитку будівельних підприємств / К. Мамонов, В. Гой, Л. Коваленко, А. Дмитренко // Економічний аналіз. – 2023. – Т. 33, № 3. – С. 165–170. – DOI: 10.35774/econa2023.03.165.

24. Проект «Плану відновлення України». Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України» [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – 2022. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf>, вільний (дата звернення: 19.09.2025). – Назва з екрана.

25. Кривдик М. О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи / М. О. Кривдик, О. І. Алексієнко // Development Service Industry Management. – 2023. – № 3. –

C. 127–133. – DOI: 10.31891/dsim-2023-3(20).

26. План відновлення України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://recovery.gov.ua/>, вільний (дата звернення: 19.09.2025). – Назва з екрана.

27. Kaplan R. S. The balanced scorecard – measures that drive performance [Electronic resource] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – Electronic text data. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79. – Regime of access: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?utm_source=chatgpt.com, free (date of the application: 21.09.2025). – Header from the screen.

28. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process [Electronic resource] / T. L. Saaty // Services Sciences. – Electronic text data. – 2008. – Vol. 1, № 1. – P. 83–98. – Regime of access: <https://www.rafikulislam.com/uploads/resourses/197245512559a37aadea6d.pdf>, free (date of the application: 25.09.2025) – Header from the screen.

29. Charnes A. Measuring the efficiency of decision making units [Electronic resource] / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // European Journal of Operational Research. – Electronic text data. – 1978. – Vol. 2, № 6. – P. 429–444. – Regime of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221778901388>, free (date of the application: 25.09.2025) – Header from the screen.

30. Cooper W. W. Data envelopment analysis: a comprehensive text with models, applications, references and DEA-solver software [Electronic resource] / W. W. Cooper, L. M. Seiford, K. Tone. – Electronic text data. – 2nd ed. – Springer, 2007. – 490 p. – Regime of access: <https://scispace.com/pdf/data-envelopment-analysis-for-measuring-performance-in-a-pag4daice2.pdf>, free (date of the application: 25.09.2025). – Header from the screen.

31. Tone K. A slacks-based measure of efficiency in data envelopment analysis [Electronic resource] / K. Tone // European Journal of Operational Research. – Electronic text data. – 2001. – Vol. 130, № 3. – P. 498–509. – Regime of

access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221799004075>, free (date of the application: 25.09.2025). – Header from the screen.

32. Cook W. D. Data envelopment analysis (DEA) – thirty years on [Electronic resource] / W. D. Cook, L. M. Seiford // European Journal of Operational Research. – Electronic text data. – 2009. – Vol. 192, № 1. – P. 1–17. – Regime of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221708001586>, free (date of the application: 25.09.2025). – Header from the screen.

33. Cooper W. W. Handbook on data envelopment analysis / W. W. Cooper, K. Tone, J. Zhu. – 2nd ed. – Springer, 2011. – 618 p. – DOI: 10.1007/978-1-4419-6151-8.

РОЗДІЛ 4

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність у будівельних підприємствах набуває дедалі більшого значення. Успіх будь-яких нововведень безпосередньо визначається людьми, які створюють, впроваджують і поширюють інноваційні ідеї. Тому особливого значення набуває забезпечення належних умов праці та впровадження ефективних принципів мотивації персоналу, адже саме вони є запорукою результативної реалізації інноваційних процесів.

Результативність роботи персоналу прямо впливає на конкурентоспроможність і розвиток підприємства, зокрема в контексті інноваційних перетворень. Системи управління персоналом мають орієнтуватися на врахування особистісних і професійних характеристик працівників, їхніх знань, кваліфікації, навичок, інтуїції та творчого потенціалу для формування ефективної мотивації. Важливо, щоб кожен співробітник усвідомлював значущість свого внеску у спільну справу, відчував свою причетність до досягнення не лише власних професійних результатів, а й стратегічних цілей усього підприємства [1].

Інноваційна діяльність у будівельній галузі виступає ключовим чинником підвищення ефективності виробництва в умовах ринкової економіки. Вона спрямована на безперервне вдосконалення та модернізацію технологій, підвищення якості будівельної продукції та ефективності виконання будівельно-монтажних робіт. Реалізація наукових розробок і впровадження винаходів стають необхідною умовою подолання кризових явищ у галузі та

досягнення стабільного економічного зростання [2].

Значення інноваційної діяльності зумовлене тим, що безперервний розвиток науки й техніки призводить до швидкого морального старіння методів, обладнання, технологій виробництва та самої продукції разом із її якісно-технічними характеристиками. Це створює постійну потребу в їхньому удосконаленні й модернізації, що також визначає необхідність активного впровадження інновацій у будівельній галузі України.

Проаналізувавши різноманітні джерела, можна виділити основні види інновацій (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Основні види інновацій

Види інновацій	Загальна характеристика
Технічні	нові товари (вироби), способи їхнього виробництва, а також засоби та ресурси виробництва (машини, обладнання, енергія, конструкційні матеріали)
Організаційні	нові способи та моделі організації всіх видів діяльності підприємств і інших секторів суспільного виробництва (структури управління науковою та виробничою діяльністю, організаційні форми різних типів виробництва та колективної праці)
Економічні	способи управління господарською діяльністю у науковій і виробничій сфері через здійснення функцій прогнозування, планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання та оплати праці, а також оцінки результатів діяльності
Соціальні	різноманітні заходи щодо активізації людського потенціалу, включаючи професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу (зокрема керівників усіх рівнів), стимулювання творчої діяльності, покращення умов та забезпечення високого рівня безпеки праці, охорону здоров'я та навколишнього середовища, а також створення комфортних умов життя
Юридичні	актуальні та оновлені закони, а також різноманітні нормативно-правові акти, що встановлюють правила і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Окрему увагу варто приділити інноваціям з позиції їхнього предмета застосування (рис. 4.1).

Як показано на рисунку 4.1, усі види інновацій перебувають у тісному взаємозв'язку та можуть трансформуватися одна в одну. Саме ця взаємодія є необхідною умовою здійснення інноваційної діяльності підприємства.

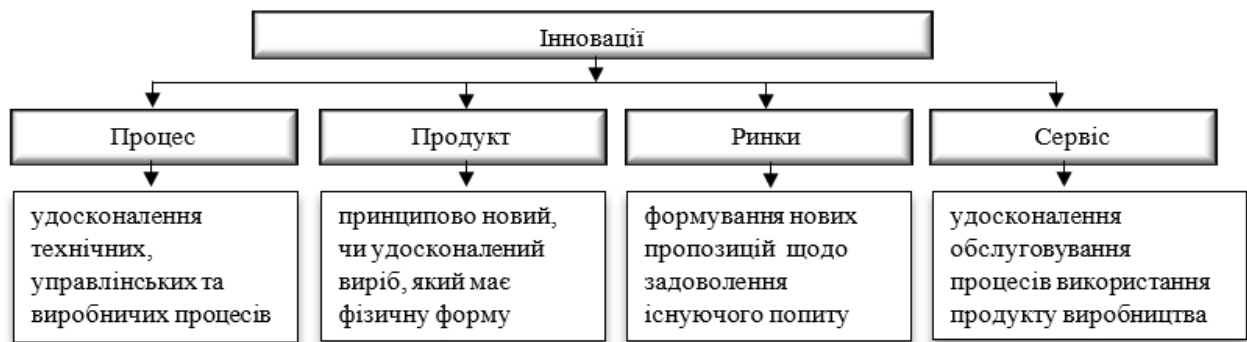


Рисунок 4.1 – Класифікація інновацій як предмета застосування

Для успішного впровадження інновацій у будівельній галузі необхідно визначити ключові пріоритети інноваційного розвитку (рис. 4.2).

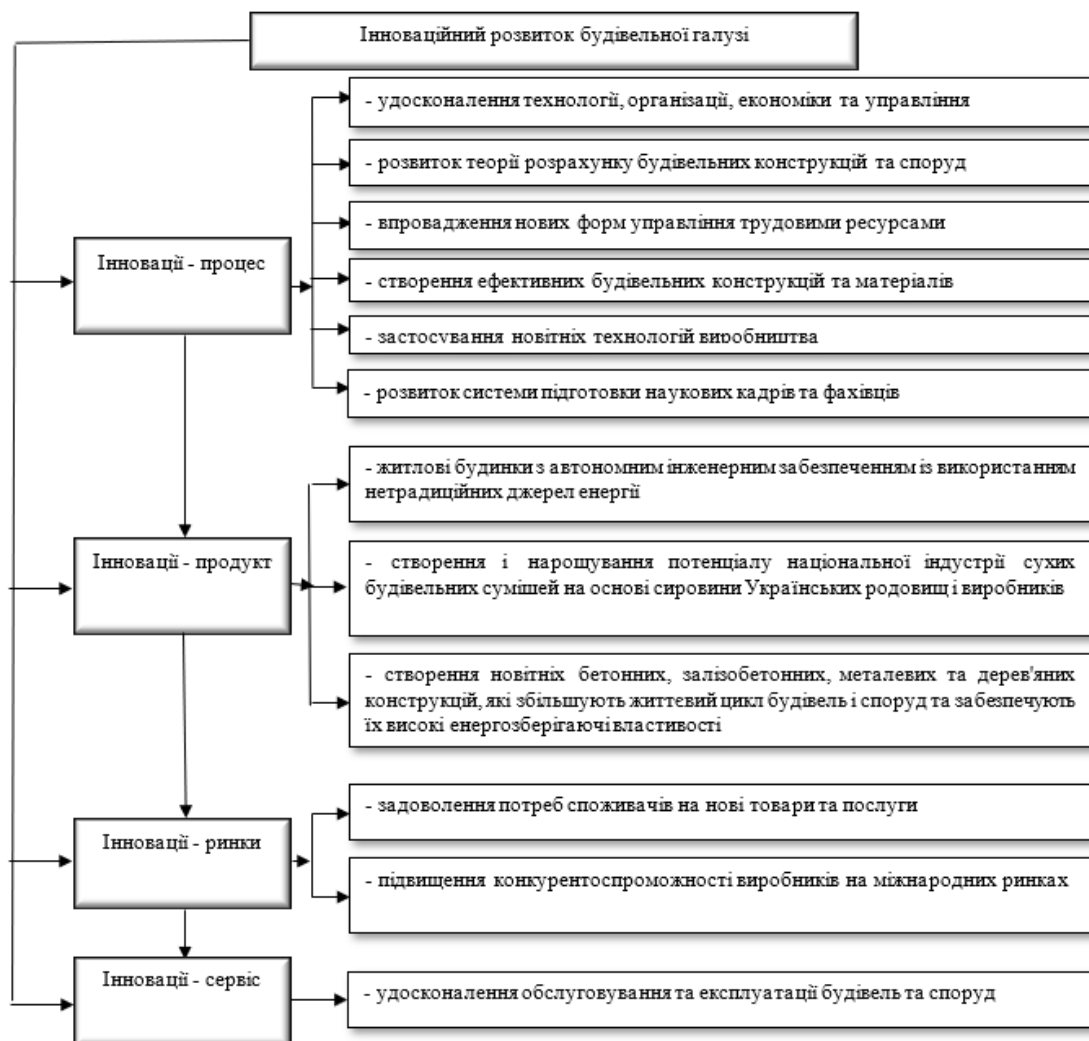


Рисунок 4.2 – Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності будівельної галузі України

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Запровадження сучасних технологій та активізація інноваційної діяльності сприятимуть економічному зростанню не лише окремої галузі, а й країни загалом. Для подолання зазначених проблем першочерговим завданням є вивчення механізмів фінансового забезпечення інноваційної діяльності будівельних підприємств. Крім використання власних коштів та державного фінансування, підприємствам доцільно шукати принципово нові джерела фінансування.

Будівництво є особливою галуззю. З одного боку, будівельна галузь є важливим чинником економічного зростання національної економіки, оскільки забезпечує реалізацію значної частки інвестицій в основний капітал усіх виробничих сфер та інфраструктури, формуючи структуру економіки. У цьому контексті промислове будівництво відчуває як прискорення, так і уповільнення розвитку суміжних галузей, тому може виступати своєрідним індикатором економічної динаміки. З іншого боку, цивільне будівництво відображає рівень соціально-економічного розвитку країни. Крім того, оскільки споживчий попит стимулює виробництво, житлове будівництво також здатне бути рушійною силою економічного розвитку [3].

Варто зазначити, що інноваційна діяльність у будівельній сфері має низку специфічних особливостей:

- інновації займають ключове місце у будівельному виробництві, виступаючи основним чинником економічного розвитку та забезпечуючи зв'язок між результатами наукових досліджень і практикою, яка постійно вдосконалюється;
- інноваційний цикл (від завершення досліджень до впровадження у будівництві) характеризується значною тривалістю (1–5 років) та підвищеним рівнем ризику.

Дослідження показало, що донедавна науково-технічна та інноваційна політика у будівництві фактично зводилася до наукової політики, яка ґрунтувалася на «лінійній» моделі інноваційного процесу. За такого підходу вважалося, що інноваційний процес має послідовний характер і включає етапи:

науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, винаходи, упровадження нововведень і, зрештою, поширення виробничих інновацій. Відповідно, інноваційна політика обмежувалася лише прискоренням проходження інновацій через усі стадії життєвого циклу продукту. При цьому інші важливі фактори інноваційної діяльності (зокрема, вплив ринкової кон'юнктури, мотивація та можливості підприємців, особливості життєвого циклу будівельної продукції тощо) залишалися поза увагою дослідників. На противагу цьому, еволюційні моделі виробничих інновацій акцентують на нелінійному характері інноваційного процесу, що проявляється у зміні напрямів і темпів науково-технічного прогресу під час створення, розвитку та поширення інновацій [4].

Під інноваційним потенціалом зазвичай розуміють сукупність ресурсів, що забезпечують стимулювання інноваційної діяльності – від проведення науково-дослідних робіт до впровадження нововведень у практичну діяльність.

У ширшому розумінні інноваційний потенціал охоплює не лише науково-дослідну базу, а й фінансові ресурси для інвестування у дослідження та розробки, наявність висококваліфікованого персоналу, здатного реалізовувати інноваційні ідеї, доступ до сучасних технологій та інфраструктури, а також сприятливе правове поле для захисту інтелектуальної власності й регулювання інноваційних процесів. Такий комплексний підхід дозволяє всебічно оцінити готовність та можливості підприємств або держави до розвитку та впровадження інноваційних рішень.

Оцінювання та контроль інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати шляхом аналізу окремих показників.

1. Кадрові показники – відображають рівень забезпеченості підприємства людськими ресурсами для здійснення інноваційної діяльності. До них належать:

- загальна чисельність працівників, залучених до НДДКР;
- кількість персоналу за напрямками діяльності (фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, розробки);

- чисельність науковців із науковими ступенями (доктори та кандидати наук);
- чисельність дослідників без наукового ступеня;
- кількість науково-технічних працівників з вищою та середньою спеціальною освітою;
- чисельність допоміжного персоналу;
- чисельність робітників;
- розподіл працівників за посадовою структурою;
- співвідношення висококваліфікованих спеціалістів до працівників з низькою кваліфікацією та аналіз причин його змін.

Наприклад, зниження цього співвідношення може бути зумовлене впровадженням сучасної техніки, яка зменшує потребу у некваліфікованій праці, або ж відтоком висококваліфікованих кадрів із підприємства.

2. Матеріальні ресурси – ця група показників охоплює всі матеріально-технічні засоби, необхідні для здійснення інноваційної діяльності. До них належать:

- елементи основних фондів: будівлі, споруди, машини та обладнання;
- наукове обладнання, зокрема: дослідницькі установки та споруди, складні й унікальні вимірювальні та випробувальні прилади й установки, обчислювальна техніка, оргтехніка та засоби копіювання й тиражування;
- інформація про площі виробничих, наукових та інших будівель, зокрема орендованих.

Дані щодо матеріально-технічних ресурсів варто наводити як у вартісному, так і в кількісному вираженні для кожного об'єкта, доповнюючи їх характеристикою та оцінкою ступеня використання.

3. Показники НДДКР за результатами діяльності – відображають ефективність науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Основними критеріями оцінювання є:

- кількість зареєстрованих відкриттів;
- кількість винаходів;

- кількість отриманих патентів та авторських свідоцтв;
- кількість створених зразків продукції за видами;
- кількість укладених ліцензійних договорів та випадків обміну патентами тощо.

Ці показники дозволяють оцінити не лише результативність НДДКР, а й потенціал підприємства до комерціалізації інноваційних рішень.

4. Фінансове забезпечення – цей показник відображає рівень фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Оцінювання здійснюється як за абсолютними величинами витрат, так і у співвідношенні до загальних витрат підприємства, що дає можливість визначити інтенсивність інноваційної діяльності.

Під час аналізу масштабів фінансування враховуються як сукупні поточні витрати на проведення НДДКР, так і обсяг капітальних інвестицій, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності.

5. Рівень інформаційного забезпечення – характеризує стан і достатність інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Основними показниками його оцінювання є:

- чисельність працівників, зайнятих у сфері інформаційної діяльності;
- обсяги витрат на інформаційну діяльність;
- частка вартості обчислювальної техніки та копіювально-розмножувального обладнання в активній частині основних фондів підприємства;
- питома вага витрат на науково-інформаційну діяльність у структурі загальних витрат на НДДКР.

Такі показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство забезпечене інформаційними ресурсами для підтримки та розвитку інноваційної діяльності [5].

Інформаційні системи мають ключове значення для збору, обробки, зберігання та поширення науково-технічних знань серед науковців, фахівців і керівників.

Інформація забезпечує своєчасну корекцію проведення НДДКР з урахуванням результатів попередніх етапів. Рівень інформаційного забезпечення дослідників, розробників (конструкторів і проєктувальників), працівників інноваційної сфери та виробничих фахівців безпосередньо визначає розвиток інноваційного потенціалу та ефективність його використання. Практика показує, що затримка науково-технічної інформації навіть на два роки може призвести до відставання оцінки результатів розробок на ціле покоління техніки. Використання науково-технічної інформації дозволяє отримати необхідні дані в 2–3 рази дешевше, ніж проведення нових досліджень. Це має особливе значення, адже для подвоєння обсягів виробництва необхідно вчетверо збільшити обсяг знань, а зростання виробництва у 10 разів вимагає стократного нарощення знань.

6. Характеристика інноваційної системи управління – передбачає оцінювання таких аспектів:

- форми стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві;
- рівень залучення вищого керівництва до реалізації інноваційних проєктів;
- ступінь свободи, що надається учасникам інноваційного процесу для реалізації власних ідей та ініціатив.

7. Показники комерціалізації – відображають результати практичного впровадження інновацій і можуть оцінюватися за такими критеріями:

- частка нової продукції у загальному обсязі виробництва;
- обсяги випуску та реалізації інноваційної продукції.

8. Тривалість виконуваних робіт – характеризується величиною інноваційного лага, тобто часом від моменту виникнення ідеї до її практичного впровадження.

Окрім кількісних показників, важливу роль у визначенні інноваційного потенціалу відіграють якісні характеристики, адже саме вони дозволяють оцінити рівень інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. До них належать:

– належність підприємства до категорії наукової організації та критерії її підтвердження (обсяг наукових публікацій, наявність власних наукових відділів або лабораторій, участь у науково-дослідних програмах);

– членство в міжнародних організаціях, особливо тих, що спеціалізуються на наукових дослідженнях та розвитку, що свідчить про готовність до співпраці та використання світового досвіду;

– наявність лауреатів міжнародних премій, що є показником визнання досягнень підприємства на глобальному рівні та підтвердженням його інноваційного потенціалу;

– частка НДДКР та зразків нової техніки, які відповідають або перевищують світовий рівень, що демонструє здатність підприємства створювати конкурентоспроможні продукти та технології;

– частка наукомістких послуг і нематеріальних активів, що свідчить про активне використання інтелектуального потенціалу для формування доданої вартості.

Ці показники є важливими інструментами для оцінки та порівняння інноваційного потенціалу різних будівельних підприємств, а також сприяють розробці стратегій, спрямованих на підвищення інноваційної активності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Як узагальнюючий підхід до оцінювання інноваційного потенціалу деякі дослідники пропонують використовувати показник накопичених витрат на НДДКР із урахуванням строків їхнього «старіння»: для фундаментальних досліджень цей період становить близько 38 років, тоді як для прикладних досліджень і розробок – близько 12 років.

У будівельній галузі України на підприємствах виникає комплекс проблем, що суттєво впливають на ефективність використання трудового потенціалу. Насамперед це пов'язано з багатoproфільністю діяльності будівельних організацій, які одночасно охоплюють проектування, виробництво будівельних матеріалів, монтажно-будівельні та ремонтні роботи.

З одного боку, різноманітність сфер діяльності виступає своєрідним

стабілізує чинником у періоди зміни ринкової кон'юнктури, оскільки дозволяє компенсувати можливі втрати в одних напрямках за рахунок прибутковості в інших. Однак водночас вона створює низку труднощів в управлінні персоналом, особливо в питаннях організації та оплати праці. Працівники різних структурних підрозділів виконують завдання, які відрізняються за складністю, умовами та інтенсивністю. Це ускладнює формування єдиної системи стимулювання та справедливого розподілу заробітної плати.

Крім того, специфіка будівельної галузі зумовлює:

- сезонність зайнятості, що призводить до коливань у завантаженні робітників і створює ризики нестабільності доходів;
- високий рівень фізичних і психологічних навантажень, що зумовлює необхідність підвищеної уваги до умов праці та охорони здоров'я;
- дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, особливо серед інженерно-технічного персоналу, що посилює конкуренцію між підприємствами за залучення кадрів;
- необхідність постійного підвищення кваліфікації, оскільки використання новітніх технологій і матеріалів вимагає сучасних знань та навичок.

Таким чином, управління персоналом у будівельній галузі України має бути гнучким, багаторівневим і спрямованим на поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів впливу, що дозволить забезпечити належну мотивацію, стабільність трудових колективів і зростання продуктивності праці.

Останнім часом на підприємствах все більше уваги приділяється гуманістичному підходу до управління персоналом, що підвищує орієнтацію компаній на потреби працівників. На підприємствах, які впроваджують інноваційні стратегії, персонал особливо чутливо реагує на ставлення керівництва до змін. Якщо працівники відчують байдужість з боку вищого керівництва до інновацій, будь-які подальші зусилля щодо впровадження нововведень можуть виявитися малоефективними.

Тому надзвичайно важливо забезпечити активну участь і залучення персоналу до процесів проєктування та впровадження організаційних змін. Часто при введенні нововведень працівники проявляють опір. Концепція «подолання опору змінам» передбачає, що ініціатива змін виходить від керівництва, але рівень опору значно знижується, якщо співробітники активно беруть участь у цих процесах.

Отже, завдання вищого керівництва полягає не лише в ініціюванні нововведень, а й у формуванні сприятливого середовища для інновацій, що передбачає підтримку, мотивацію та активне впровадження змін у всіх структурних підрозділах підприємства.

Для підприємств, що активно займаються інноваційною діяльністю, виникає необхідність визначити специфіку управління персоналом (рис. 4.3).

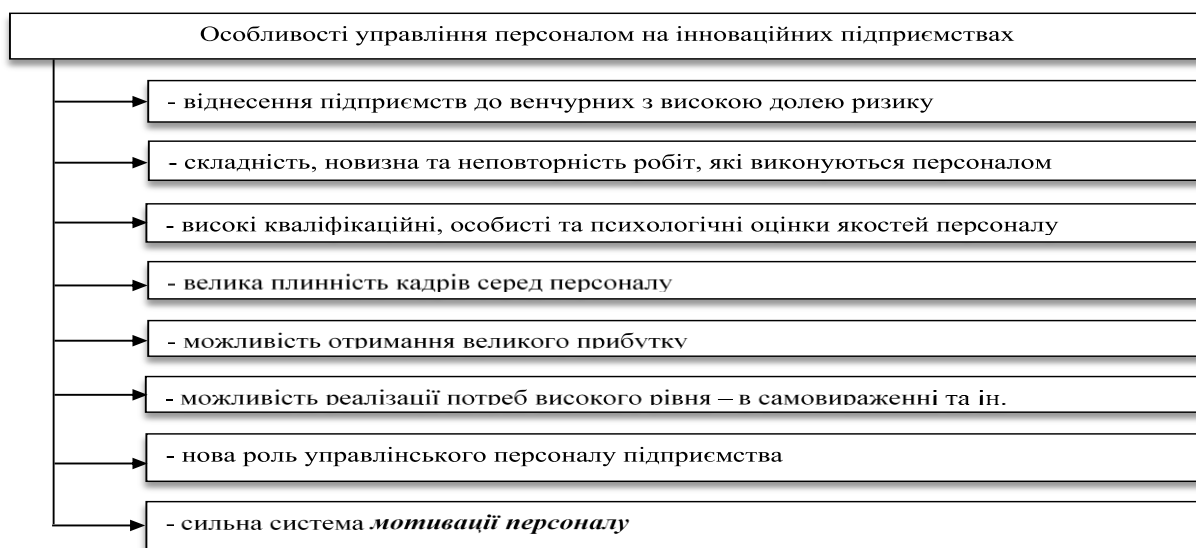


Рисунок 4.3 – Особливості управління персоналом на інноваційних підприємствах

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Враховуючи викладене, концептуальна модель управління мотивацією персоналу на підприємстві будівельної галузі, що здійснює інноваційну діяльність, повинна забезпечувати оптимізацію двох ключових аспектів впливу на роботу співробітників: інтересів підприємства як господарського суб'єкта та інтересів працівників як потенційних споживачів продукції. Такий підхід

дозволяє поєднати ефективність бізнес-процесів із задоволенням потреб персоналу, створюючи умови для стійкого розвитку інноваційних процесів (рис. 4.4).

Такий підхід орієнтований на досягнення ключової мети – підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження сучасних (інноваційних) методів мотивації персоналу сприятиме більш активному використанню знань, умінь, навичок і здібностей співробітників у виробничому процесі, що також стимулюватиме зростання рівня впровадження інновацій на підприємстві.

Варто зазначити, що запропонована модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства передбачає два рівні впровадження інновацій:

- застосування інноваційних методів мотивації персоналу;
- досягнення вищих результатів від реалізації інновацій у діяльності підприємства.

Одним із ефективних способів підвищення інноваційної активності є стимулювання якості продукції через матеріальну винагороду, зосереджуючись на позитивних якостях працівників. Суть цього підходу полягає в тому, що авансоване підвищення зарплати формує більш відповідальне ставлення до роботи, підвищує ентузіазм і, як наслідок, покращує якість продукції. Цей метод можна сформулювати так: «Вища зарплата – краща якість продукції та підвищення трудової активності». Він відрізняється від традиційного підходу «Висока ефективність – висока зарплата», оскільки орієнтований на стимулювання якості та активності завчасно, а не як реакцію на досягнуті результати [6].

Впровадження цього інноваційного підходу в ширшому масштабі може сприяти зростанню попиту та купівельної спроможності населення через підвищення заробітних плат. Це також позитивно вплине на обсяги продажів, валовий дохід та загальну прибутковість підприємств. Зростання продажів буде прямо залежати від підвищення інноваційної активності працівників, що забезпечить покращення якості продукції та зниження її собівартості, що, у підсумку, дозволить знизити ціни для споживачів.

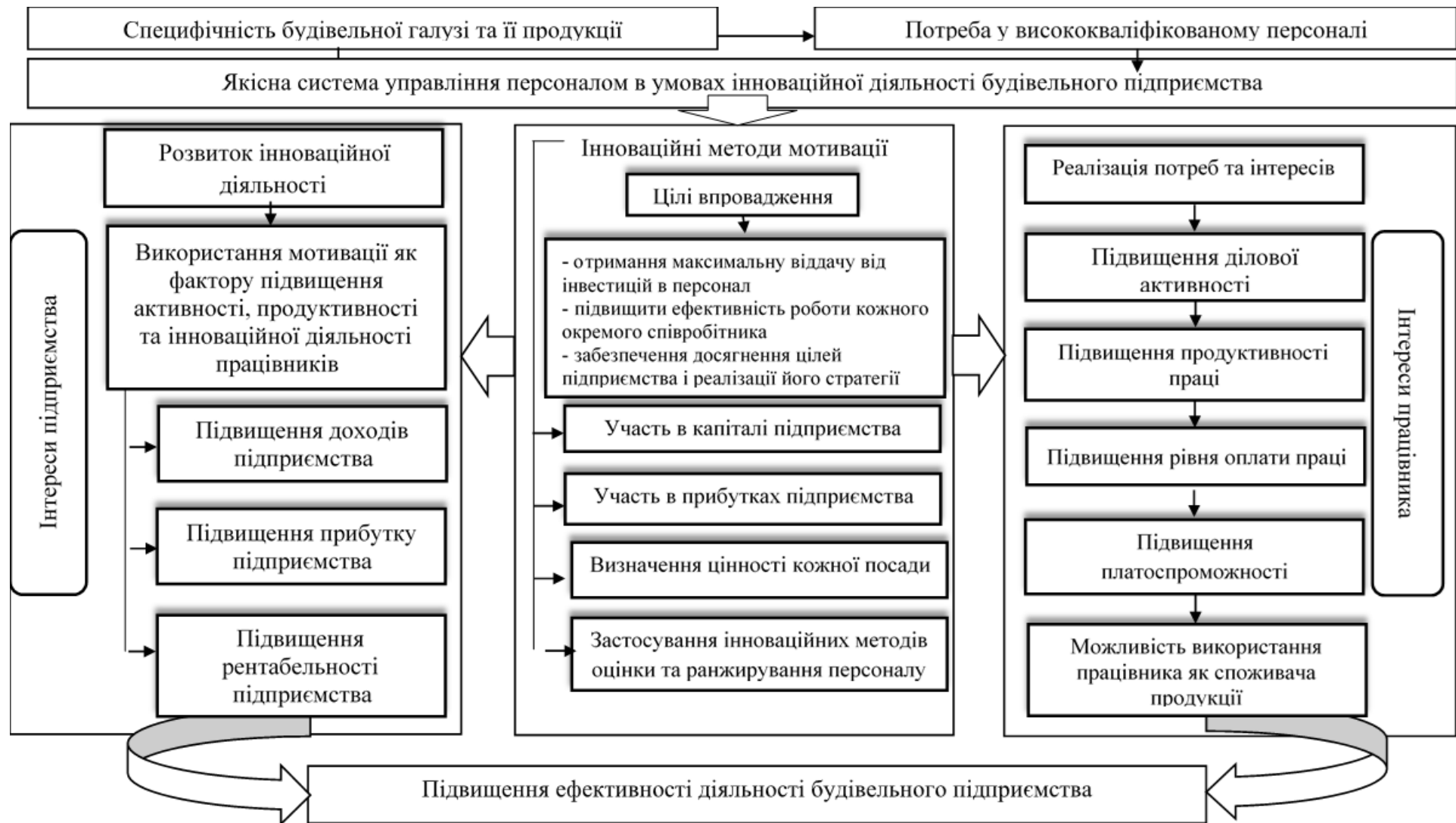


Рисунок 4.4 – Концептуальна модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Під час розроблення інноваційних підходів до мотивації персоналу будівельних підприємств особливу увагу варто приділяти методам оцінки та ранжування працівників. Доцільним є впровадження системи грейдів, яка дозволяє поєднати оплату праці з логікою галузі та специфікою виконуваних робіт. Така система забезпечує прозорість формування заробітної плати, що сприяє більшій справедливості, підвищує ефективність стимулювання та мотивацію працівників до досягнення високих результатів.

Система, запропонована ще в 1950-х роках, отримала назву «Хей-метод» або «метод направляючих профільних таблиць Хейя» на честь її автора, Едварда Хейя. Інша поширена назва цієї системи – грейдінг (від англ. *grading*), що означає класифікацію, сортування та впорядкування посад. При цьому посади розподіляються на групи, або грейди, відповідно до їхньої цінності для підприємства.

Система грейдів визначає, насамперед, базовий оклад і спирається на критерії оцінки посад, що є важливими для конкретного підприємства. Вона доцільна для використання на етапі максимального розвитку підприємства, на початку його спаду, а також у вертикально інтегрованих організаціях.

Варто підкреслити, що впровадження системи грейдів здійснюється після оптимізації організаційних процесів, а не до неї, що забезпечує правильне співвідношення між посадовими обов'язками, рівнем відповідальності та винагородою [7].

Система грейдів зазвичай асоціюється з такими складовими:

- діапазони заробітних плат, що визначають межі базового окладу для кожного грейда;
- система премій, яка забезпечує матеріальне заохочення за досягнуті результати;
- програма кар'єрного зростання, що формує перспективи просування співробітників у межах підприємства;
- механізм виплат річного бонусу, що стимулює досягнення стратегічних цілей компанії;
- система пільг, що підвищує загальний рівень мотивації та соціальної підтримки працівників.

Цей інструмент дає змогу визначати коефіцієнт ефективності штатних одиниць. Він може застосовуватися як вертикально – для оцінки співробітників від топменеджерів до робітників, так і горизонтально – для порівняння ефективності працівників на однакових посадах.

Систему грейдів доцільно застосовувати у таких випадках:

- за відсутності чіткого уявлення про формування окладної частини;
- для уникнення уніфікованого підходу до оплати праці, коли необхідно враховувати специфіку посад і внесок кожного працівника;
- для посилення контролю над фондом заробітної плати та забезпечення його ефективного використання.

У постійну частину заробітної плати доцільно включати три ключові принципи:

- нарахування окладу відповідно до кваліфікації працівника;
- оплата залежно від характеру та змісту виконуваної роботи;
- встановлення заробітної плати з урахуванням середнього рівня на ринку, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства при залученні та утриманні персоналу.

В ідеалі всі зазначені фактори повинні впливати на розмір окладу працівника. Спочатку оклад визначається залежно від змісту роботи, далі – з урахуванням кваліфікації працівника, і лише після цього – з урахуванням середнього рівня заробітної плати на ринку праці. Водночас необхідно враховувати господарський договір між державою та підприємством, який регламентує мінімальні та граничні оклади.

Запровадження системи грейдів спрямоване на посилення мотивації персоналу та забезпечення більшої прозорості їхньої діяльності. Вона спонукає працівників відповідальніше та якісніше виконувати свої функції, а також сприяє кращому усвідомленню стратегічних цілей підприємства. Для розробки такої системи важливо чітко визначити коло обов'язків кожного співробітника на певній посаді. Це завдання можна реалізувати через використання посадових інструкцій, опис бізнес-процесів та проведення консультацій із керівниками підрозділів. Основні цілі розробки, можливості та переваги від впровадження системи грейдів показані на рисунку 4.5.

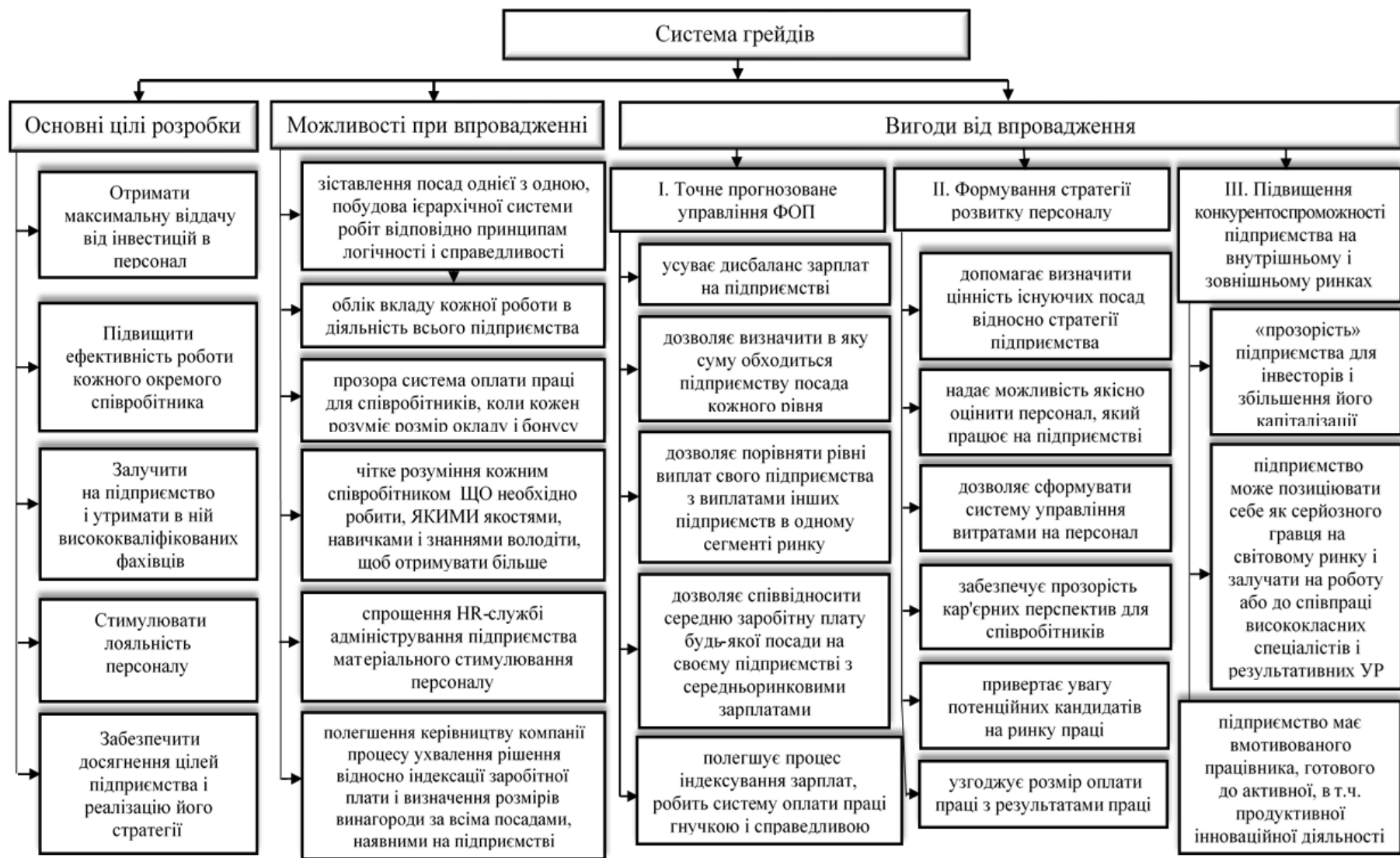


Рисунок 4.5 – Система грейдів: основні цілі розробки, можливості та переваги
Примітка. Джерело: сформовано автором.

У процесі впровадження системи грейдів на підприємствах будівельної галузі служба управління персоналом повинна вирішити низку ключових завдань. Насамперед необхідно забезпечити узгодженість системи оплати праці зі стратегією розвитку персоналу компанії, а також створити дієву та стимулюючу систему винагород.

Система грейдів має бути прозорою і зрозумілою для всіх категорій персоналу. Для цього необхідно провести комплексну оцінку існуючих посад з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства та їхньої ринкової вартості.

Пропонується такий методичний підхід до розробки та впровадження системи грейдів на будівельних підприємствах, як показано на рисунку 4.6.



Рисунок 4.6 – Методичний підхід до розробки та впровадження системи грейдів

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Запропонований методичний підхід до формування системи грейдів передбачає поетапну реалізацію шести кроків. Основна увага зосереджується на проведенні детальної оцінки та аналізу кожної посади, що входить до штатного розкладу підприємства. Наступним етапом є формування та залучення групи незалежних експертів, які здійснюють розробку системи грейдів і відносять кожну посаду до відповідної групи. Завершальним етапом виступає оцінка результатів діяльності кожного співробітника з метою визначення його поточного грейдів та розрахунку обсягу додаткових мотиваційних виплат.

Варто зауважити, що впровадження системи грейдів окремо, без поєднання з атестацією, оцінкою під час найму та іншими кадровими інструментами, навряд чи забезпечить повний ефект і малоімовірно дасть суттєві переваги порівняно з традиційними методами управління персоналом.

На початковому етапі впровадження формується експертна група, яка відповідатиме за розробку системи грейдів для підприємства. Її завданням буде детальний опис кожної посади та віднесення її до відповідного грейдів. Крім того, експерти проведуть оцінку персоналу з метою визначення розміру додаткових стимулюючих виплат та окреслення подальших перспектив розвитку. Під час формування експертної групи варто враховувати її кількісний та якісний склад. Процес створення репрезентативної експертної групи, де характеристики вибірки відповідають характеристикам генеральної сукупності, здійснюється за схемою, наведеною на рисунку 4.7.

Для визначення відповідності потенційного експерта встановленим вимогам застосовується анкетування. Додатково використовується метод самооцінки компетентності, під час якого експерт оцінює власний рівень поінформованості, заповнюючи спеціальну анкету.

Ступінь придатності спеціаліста до експертизи під час анкетування оцінюється за коефіцієнтом компетентності:

$$k = \frac{\sum \gamma_{ij}}{\sum \gamma_j}, \quad (4.1)$$

де $\sum \gamma_{ij}$ – вага j -ї градації (підкресленої експертом, що оцінюється) i -ї характеристики в балах;

$\sum \gamma_j$ – максимальна вага j -ї характеристики в балах (у нашому випадку – 60 балів).

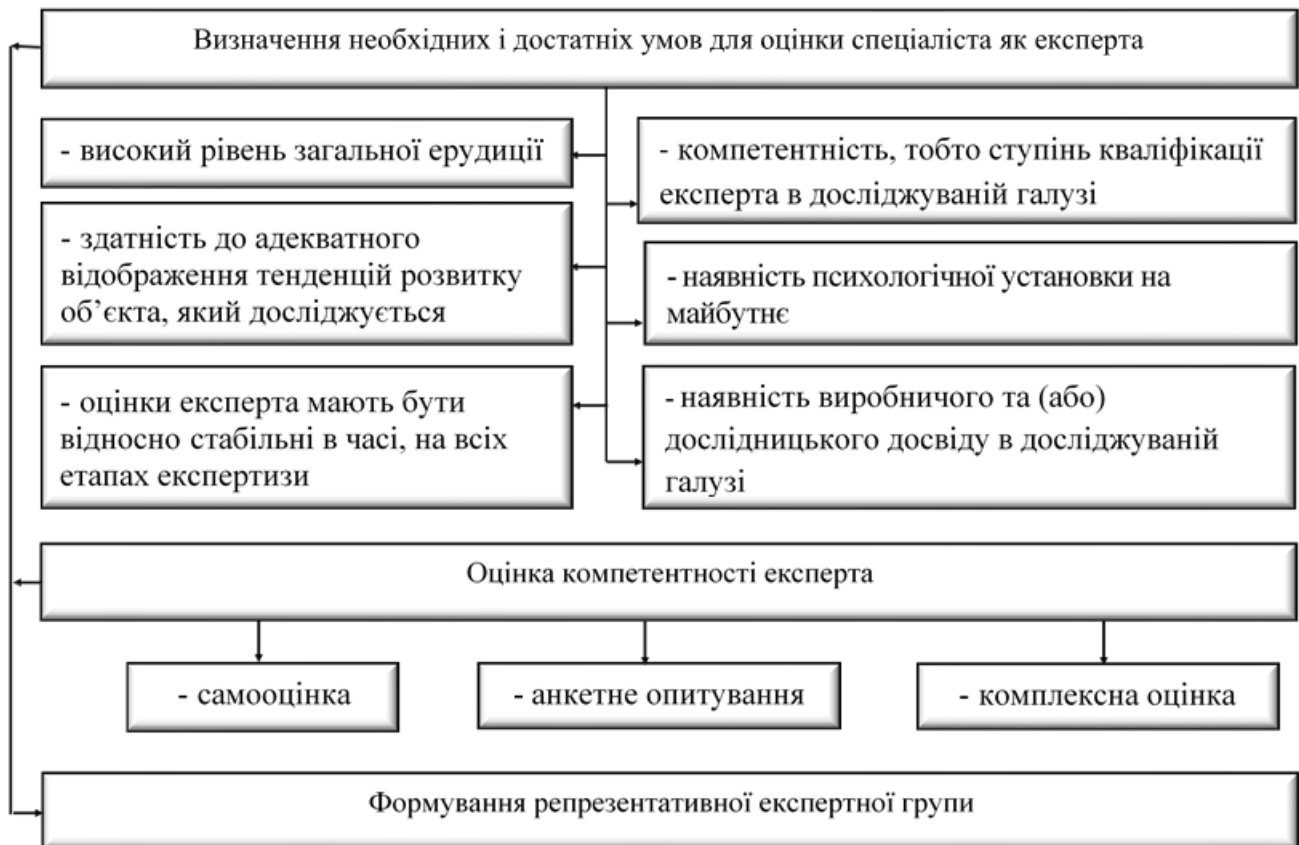


Рисунок 4.7 – Процес формування репрезентативної експертної групи

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Оцінка потенційних експертів здійснюється фахівцями підприємства та представниками державних органів.

Інтерпретація результатів розрахунку коефіцієнта компетентності має такі значення:

– коефіцієнт від 0 до 0,24 свідчить про повну непридатність претендента для проведення експертної оцінки;

– значення від 0,25 до 0,49 вказує, що претендент має певні знання, але їх недостатньо для успішного виконання експертної оцінки;

– результати від 0,5 до 0,74 демонструють, що претендент володіє достатніми знаннями та навичками для проведення оцінки;

– коефіцієнт від 0,75 до 1 означає, що претендент повністю відповідає вимогам і підходить для виконання експертної оцінки.

Самооцінка є важливим етапом додаткової оцінки рівня обізнаності експерта з конкретного питання, на основі якої формуються відповідні висновки. Під час самооцінки кожен фахівець оцінює власний рівень компетентності за 15-бальною шкалою, відповідаючи на визначені запитання та отримуючи відповідні бали.

Компетентність експерта за самооцінкою обчислюється за формулою:

$$k = \frac{\sum \lambda^\ell}{\sum n}, \quad (4.2)$$

де λ^ℓ – самооцінка (в балах), яка характеризує ступінь обізнаності спеціаліста з ℓ -ю проблемою;

n – максимально можлива самооцінка (15 балів).

Якщо розрахований коефіцієнт лежить у межах від 0 до 0,39, це свідчить про недооцінку власних здібностей експертом та підвищену самокритичність (неадекватна самооцінка – занижена). Значення коефіцієнта від 0,6 до 1 вказує на переоцінку власних здібностей та некритичне ставлення до себе (неадекватна самооцінка – завищена). Результати від 0,4 до 0,59 свідчать про адекватність самооцінки.

Наступним кроком є розрахунок узагальнюючої оцінки компетентності, яка об'єднує результати анкетного методу та самооцінки. Компетентність спеціаліста за комплексним методом визначається за формулою:

$$k = \frac{\frac{\sum \gamma_{ij}}{\sum \gamma_j} + \frac{\sum \lambda^\ell}{\sum n}}{m + 1}, \quad (4.3)$$

де m – кількість використаних методів оцінки.

Якщо розрахований коефіцієнт лежить у межах від 0 до 0,44, це свідчить про повну непридатність претендента для участі в експертній групі. Значення коефіцієнта від 0,45 до 0,79 свідчить про те, що претендент оптимально підходить для участі в групі. Результати від 0,8 до 1 вказують на необхідність розглядати кандидатуру індивідуально.

Окрім оцінки компетентності фахівців, під час формування експертної групи потрібно враховувати й інші фактори. Однією з проблем може бути вплив традиційних або професійних переконань учасників групи, оскільки спільні переконання можуть відображатися на їхніх прогнозах. Щоб мінімізувати цей вплив, доцільно формувати групу з представників різних напрямків та шкіл мислення у відповідній сфері.

Зважаючи на специфіку будівельної галузі, до складу експертної групи рекомендується включати представників державних органів, фахівців різного віку та з різних організацій, а також спеціалістів підприємств, зокрема з кадрових служб.

На цьому етапі також варто оцінити ступінь узгодженості думок експертів у сформованій групі. Ця оцінка є важливою, оскільки розбіжності у поглядах можуть суттєво впливати на результати їхньої роботи.

Ступінь узгодженості думок експертів можна оцінити за допомогою коефіцієнта конкордації W , який показує, наскільки оцінки експертів співпадають і належать до однієї генеральної сукупності. Значення W варіює від 0 до 1 : 1 свідчить про повну узгодженість, а 0 – про відсутність взаємозв'язку між оцінками різних експертів. Значення W від 0,2 до 0,4 вказує на слабку узгодженість, тоді як W від 0,6 до 0,8 свідчить про високу узгодженість думок експертів.

Слабка узгодженість думок експертів зазвичай виникає з кількох причин. По-перше, у групі може бути відсутня спільність поглядів, що призводить до суттєвих розбіжностей у оцінках. По-друге, всередині групи можуть формуватися коаліції або підгрупи експертів, кожна з яких демонструє високий рівень внутрішньої узгодженості думок. Проте позиції різних коаліцій можуть

суперечити одна одній, що в результаті знижує загальну узгодженість думок усієї експертної групи. Така ситуація може негативно впливати на точність і достовірність отриманих результатів, тому при аналізі експертних оцінок необхідно враховувати структуру внутрішніх взаємин у групі та можливі конфлікти інтересів або різні професійні підходи. Коефіцієнт конкордації розраховується за такою формулою:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (4.4)$$

де 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, запропонованої Кендалл;

n – число показників;

m – число експертів;

R_j – сума балів j -го показника;

$\bar{R}$ – середня сума балів усіх показників.

$W = 0,9$, що свідчить про високий рівень узгодженості експертів.

Отже, на першому етапі, який передуює безпосередньому формуванню та впровадженню системи грейдів, необхідно здійснити свідомий та раціональний процес підбору експертної групи. Саме ця група визначатиме ефективність реалізації інноваційного підходу до мотивації персоналу на будівельних підприємствах і матиме ключовий вплив на результати впровадження системи грейдів, оскільки від її компетентності, різноманітності поглядів та внутрішньої узгодженості залежатиме достовірність оцінок та ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Другим етапом впровадження системи є аналіз функцій та обов'язків, що виконуються на кожній посаді. Значення цього етапу для підприємства можна подати у такому вигляді (рис. 4.8).

Метою цього етапу є забезпечення усвідомлення та чіткого розуміння як управлінським персоналом, так і виконавцями, конкретного переліку дій,

завдань та функцій, які належать до компетенції працівника на певній посаді. Таке розуміння слугує підґрунтям для формування посадових інструкцій, визначення критеріїв оцінки (характеристики, знання, навички, вміння тощо) для нових працівників, а також для встановлення діапазону та фактичного розміру оплати праці з оцінкою відповідності виконуваних завдань поставленим цілям.



Рисунок 4.8 – Значення аналізу роботи, виконуваної на посаді для підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Як видно з рисунка 4.8, на основі аналізу робіт, що виконуються на посаді, можна визначити опис посади, її оцінку та встановити вимоги до неї. Проведений аналіз дозволяє сформулювати:

– посадову інструкцію, що містить перелік конкретних цілей, завдань, обов’язків і повноважень, які працівник повинен виконувати на відповідній посаді;

– цінність посади, яка характеризує очікуваний результат від найкращого та найгіршого виконання посадових обов’язків;

– ідеальний рівень виконання роботи, що відображає максимально очікувані результати діяльності на цій посаді та слугує базою для порівняння з фактичними досягненнями працівника.

Аналіз роботи, що виконується на конкретній посаді, пропонується проводити за факторами, наведеними на рисунку 4.9.

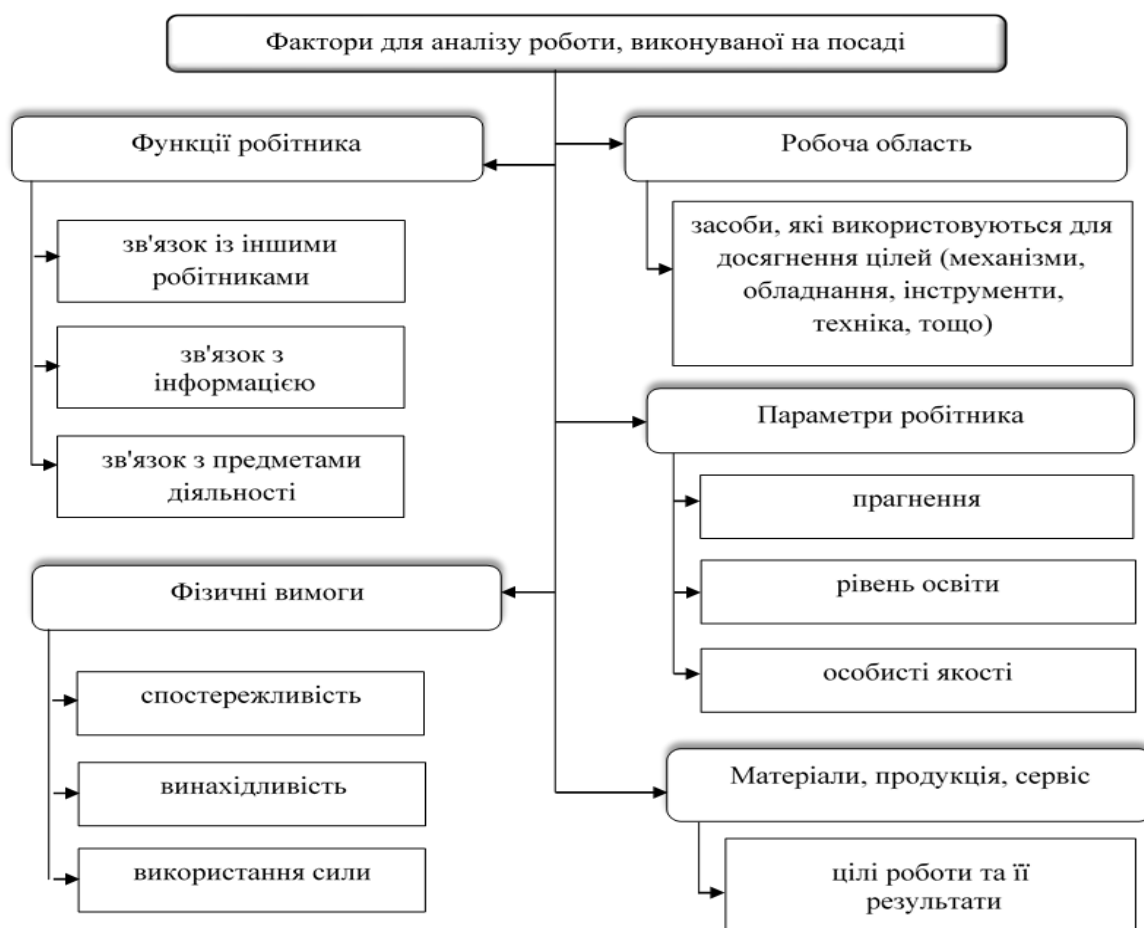


Рисунок 4.9 – Фактори для аналізу роботи, виконуваної на посаді

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Аналіз роботи, що виконується на посаді, проводиться структуровано та охоплює такі категорії інформації:

- ідентифікація роботи, яка належить до обов'язків цієї посади;
- характеристика виконуваної роботи, що описує конкретні завдання та функції;
- вимоги до виконання, що визначають стандарти та критерії ефективності виконання посадових обов'язків.

Аналіз роботи здійснюється спеціально сформованою групою експертів з урахуванням вимог і специфіки діяльності підприємства.

Третій етап впровадження системи грейдів передбачає оцінку посад. Запропонований Хеєм уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє визначити відносну цінність кожної роботи та кожної посади, що дає змогу встановити «ринкову вартість» посади. Реалізація цього підходу сприяє формуванню прозорої та справедливої системи оплати праці, зменшенню плинності кадрів та оптимізації чисельності персоналу. Крім того, керівництво підприємства отримує порівняльні дані щодо оцінки посад у різних організаціях галузі, що дозволяє здійснювати стратегічне планування і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

За кожним фактором експерти формують оцінку, яка відображається у табличній формі за допомогою числових або відсоткових значень. Виходячи з отриманих результатів, посадові позиції відносяться до відповідного грейду (розряду), що забезпечує встановлення адекватного рівня заробітної плати та соціального пакету.

Аналіз та оцінку посад зазвичай здійснює експертна група, що включає представників підприємства (керівників та фахівців HR-служби) і зовнішніх консультантів. У спрощеному варіанті цю роль можуть виконувати лінійні керівники, які безпосередньо координують роботу співробітників. Методологія базується на підході Хея, за яким кожна посадова позиція оцінюється за кількістю балів за факторами, що визнаються важливими та актуальними для конкретного підприємства.

Кількість факторів, що обираються для оцінки посад, залежить від специфіки діяльності підприємства та складності його організаційної структури

і може сягати декількох десятків. З метою зручності аналізу ці фактори часто об'єднують у декілька груп.

У межах деяких підходів до побудови системи грейдів основна увага зосереджується не на характеристиках посади загалом, а на компетенціях та особистісних якостях самого працівника, таких як рівень освіти або досвід роботи. За підсумками такої атестації фахівці та спеціалісти відносяться до відповідних тарифних розрядів.

Кожен набір посад у системі грейдів має встановлені мінімальні та максимальні межі базового окладу, а також єдиний відсоток премії за досягнення 100 % результативності. У межах кожного грейду передбачено кілька сходів (позицій), за якими співробітник може просуватися, підвищуючи свій рівень компетенції. Основні цілі та структура грейдів передбачають: формування прозорої сітки оплати праці, визначення цінності та вартості конкретної ділянки роботи, стимулювання професійного розвитку, а також підтримку високого професійного потенціалу персоналу.

Під час створення системи грейдів важливо чітко усвідомлювати призначення кожної позиції в організаційній структурі підприємства. Необхідно ретельно проаналізувати структуру організації, оскільки затверджена система грейдів формуватиме основу корпоративної політики щодо компенсацій та соціальних пільг.

Процес формування системи мотивації на основі грейдів починається з детального опису посад і оцінки їхньої значущості для підприємства. Кожна позиція аналізується за такими критеріями: рівень освіти, досвід роботи, професійні знання, креативність, самостійність у виконанні завдань, ініціативність, фізичні навантаження, відповідальність за фінансові ресурси, важливість для досягнення стратегічних цілей підприємства, вплив на корпоративну політику, умови праці, шкідливість, комунікативні навички та лідерські якості.

Фактор – це причина або рушійна сила будь-якого процесу, яка визначає його сутність, характерні риси чи певні межі та зрештою приводить до

конкретного результату. У контексті побудови системи грейдів факторами виступають характеристики, властиві кожній посаді на підприємстві, які в різній мірі впливають на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, а також на ефективність її функціонування загалом.

З метою забезпечення об'єктивності та комплексності оцінювання пропонується використовувати п'ять груп факторів, кожна з яких містить відповідні субфактори, що деталізують і розкривають специфіку досліджуваного питання. Такий підхід дає можливість систематизувати критерії оцінки посад, забезпечити їхню порівнянність і прозорість, а також створити справедливую основу для формування системи мотивації та винагород (рис. 4.10):

- професійні знання та компетентності: освітній рівень, наявний досвід роботи, обізнаність у специфіці діяльності, здатність до творчості та генерування нових ідей;
- складність функціональних завдань: рівень самостійності під час виконання роботи, прояв ініціативності, необхідність фізичних зусиль;
- ступінь відповідальності: контроль і раціональне використання фінансових ресурсів, значення посади для досягнення стратегічних цілей підприємства, вплив на формування та реалізацію політики компанії;
- зовнішні умови впливу на працівника: специфіка умов праці, наявність шкідливих або небезпечних факторів виробничого середовища;
- індивідуально-особистісні характеристики: комунікативні навички, лідерські здібності.

Враховуючи результати аналізу діяльності підприємства та його стратегічні цілі, у співпраці з експертами було визначено вагові коефіцієнти та сформовано систему бальної оцінки для кожного з факторів оцінювання посад.

Спочатку визначена сума балів ділиться на частини, причому розподіл не є рівномірним: вагоміші фактори отримують більшу частку, тоді як менш значущі – меншу. Це забезпечує врахування реальної пріоритетності кожного фактора.

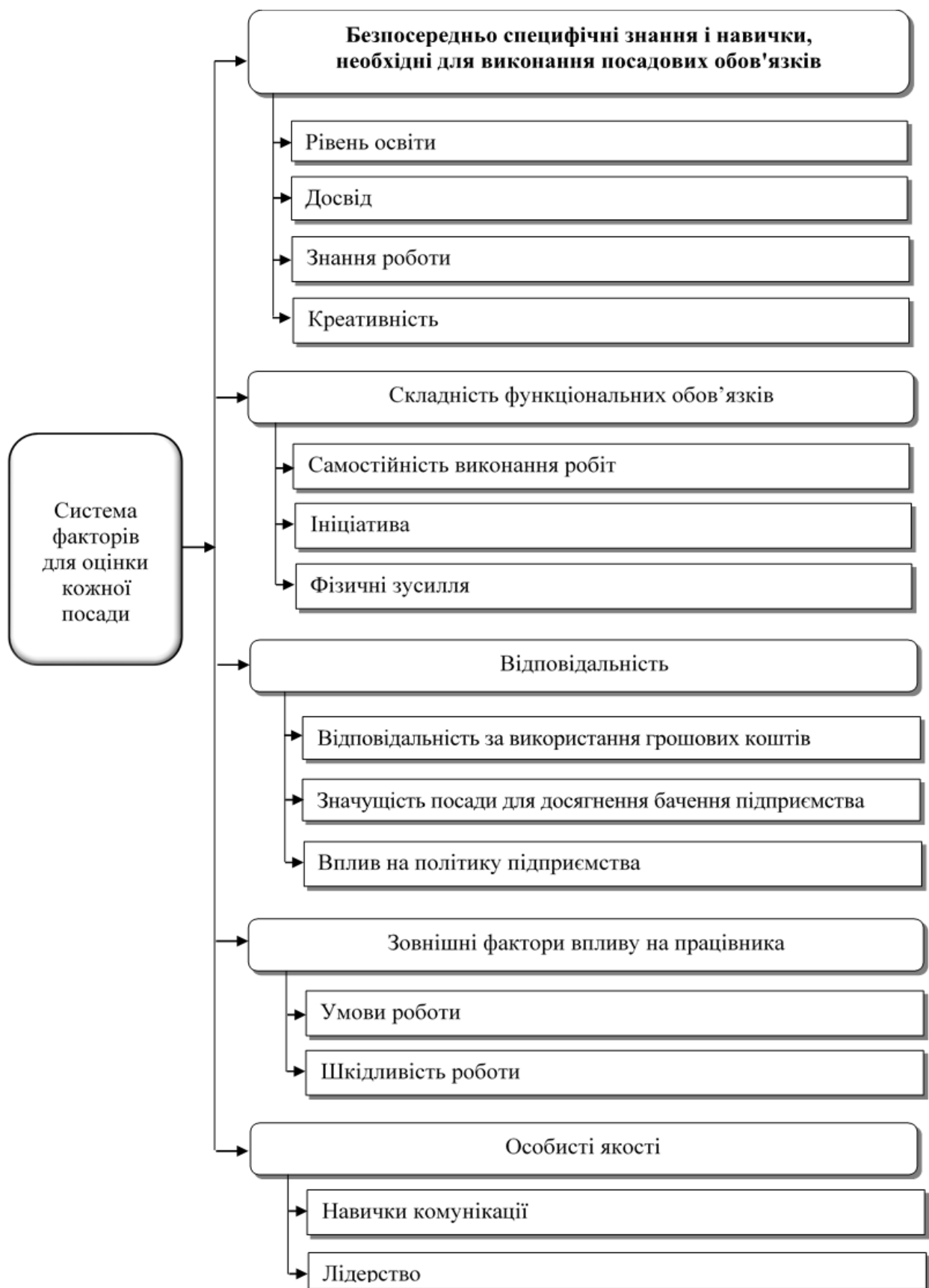


Рисунок 4.10 – Фактори та субфактори для оцінки кожної посади

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Розподіл вагомості факторів подано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Визначення вагомості факторів

Ч. ч.	Фактори	Бали	Вагові коефіцієнти
Загальна сума		100	1,0
1	Знання і навички	33	0,33
2	Складність функціональних обов'язків	26	0,26
3	Відповідальність	26	0,26
4	Зовнішні фактори впливу на працівника	5	0,05
5	Особисті якості	10	0,1

Примітка. Джерело: складено автором.

Подібно до основних факторів, для субфакторів також розроблено систему бальних оцінок та вагових коефіцієнтів. Їхній перелік формується відповідно до логіки побудови системи грейдів і враховує особливості діяльності підприємства. Кількість балів, що надається кожному субфактору, визначається пропорційно до кількості балів, закріплених за основним фактором, до складу якого він входить.

Таблиця 4.3 – Розподіл основних балів по субфакторам

Фактори та субфактори	Бали [1]
1	2
Знання і навички	33
Рівень освіти	6,6
Досвід	13,2
Знання роботи	9,9
Креативність	3,3
Складність функціональних обов'язків	26
Самостійність виконання робіт	10,4
Ініціатива	10,4
Фізичні зусилля	5,2
Відповідальність	26
Відповідальність за використання грошових коштів	6
Значущість позиції для досягнення бачення підприємства	10
Вплив на політику підприємства	10

Продовження таблиці 4.3

1	2
Зовнішні фактори впливу на працівника	5
Умови роботи	2
Шкідливість роботи	3
Особисті якості	10
Навички комунікації	5
Лідерство	5
Примітка: [1] розподіл балів (методом обговорення)	

Примітка. Джерело: складено автором.

Наступним етапом є деталізований опис вимог для кожного субфактора. Це необхідно для забезпечення однозначності трактування та уникнення різночитань під час оцінювання. Експертна група самостійно визначає кількість градацій (грейдів), однак доцільним вважається застосування п'яти рівнів. Така шкала дозволяє здійснити поступову градацію від мінімального рівня впливу субфактора на діяльність підприємства до максимального, який має вирішальне значення для ефективності та результативності роботи компанії.

Четвертий етап – побудова грейдової сітки. На цьому етапі здійснюється систематизація та впорядкування результатів оцінки шляхом розподілу кожного субфактора по визначених грейдах (класах). Такий підхід забезпечує чітке розуміння меж значущості кожного субфактора і створює прозору систему класифікації посад. У цьому дослідженні запропоновано використовувати п'ятиступеневу шкалу, що дозволяє врахувати градацію вагомості від мінімального до максимального впливу на ефективність діяльності підприємства (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Шкала субфакторів

Субфактори	Грейди				
	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	6
Рівень освіти	1,32	2,64	3,96	5,28	6,6
Досвід	2,64	5,28	7,92	10,56	13,2
Знання роботи	1,98	3,96	5,94	7,92	9,9
Креативність	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3
Самостійність виконання робіт	2,08	4,16	6,24	8,32	10,4

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6
Ініціатива	2,08	4,16	6,24	8,32	10,4
Фізичні зусилля	1,04	2,08	3,12	4,16	5,2
Відповідальність за використання грошових коштів	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Значущість позиції для досягнення бачення підприємства	2	4	6	8	10
Вплив на політику підприємства	2	4	6	8	10
Шкідливість роботи	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Умови роботи	0,4	0,8	1,2	1,6	2
Навички комунікації	1	2	3	4	5
Лідерство	1	2	3	4	5
Загальна сума	20	40	60	80	100

Примітка. Джерело: розраховано автором.

П'ятий етап – Грейдування.

Цей етап передбачає остаточний розподіл посад по грейдах на основі результатів оцінки за всіма субфакторами.

Розподіл посад по грейдах.

Група експертів здійснює оцінку значущості та вагомості кожної посади для підприємства, спираючись на розроблені критерії. Кожна посада отримує свій грейд, що відображає її відносне місце в організаційній структурі та рівень внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Визначення відносної цінності посади.

Замість абстрактних грейдів до кожного субфактора підставляються відповідні бали (згідно з табл. 4.4). Таким чином формується загальний рейтинговий бал посади, який є інтегральним показником її значущості на підприємстві.

Формування рейтингу посад.

Після підсумовування балів усі посади ранжуються у вигляді рейтингу. Для побудови груп (грейдів) визначаються так звані точки розриву – найбільші відстані між сусідніми результатами в рейтингу. Саме в цих місцях

проводиться межа, що дозволяє сформувати групи посад різної вагомості.

Таким чином, грейдування забезпечує об'єктивний і прозорий розподіл посад, створюючи ієрархічну сітку, що відображає цінність кожної позиції для підприємства та стає основою для визначення рівня оплати праці, премій і соціальних пакетів.

Оцінка середньоринкової вартості посади.

Важливим етапом після проведення грейдування є визначення середньоринкової вартості посад. Така оцінка дозволяє підприємству не лише сформувати внутрішню справедливую систему оплати праці, а й забезпечити її конкурентоспроможність на ринку праці.

Вартість посади може визначатися:

- безпосередньо підприємством – на основі внутрішніх аналітичних даних, результатів співбесід, аналізу поточних рівнів зарплат та умов праці;
- за допомогою дослідницької або консалтингової фірми – шляхом проведення спеціалізованих досліджень ринку праці, збору та аналізу статистичних даних щодо оплати аналогічних посад у підприємствах тієї ж галузі.

При цьому доцільно враховувати не лише поточні рівні оплати праці, а й прогнозовані тенденції на момент впровадження системи грейдів. Це дасть можливість адаптувати систему до майбутніх змін ринку та уникнути дисбалансу в мотивації персоналу.

Таким чином, середньоринкова оцінка є основою для формування прозорої та конкурентної системи компенсацій, що дозволяє підприємству приваблювати кваліфікованих спеціалістів і водночас утримувати вже наявних працівників.

У разі потреби оцінку середньоринкової вартості посади можна скоригувати з урахуванням стратегічної значущості позиції для підприємства. Для цього застосовується коригуючий коефіцієнт, який множиться на середньоринкову вартість:

- для ключових або пріоритетних посад, що мають критичне значення

для досягнення стратегічних цілей, коефіцієнт встановлюється на рівні +50;

– для неперіоритетних посад, значення яких не впливає на стратегічні результати, коефіцієнт може бути зменшений на 15 % (-15 %).

Такий підхід дозволяє більш точно відобразити внутрішню цінність посад у системі грейдів і забезпечити справедливе співвідношення між внеском працівника та рівнем його компенсації.

На цьому етапі визначається співвідношення фіксованої та змінної частин заробітної плати для кожної посади з урахуванням її значущості для підприємства. Для посад, які мають більший вплив на досягнення стратегічних цілей компанії, частка змінної винагороди зазвичай перевищує фіксовану, що стимулює працівників до досягнення високих результатів.

Експертна група визначає структуру винагороди, встановлюючи розміри фіксованої та змінної частин заробітної плати для різних категорій посад. Змінна частина може коригуватися залежно від результатів діяльності підприємства: наприклад, при перевиконанні річного плану працівник може отримати додатковий відсоток до змінної складової зарплати.

Фіксована частина заробітної плати.

Фіксована складова зарплати співробітника визначається його відповідністю вимогам посади, що оцінюється через атестацію. Для кожної позиції створюється вилка заробітної плати, яка відображає мінімальний та максимальний рівні оплати.

Якщо працівник не повністю відповідає встановленим вимогам, він отримує оплату на рівні нижчих лінійок вилки (першої або другої). Зі зростанням кваліфікації, підтвердженою результатами атестації, працівник має можливість підвищити свій рівень оплати, переходячи на верхні лінійки вилки.

Таким чином, працівники отримують стимул до підвищення своєї кваліфікації, здобуття освіти та розвитку особистісних компетенцій. Система оплати праці в такому контексті стає важливою складовою управлінського циклу, інтегруючи процеси відбору, адаптації, навчання, розвитку та атестації персоналу. Такий підхід підвищує мотивацію співробітників, оскільки вони

бачать чіткі перспективи кар'єрного зростання та мають можливість самостійно впливати на свій професійний розвиток у межах компанії.

Оцінка відповідності працівника посаді.

На цьому етапі важливо чітко визначити вимоги, які посада висуває до працівника. Серед основних факторів можна виділити:

- освітні вимоги – необхідний рівень освіти (вища, середня спеціальна тощо);
- вимоги до знань – специфічні знання, потрібні для виконання посадових обов'язків;
- вимоги до досвіду – професійний досвід у відповідній сфері або на аналогічних посадах;
- вимоги до навичок та вмінь – практичні компетенції, необхідні для ефективного виконання роботи;
- вимоги до зовнішнього вигляду – дотримання дрес-коду або презентабельності, якщо це важливо для виконання обов'язків;
- вимоги до стану здоров'я – фізичні чи медичні показники, які критично впливають на виконання роботи;
- вимоги до особистих якостей – лідерські здібності, комунікабельність, стресостійкість тощо;
- вимоги до поведінки – дотримання етичних норм та корпоративної культури підприємства.

Ці критерії слугують основою для відбору, атестації та професійного розвитку працівників, забезпечуючи відповідність їхніх навичок, знань і особистих якостей вимогам конкретних посад.

Вимоги до посад можуть відрізнятися залежно від специфіки діяльності підприємства, оскільки важливість окремих аспектів роботи варіює. Для оцінки відповідності працівника вимогам посади необхідно не лише визначити ключові фактори, а й розробити критерії та бальну систему оцінювання. Основні кроки цього процесу включають:

1. Складання базової шкали критеріїв для визначення вимог до посади.

2. Визначення факторів, що формують вимоги конкретної посади.
3. Опис усіх критеріїв для забезпечення однозначності оцінки.
4. Ранжування чинників за пріоритетом з урахуванням їхньої значущості для досягнення стратегічних цілей підприємства.
5. Призначення кожному субфактору вагомості (балів) залежно від визначених пріоритетів.
6. Встановлення грейдів для кожної посади відповідно до факторів та мінімальних вимог.
7. Розподіл балів по кожному грейду для структуризації системи оцінювання.
8. Обчислення загальної суми балів мінімальних вимог для кожної посади.
9. Визначення рівнів відповідності та категорії працівника на основі встановлених мінімальних вимог.

Міра відповідності працівника вимогам посади та можливе відхилення від мінімальних критеріїв можуть варіюватися. Не всі співробітники повністю відповідають усім вимогам, і ступінь невідповідності може бути різним. Чим вищий грейд посади та її значущість для підприємства, тим менше допустиме відхилення. Наприклад, для посад 1 грейду допустиме відхилення становить до 10 %, тоді як для посад 5 грейду – до 30 %. Якщо невідповідність для 1 грейду не перевищує 10 %, керівництво ухвалює рішення щодо подальшого перебування співробітника на посаді. У разі позитивного рішення працівник отримує лише фіксовану частину заробітної плати.

Список використаних джерел за розділом 4

1. Куліков Г. Т. Мотивація трудової діяльності у системі ринкових відносин (на прикладі промисловості України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01 – Демографія, економіка праці та соціальна політика / Г. Т. Куліков. – Київ : КНУ, 2006. – 21 с.

2. Данилишин Б. М. Інвестиційна політика в Україні : монографія / Б. М. Данилишин, М. Х. Корецький, О. І. Дацій. – Донецьк : «Юго-Восток, ЛТД», 2006. – 292 с.
3. Мазаракі А. А. Інноваційний потенціал України : монографія / А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2012. – 127 с.
4. Мельник О. Г. Сутність інновацій та інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журнал. – 2008. – № 12. – С. 20–26.
5. Струніна Л. В. Структурні особливості розвитку інноваційної активності українських підприємств / Л. В. Струніна // Наукові праці НУХТ. – 2014. – Т. 20. – С. 763–770.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, 2001. – 254 с.
7. Aubrey Ch. Breakthrough to world class service levels with Six Sigma / Ch. Aubrey // Proc. 44th EOQ Congress (Budapest, 2010). – 2010. – Vol. 1. – P. 175–178.

РОЗДІЛ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими структурними змінами, посиленням глобалізаційних впливів, цифровізацією господарської діяльності, а також тривалим впливом кризових явищ і воєнних викликів. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого розвитку вітчизняних підприємств, здатних не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Визначальну роль у цьому процесі відіграє потенціал розвитку підприємств, який відображає сукупність наявних і прихованих можливостей щодо забезпечення зростання, модернізації та підвищення ефективності господарської діяльності.

Потенціал розвитку підприємств у трансформаційній економіці України виступає ключовим фактором економічної стабільності та відновлення, оскільки саме він визначає здатність суб'єктів господарювання реагувати на структурні зрушення, впроваджувати інновації, залучати інвестиції та ефективно використовувати обмежені ресурси. В умовах нерівномірного економічного розвитку, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та високого рівня ризиків управління потенціалом розвитку набуває стратегічного значення, потребуючи науково обґрунтованих підходів і дієвих управлінських механізмів.

Додатковим чинником загострення проблеми є зростаюча нестабільність зовнішнього середовища, що проявляється у макроекономічній волатильності,

порушенні виробничо-логістичних ланцюгів, зміні ринкової кон'юнктури, а також у впливі воєнних дій, які суттєво трансформують умови функціонування підприємств. Воєнні та кризові явища посилюють невизначеність управлінських рішень, обмежують ресурсні можливості та підвищують вимоги до гнучкості організаційних структур. Водночас інноваційні чинники, пов'язані з розвитком цифрових технологій, автоматизацією та інтелектуалізацією управління, створюють нові можливості для формування та реалізації потенціалу розвитку, але потребують відповідного організаційно-ресурсного підґрунтя.

У цьому контексті особливого значення набуває організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку підприємств, яке виступає базисом ефективного функціонування системи управління та визначає можливості досягнення стратегічних цілей розвитку. Саме поєднання організаційних механізмів управління з оптимальним використанням матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інноваційних ресурсів формує передумови для підвищення адаптивності підприємств і забезпечення їхнього сталого розвитку в умовах нестабільності.

Проблематика управління потенціалом розвитку підприємств достатньо широко представлена у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити роботи таких дослідників як: О. Вовк та А. Дудік [1]; Н. Краснокутська [2]; А. Волосов та О. Михайлова [3]; В. Занора, Д. Куценко, Н. Одородько [4]; Н. Васюткіна [5; 6]; О. Іванець [7]; Н. Педченко [8] та багатьох інших. У межах економічної науки сформовано різноманітні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства, його структури, методів оцінювання та стратегічного управління.

Значну увагу науковці приділяють ресурсному забезпеченню діяльності підприємств, питанням організаційного розвитку, формуванню ефективних управлінських структур та механізмів ухвалення рішень. Варто виділити праці таких дослідників як: А. Мазур та О. Шаманська [9], Н. Коваленко [10], О. Чупир, Є. Бурлака, О. Бутенко [11], В. Прохорова, В. Чобіток [12] та

багатьох інших. Водночас більшість досліджень розглядають організаційні та ресурсні аспекти управління переважно відокремлено, без належної інтеграції їх у єдину систему управління потенціалом розвитку.

Наявні наукові праці не повною мірою враховують специфіку функціонування вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних і кризових факторів, а також не завжди забезпечують комплексний підхід до формування організаційно-ресурсного забезпечення управління розвитком. Це зумовлює наявність теоретичних і прикладних прогалин, пов'язаних із необхідністю систематизації існуючих підходів та обґрунтування напрямів їхнього удосконалення з урахуванням трансформаційних процесів в економіці України.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У сучасній економічній науці поняття потенціалу розвитку підприємства належить до ключових категорій, що відображають можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення довгострокового зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища. Актуалізація цієї категорії зумовлена необхідністю переорієнтації управлінських рішень із короткострокових результатів на стратегічні перспективи, що особливо важливо для підприємств, які функціонують в умовах трансформаційної економіки та підвищеної нестабільності.

У наукових дослідженнях потенціал розвитку підприємства розглядається як багатовимірна економічна категорія, що поєднує в собі сукупність ресурсів, можливостей, здібностей та резервів, які можуть бути задіяні для досягнення цілей розвитку. На відміну від загального потенціалу підприємства, потенціал розвитку акцентує увагу не лише на наявному стані ресурсного забезпечення, але й на можливостях їхньої трансформації, відтворення та нарощування в перспективі. Таким чином, потенціал розвитку відображає динамічний аспект функціонування підприємства та орієнтований на майбутні зміни.

Значна частина науковців трактує потенціал розвитку як здатність підприємства забезпечувати якісні та кількісні зміни у своїй діяльності на основі ефективного використання наявних ресурсів і впровадження інновацій. У цьому контексті потенціал розвитку пов'язується зі стратегічними можливостями підприємства, рівнем його конкурентоспроможності та здатністю формувати і реалізовувати стратегії зростання. Такий підхід підкреслює, що наявність ресурсів сама по собі не гарантує розвитку, якщо вони не інтегровані в ефективну систему управління та не спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Інший підхід до визначення сутності потенціалу розвитку підприємства базується на ресурсно-функціональній концепції, відповідно до якої потенціал розвитку розглядається як структурована сукупність різних видів потенціалів: виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного та організаційного. У такому розумінні потенціал розвитку формується в результаті взаємодії окремих складових, рівень розвитку яких визначає загальні можливості підприємства щодо трансформації та зростання. При цьому вирішального значення набуває не лише обсяг ресурсів, але й рівень їхньої збалансованості та узгодженості в межах єдиної системи управління.

Особливістю потенціалу розвитку підприємства є його тісний зв'язок із зовнішнім середовищем. Потенціал розвитку не може розглядатися ізольовано від ринкових умов, інституційного середовища, технологічних змін та соціально-економічних факторів. Саме здатність підприємства адаптувати свій потенціал до змін зовнішнього середовища визначає ефективність його використання та можливості реалізації стратегічних цілей. У цьому аспекті потенціал розвитку виступає не лише як внутрішня характеристика підприємства, але і як результат взаємодії із зовнішніми чинниками.

Важливою рисою потенціалу розвитку є його латентний характер, оскільки значна частина можливостей підприємства не реалізується повною мірою в поточній діяльності. Наявність прихованих резервів, управлінських компетенцій, інноваційних ідей та організаційних можливостей створює

передумови для розвитку за умови формування відповідного організаційно-ресурсного забезпечення. Таким чином, потенціал розвитку є не статичною величиною, а змінною категорією, рівень якої залежить від якості управлінських рішень і здатності підприємства до саморозвитку.

У межах сучасної економічної теорії відсутній єдиний універсальний підхід до визначення сутності потенціалу розвитку підприємства, що зумовлено складністю та багатогранністю цієї категорії. Узагальнення наукових поглядів дозволяє виокремити кілька основних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах формування та реалізації потенціалу розвитку.

Ресурсний підхід ґрунтується на розгляді потенціалу розвитку підприємства як сукупності матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені в процесі його діяльності. Представники цього підходу ототожнюють можливості розвитку з обсягом і якістю ресурсної бази, підкреслюючи, що саме ресурси формують вихідні передумови для зростання. Перевагою ресурсного підходу є його практична спрямованість і можливість кількісної оцінки потенціалу розвитку. Водночас його обмеження полягає в недостатньому врахуванні управлінських, організаційних і стратегічних чинників, без яких навіть значні ресурси можуть залишатися нереалізованими.

Функціональний підхід розглядає потенціал розвитку через призму здатності підприємства виконувати певні функції, пов'язані з виробництвом, інноваційною діяльністю, управлінням, маркетингом та адаптацією до змін. У цьому контексті потенціал розвитку трактується як можливість ефективного здійснення функцій, необхідних для забезпечення розвитку. Такий підхід акцентує увагу на результативності та ефективності використання ресурсів, проте не завжди дозволяє повною мірою оцінити структурну цілісність потенціалу та його довгострокову спрямованість.

Структурний підхід базується на виділенні окремих складових потенціалу розвитку підприємства, таких як виробничий, фінансовий, кадровий,

інноваційний, інформаційний та організаційний потенціали. Згідно з цим підходом, рівень потенціалу розвитку визначається станом і взаємодією його складових елементів. Перевагою структурного підходу є можливість комплексного аналізу потенціалу розвитку та ідентифікації «вузьких місць» у системі управління. Водночас його недоліком є певна статичність, оскільки акцент робиться переважно на поточному стані складових, а не на динаміці їхньої трансформації.

Процесний підхід розглядає потенціал розвитку як результат безперервних процесів формування, використання та відтворення ресурсів у межах підприємства. У цьому випадку потенціал розвитку трактується не як фіксований обсяг можливостей, а як динамічний процес, що змінюється під впливом управлінських рішень та зовнішніх чинників. Процесний підхід дозволяє врахувати часовий аспект розвитку та підкреслює роль організаційних механізмів управління, однак ускладнює кількісну оцінку потенціалу розвитку.

Стратегічний підхід фокусується на зв'язку потенціалу розвитку зі стратегічними цілями підприємства та його конкурентними перевагами. У межах цього підходу потенціал розвитку розглядається як здатність підприємства формувати, реалізовувати та коригувати стратегію розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Такий підхід найбільш повно відображає сучасні умови господарювання, проте потребує високого рівня управлінських компетенцій і розвиненого організаційно-ресурсного забезпечення.

Для поглибленого розуміння економічної сутності потенціалу розвитку підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз основних наукових підходів до його трактування. Такий аналіз дозволяє систематизувати існуючі концепції, визначити їхні переваги та обмеження, а також обґрунтувати необхідність комплексного бачення потенціалу розвитку в контексті сучасних умов господарювання. Узагальнення підходів сприяє підвищенню наочності дослідження та формує методологічну основу для подальшого аналізу організаційно-ресурсного забезпечення управління розвитком підприємств.

Порівняльна характеристика підходів до визначення сутності потенціалу розвитку підприємства наведена у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Порівняльна характеристика підходів до визначення сутності потенціалу розвитку підприємства

Підхід	Сутнісна характеристика	Переваги підходу	Обмеження підходу
Ресурсний	Розглядає потенціал розвитку як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені	Простота застосування; можливість кількісної оцінки; практична орієнтація	Ігнорує роль управління, організаційних механізмів і стратегічних цілей
Функціональний	Трактує потенціал розвитку через здатність підприємства виконувати ключові функції, необхідні для забезпечення розвитку	Орієнтація на ефективність і результативність діяльності; врахування функціональної спроможності	Недостатньо відображає структурну цілісність і довгострокову спрямованість розвитку
Структурний	Визначає потенціал розвитку як систему взаємопов'язаних складових (виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної тощо)	Комплексний аналіз; можливість виявлення слабких елементів системи	Переважно статичний характер; обмежене врахування динаміки розвитку
Процесний	Розглядає потенціал розвитку як результат безперервних процесів формування, використання та відтворення ресурсів	Урахування динаміки та часових змін; акцент на управлінських процесах	Складність кількісної оцінки; високі вимоги до інформаційного забезпечення
Стратегічний	Інтерпретує потенціал розвитку як здатність підприємства формувати й реалізовувати стратегію розвитку в умовах змінного середовища	Орієнтація на довгострокові цілі; зв'язок із конкурентними перевагами	Залежність від рівня управлінських компетенцій і розвиненості організаційної системи

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Порівняння наведених підходів свідчить, що жоден із них не може повною мірою відобразити сутність потенціалу розвитку підприємства у відриві від інших. Ресурсний і структурний підходи забезпечують основу для оцінки

наявних можливостей, функціональний і процесний – розкривають механізми їхньої реалізації, а стратегічний – визначає довгострокову спрямованість розвитку. У зв'язку з цим доцільним є інтегрований підхід, який поєднує елементи зазначених концепцій та дозволяє розглядати потенціал розвитку підприємства як складну, динамічну й керовану систему.

Отже, комплексний підхід створює методологічні передумови для подальшого дослідження організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку, оскільки саме через ефективну організацію управлінських процесів і раціональне використання ресурсів забезпечується перехід потенціалу з латентного стану в реальний результат розвитку підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, потенціал розвитку підприємства доцільно розглядати як інтегровану економічну категорію, що відображає сукупність наявних і перспективних ресурсів, можливостей та управлінських здатностей підприємства, спрямованих на забезпечення його стійкого функціонування та стратегічного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Саме таке розуміння потенціалу розвитку створює методологічну основу для подальшого дослідження організаційно-ресурсного забезпечення управління розвитком вітчизняних підприємств.

Застосування інтегрованого підходу обумовлює необхідність розгляду потенціалу розвитку як складної системи взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує певну функціональну роль у забезпеченні здатності підприємства до зростання, адаптації та стратегічного оновлення. Структуризація потенціалу розвитку дозволяє більш глибоко оцінити можливості підприємства та створює основу для формування ефективного організаційно-ресурсного забезпечення управління.

У наукових дослідженнях потенціал розвитку підприємства зазвичай розглядається через сукупність окремих складових, що відображають різні напрями його діяльності та використання ресурсів [1]. Узагальнення підходів до визначення складових потенціалу підприємства дозволило визначити

ключові складові потенціалу його розвитку (рис. 5.1).

Базовою складовою є виробничий потенціал, який характеризує можливості підприємства щодо випуску продукції або надання послуг з урахуванням наявних виробничих потужностей, технічного рівня обладнання, технологій та організації виробничих процесів. Рівень розвитку виробничого потенціалу безпосередньо впливає на здатність підприємства забезпечувати стабільність діяльності та реалізовувати програми модернізації. Фінансовий потенціал відображає можливості підприємства щодо формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів з метою забезпечення поточної діяльності й фінансування розвитку. Він визначається обсягом власного та залученого капіталу, платоспроможністю, фінансовою стійкістю та доступом до інвестиційних ресурсів. Фінансовий потенціал відіграє ключову роль у реалізації стратегічних ініціатив, оскільки саме він забезпечує ресурсну базу для інновацій, розширення виробництва та структурних змін.

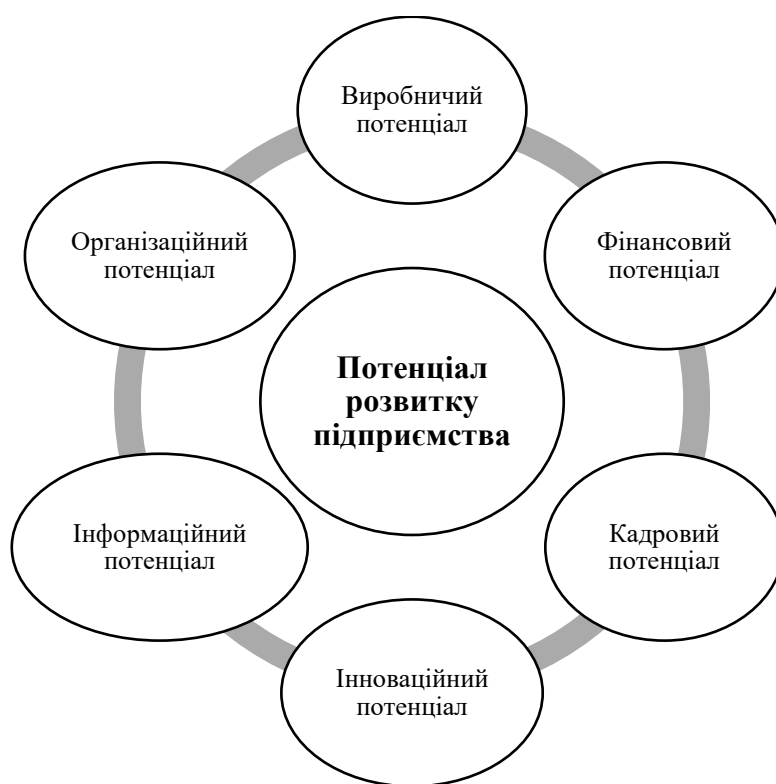


Рисунок 5.1 – Складові потенціалу розвитку підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Вагомою складовою потенціалу розвитку є кадровий потенціал, який характеризує професійний, кваліфікаційний та інтелектуальний рівень персоналу підприємства. У сучасних умовах зростає значення управлінських компетенцій, здатності працівників до навчання, адаптації та генерування нових ідей. Кадровий потенціал безпосередньо впливає на ефективність використання інших складових потенціалу та визначає можливості підприємства щодо впровадження змін і реалізації інноваційних стратегій.

Інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати нові продукти, технології та управлінські рішення. Він формується на основі науково-технічних розробок, інвестицій в дослідження і розробки, а також організаційних умов, що стимулюють інноваційну активність. Інноваційний потенціал є одним із ключових чинників довгострокового розвитку, особливо в умовах посилення конкуренції та швидких технологічних змін.

Інформаційний потенціал характеризує рівень забезпеченості підприємства інформаційними ресурсами, інформаційними системами та аналітичними інструментами, необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасній економіці інформація виступає стратегічним ресурсом, а ефективне управління інформаційними потоками сприяє підвищенню адаптивності підприємства та якості управління потенціалом розвитку.

Особливе місце у структурі потенціалу розвитку займає організаційний потенціал, який відображає здатність підприємства формувати ефективну систему управління, раціональну організаційну структуру, механізми координації та контролю. Саме організаційний потенціал забезпечує інтеграцію всіх інших складових у єдину систему та визначає можливості їхнього узгодженого функціонування. Недостатній рівень організаційного розвитку значно обмежує реалізацію навіть значного ресурсного потенціалу.

Таким чином, потенціал розвитку підприємства доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, у якій окремі складові перебувають у тісному

взаємозв'язку та взаємозалежності. Ефективність управління потенціалом розвитку визначається не лише рівнем розвитку кожної складової, але й ступенем їхньої збалансованості та інтеграції в межах організаційно-ресурсного забезпечення. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління розвитком підприємств та створює підґрунтя для подальшого дослідження механізмів організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств.

Управління потенціалом розвитку підприємства нерозривно пов'язане з формуванням і реалізацією його стратегії, оскільки саме стратегічні орієнтири визначають напрями, масштаби та інтенсивність використання наявних і перспективних можливостей. Потенціал розвитку в цьому контексті виступає одночасно як вихідна база для стратегічного планування та як результат реалізації обраної стратегії, що зумовлює їхній тісний взаємозв'язок і взаємозалежність.

Стратегія підприємства відображає довгострокове бачення його розвитку, систему цілей і способів їхнього досягнення з урахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Відповідно, рівень і структура потенціалу розвитку визначають реалістичність стратегічних цілей та можливість їхньої практичної реалізації. За відсутності достатнього потенціалу розвитку стратегія набуває декларативного характеру, тоді як надлишковий або неструктурований потенціал без чітких стратегічних орієнтирів може використовуватися неефективно.

У процесі стратегічного управління потенціал розвитку виконує роль обмежувального та водночас стимулюючого чинника. З одного боку, ресурсні, кадрові, організаційні та інноваційні можливості підприємства обмежують вибір стратегічних альтернатив, з іншого – наявність певного потенціалу створює передумови для реалізації більш амбітних стратегій зростання, диверсифікації або інноваційного розвитку. Таким чином, стратегія має формуватися на основі об'єктивної оцінки потенціалу розвитку, а не лише під впливом зовнішніх ринкових можливостей.

Водночас реалізація стратегії безпосередньо впливає на динаміку потенціалу розвитку підприємства. Інвестиційні рішення, вибір пріоритетних напрямів діяльності, політика управління персоналом, рівень інноваційної активності та організаційні зміни формують нові якісні характеристики потенціалу або, навпаки, призводять до його виснаження. У цьому сенсі стратегія виступає інструментом трансформації потенціалу розвитку, спрямованим на його нарощування, оновлення або перерозподіл між окремими складовими.

Особливої актуальності взаємозв'язок потенціалу розвитку зі стратегією набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства змушені оперативно коригувати стратегічні рішення. Гнучкість стратегії та її здатність адаптуватися до змін значною мірою залежать від рівня розвитку організаційного та інформаційного потенціалу підприємства. Наявність ефективних управлінських механізмів, систем моніторингу та аналітичного забезпечення дозволяє своєчасно виявляти загрози й можливості та коригувати стратегію з урахуванням реального стану потенціалу розвитку.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективне стратегічне управління можливе лише за умови інтеграції процесів оцінювання потенціалу розвитку в систему стратегічного планування [13; 14; 15]. Така інтеграція передбачає узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями, формування збалансованої структури потенціалу та створення організаційно-ресурсного забезпечення реалізації стратегії. Відсутність цього узгодження призводить до стратегічних дисбалансів, що негативно впливають на стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, взаємозв'язок потенціалу розвитку зі стратегією підприємства має двосторонній характер: з одного боку, потенціал розвитку визначає можливі стратегічні напрями та масштаби розвитку, з іншого – стратегія формує умови для розвитку, трансформації та ефективного використання потенціалу. Усвідомлення цієї взаємозалежності створює концептуальну основу для подальшого аналізу організаційних механізмів і ресурсного забезпечення

управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств.

Ефективне управління потенціалом розвитку підприємства неможливе без належного організаційного забезпечення, яке виступає ключовою складовою системи управління та визначає здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Організаційне забезпечення управління формує внутрішні умови функціонування підприємства, встановлює порядок взаємодії між структурними підрозділами, регламентує управлінські процеси та забезпечує узгодженість дій усіх учасників господарської діяльності.

У науковому контексті поняття «забезпечення» доцільно трактувати як процес своєчасного формування, обробки та передавання якісної інформації в межах системи управління підприємством, що створює передумови для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У більш широкому розумінні забезпечення охоплює сукупність дій і механізмів, спрямованих на створення необхідних умов для ефективного функціонування та розвитку суб'єкта господарювання [10].

Аналіз наукових джерел свідчить, що категорія «організаційне забезпечення» розглядається дослідниками з позицій кількох концептуальних підходів. Зокрема, у міжнародному словнику організаційне забезпечення інтерпретується з позиції системного підходу як складний комплекс стабільних, цілеспрямовано сформованих зв'язків і взаємодій між елементами виробничо-управлінської системи, що виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства. Такий підхід ґрунтується на уявленні про підприємство як цілісну систему, ефективність якої забезпечується узгодженістю дій усіх структурних елементів. Його практична реалізація є можливою за наявності чітко визначених цілей і довгострокової стратегії розвитку, що робить цей підхід адаптованим до умов сучасної ринкової економіки.

Процесний підхід до визначення організаційного забезпечення використовується, зокрема, М. Єрмошенком, який розглядає його як процес формування комплексу умов, необхідних для нормального функціонування підприємства, включаючи забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-

технічними та іншими ресурсами, що створюють підґрунтя для здійснення господарської діяльності [16, с. 62]. У межах цього підходу організаційне забезпечення ототожнюється з безперервним процесом ресурсного наповнення діяльності підприємства. Водночас його обмеженням є недостатня увага до впливу чинників зовнішнього середовища, які істотно визначають умови функціонування підприємств у сучасній економіці.

Представники структурного підходу, акцентують увагу на формалізованих елементах організаційного забезпечення, визначаючи його як сукупність положень, інструкцій, наказів, кваліфікаційних вимог та інших регламентуючих документів, що визначають організаційну структуру управління та порядок взаємодії її елементів. У цьому випадку основний акцент робиться на нормативно-документальному регулюванні діяльності підприємства, відповідно до якого виконання робіт здійснюється структурними підрозділами в межах закріплених функціональних обов'язків. Разом із тим жорстка регламентація та недостатня гнучкість такої системи ускладнюють реагування на нестандартні та ситуативні завдання, що обмежує застосування цього підходу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Нормативний підхід до трактування організаційного забезпечення ґрунтується на розумінні його як сукупності методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників між собою та з технічними засобами у процесі створення й експлуатації системи управління. Цей підхід фактично доповнює попередні, оскільки спирається на нормативні документи різного рівня обов'язковості, які визначають правила організації управлінських процесів і взаємодії персоналу.

З позиції стратегічного управління Н. Коваленко розглядає організаційне забезпечення як систему взаємопов'язаних процесів і процедур, що забезпечують здійснення діяльності підприємства відповідно до визначеної стратегії та поставлених цілей, а також формують ефективну взаємодію між структурними підрозділами й забезпечують їх необхідними ресурсами [10]. Такий підхід поєднує організаційні та ресурсні аспекти управління, що є

особливо важливим у контексті управління потенціалом розвитку підприємства.

Отже, можна визначити, що в економічному розумінні організаційне забезпечення управління варто трактувати як сукупність організаційних форм, методів, процедур і управлінських механізмів, за допомогою яких здійснюється вплив на процеси формування, використання та розвитку потенціалу підприємства. Воно охоплює побудову організаційної структури управління, розподіл повноважень і відповідальності, встановлення системи підпорядкованості та координації, а також формування внутрішніх регламентів і стандартів управлінської діяльності.

Особливістю організаційного забезпечення є його інтегруюча роль у системі управління потенціалом розвитку. Саме через організаційні механізми забезпечується взаємодія між окремими складовими потенціалу – виробничою, фінансовою, кадровою, інноваційною та інформаційною. За відсутності чітко вибудованої організаційної системи навіть значні ресурсні можливості підприємства не здатні трансформуватися у реальні результати розвитку, що зумовлює втрату конкурентних переваг.

Організаційне забезпечення управління має виражений системний характер, оскільки включає як формальні, так і неформальні елементи. До формальних елементів належать організаційна структура, посадові інструкції, положення про підрозділи, регламенти ухвалення управлінських рішень та процедури контролю. Неформальні елементи пов'язані з корпоративною культурою, управлінськими традиціями, стилем керівництва та неформальними комунікаціями, які істотно впливають на ефективність реалізації управлінських рішень у сфері розвитку підприємства.

З економічної точки зору організаційне забезпечення управління виконує функцію зниження трансакційних витрат, пов'язаних з координацією діяльності структурних підрозділів, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Раціональна організація управлінських процесів сприяє підвищенню оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізації

управлінських ризиків і забезпеченню ефективного використання ресурсів у процесі розвитку підприємства.

Важливою характеристикою організаційного забезпечення є його адаптивність, тобто здатність змінюватися відповідно до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах нестабільності, воєнних і кризових викликів підприємства потребують гнучких організаційних структур, децентралізації управління, розширення повноважень менеджерів середньої ланки та впровадження сучасних управлінських інструментів. Недостатній рівень організаційної гнучкості призводить до уповільнення процесів розвитку та зниження ефективності використання потенціалу підприємства.

Організаційне забезпечення управління потенціалом розвитку також тісно пов'язане з якістю управлінських рішень. Чіткий розподіл функцій і відповідальності, налагоджені комунікаційні зв'язки та ефективна система контролю створюють умови для ухвалення обґрунтованих рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку. Водночас організаційні дисфункції, дублювання повноважень або нечіткість управлінських процедур суттєво знижують результативність управління потенціалом розвитку.

Таким чином, організаційне забезпечення управління є фундаментальною економічною категорією, що визначає ефективність функціонування системи управління потенціалом розвитку підприємства. Воно забезпечує інтеграцію ресурсів, координацію управлінських процесів і створює умови для реалізації стратегічних ініціатив розвитку.

Ресурсне забезпечення є однією з базових складових управління потенціалом розвитку підприємства, оскільки саме ресурси формують матеріальну, фінансову та інтелектуальну основу для реалізації стратегічних цілей і забезпечення безперервності процесів розвитку. В умовах трансформаційної економіки та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління ресурсами набуває особливого значення, оскільки обмеженість ресурсних можливостей вимагає їхнього раціонального розподілу та цільового використання.

В економічному розумінні ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку потрібно трактувати як сукупність видів ресурсів, механізмів їхнього формування, розподілу та використання, які забезпечують реалізацію управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства. Ресурсне забезпечення охоплює матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси, кожен з яких відіграє специфічну роль у формуванні та реалізації потенціалу розвитку. Основні види ресурсів у системі управління потенціалом розвитку підприємства, їхня економічна характеристика та роль у формуванні та реалізації потенціалу розвитку вітчизняних підприємств подана у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Види ресурсів у системі управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств

Вид ресурсів	Економічна характеристика	Роль у формуванні та реалізації потенціалу розвитку
Матеріальні	Сукупність основних засобів, оборотних активів, сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів	Формують виробничу базу підприємства; визначають можливості модернізації та технічного оновлення
Фінансові	Власні та залучені фінансові ресурси, грошові потоки, інвестиційні джерела	Забезпечують фінансування поточної діяльності та інвестиційних програм розвитку
Трудові	Персонал підприємства, його чисельність, кваліфікація, професійні та управлінські компетенції	Забезпечують реалізацію управлінських рішень і трансформацію ресурсів у результати розвитку
Інформаційні	Інформаційні ресурси, інформаційні системи, аналітичні дані та канали комунікації	Підвищують обґрунтованість управлінських рішень та адаптивність підприємства
Інноваційні	Науково-технічні розробки, інтелектуальна власність, інвестиції в дослідження та розробки	Сприяють оновленню продукції, технологій і управлінських процесів
Організаційні	Організаційна структура, управлінські механізми, регламенти та корпоративна культура	Забезпечують координацію ресурсів і узгодженість управлінських процесів

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Матеріальні ресурси формують виробничу базу підприємства та визначають його можливості щодо здійснення основної діяльності. До них

належать основні засоби, оборотні активи, сировина, матеріали та енергетичні ресурси. Рівень забезпеченості матеріальними ресурсами, їхній технічний стан і ступінь зношеності безпосередньо впливають на ефективність використання виробничого потенціалу та можливості його модернізації. У контексті управління розвитком особливого значення набуває оновлення матеріально-технічної бази та впровадження ресурсоощадних технологій.

Фінансові ресурси виступають універсальним інструментом забезпечення розвитку підприємства, оскільки саме вони забезпечують можливість залучення інших видів ресурсів і фінансування інвестиційних програм. Фінансове забезпечення управління потенціалом розвитку включає формування власних і залучених фінансових ресурсів, управління грошовими потоками, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Обмеженість фінансових ресурсів у сучасних умовах зумовлює необхідність підвищення ефективності їхнього використання та обґрунтування пріоритетів фінансування розвитку.

Трудові ресурси є ключовим елементом ресурсного забезпечення, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію управлінських рішень і трансформацію ресурсів у кінцеві результати діяльності. Управління трудовими ресурсами в контексті розвитку підприємства передбачає формування оптимальної чисельності персоналу, підвищення рівня його кваліфікації, розвиток управлінських компетенцій та створення мотиваційних механізмів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності. Якість трудових ресурсів безпосередньо визначає здатність підприємства до адаптації та саморозвитку.

Інформаційні ресурси в сучасній економіці набувають статусу стратегічного чинника розвитку, оскільки забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень. До інформаційного забезпечення належать інформаційні системи, бази даних, аналітичні інструменти, а також механізми збору, обробки та передачі інформації. Ефективне управління інформаційними ресурсами підвищує якість стратегічного планування, сприяє

своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та забезпечує узгодженість управлінських рішень у сфері розвитку.

Інноваційні ресурси відображають здатність підприємства до створення та впровадження нових продуктів, технологій і управлінських рішень. Вони формуються на основі науково-дослідного потенціалу, інтелектуальної власності, інвестицій у дослідження та розробки, а також організаційних умов, що стимулюють інноваційну діяльність. Інноваційні ресурси відіграють вирішальну роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства та формуванні його конкурентних переваг.

Важливою особливістю ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку є необхідність узгодження та балансування різних видів ресурсів. Надмірна концентрація на окремих ресурсних складових за відсутності належного організаційного супроводу може призвести до неефективного використання потенціалу розвитку. У зв'язку з цим ресурсне забезпечення має розглядатися у тісному взаємозв'язку з організаційними механізмами управління, що забезпечують координацію, контроль і цільову спрямованість використання ресурсів.

Таким чином, ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку підприємства є комплексною економічною категорією, що визначає можливості реалізації стратегічних ініціатив розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Ефективне управління ресурсами у поєднанні з раціональним організаційним забезпеченням створює передумови для формування цілісної системи організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств.

Ефективне управління потенціалом розвитку підприємства можливе лише за умови тісної інтеграції організаційних і ресурсних компонентів у межах єдиної системи управління. Організаційні механізми та ресурси не можуть розглядатися відокремлено, оскільки саме їхня узгоджена взаємодія забезпечує трансформацію наявних можливостей підприємства у реальні результати розвитку. Відсутність такої інтеграції призводить до фрагментарного

використання ресурсів, зниження ефективності управлінських рішень і втрати стратегічних орієнтирів розвитку.

Організаційні компоненти управління визначають порядок формування, розподілу та використання ресурсів, а також забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів у процесі реалізації стратегічних цілей. Саме через організаційну структуру, систему управлінських функцій, регламенти та процедури здійснюється цільове спрямування ресурсних потоків на пріоритетні напрями розвитку підприємства. У цьому контексті організаційне забезпечення виступає своєрідним «каркасом», що об'єднує різні види ресурсів у єдину функціональну систему.

Ресурсні компоненти також формують матеріальну, фінансову та інтелектуальну основу для реалізації організаційних рішень. Матеріальні й фінансові ресурси забезпечують можливість практичного втілення управлінських заходів, трудові ресурси – їхню безпосередню реалізацію, а інформаційні та інноваційні ресурси – підвищення якості управління та адаптивності підприємства. Однак без належного організаційного супроводу ресурси залишаються потенційними можливостями, які не завжди трансформуються у розвиток.

Інтеграція організаційних і ресурсних компонентів передбачає узгодження стратегічних цілей розвитку з ресурсними можливостями підприємства та організаційною спроможністю їх реалізувати. Це означає, що стратегічні рішення мають ухвалюватися з урахуванням наявного та перспективного ресурсного потенціалу, а організаційна структура – адаптуватися до завдань розвитку. Такий підхід дозволяє уникнути дисбалансів між амбітністю стратегічних планів і реальними можливостями підприємства.

Важливою умовою інтеграції є наявність ефективних механізмів координації та контролю, які забезпечують узгодженість дій між підрозділами та відповідальними особами. Система планування, бюджетування, моніторингу та оцінювання результатів розвитку виступає інструментом зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати використання ресурсів і вдосконалювати організаційні

рішення. У такий спосіб інтеграція організаційних і ресурсних компонентів набуває динамічного характеру та сприяє підвищенню гнучкості управління.

Особливої актуальності інтеграція організаційно-ресурсних компонентів набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства змушені оперативно перерозподіляти ресурси та змінювати організаційні пріоритети. Гнучкі організаційні структури, децентралізація управління, використання сучасних інформаційних систем і розвиток управлінських компетенцій персоналу створюють умови для більш ефективного реагування на зовнішні виклики та реалізації потенціалу розвитку.

Таким чином, інтеграція організаційних і ресурсних компонентів управління потенціалом розвитку підприємства є необхідною передумовою забезпечення його стійкого та збалансованого розвитку. Вона дозволяє сформувати цілісну систему управління, у межах якої ресурси використовуються відповідно до стратегічних цілей, а організаційні механізми забезпечують їхню ефективну координацію та контроль. Саме така інтегрована система створює основу для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку підприємства формується та функціонує під впливом сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме характер і інтенсивність цього впливу визначають можливості підприємства щодо формування ефективної системи управління, раціонального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку. В умовах трансформаційної економіки України, посилення глобалізаційних процесів, воєнних і кризових викликів роль середовищних факторів істотно зростає, що зумовлює необхідність їхнього системного аналізу.

Ефективна реалізація потенціалу розвитку підприємства потребує застосування цілісної системи організаційно-економічних механізмів, які забезпечують практичне втілення стратегічних рішень та узгоджене використання ресурсів. Саме через організаційно-економічні механізми

відбувається трансформація інтегрованих організаційних і ресурсних компонентів у конкретні результати розвитку, що визначає їхню ключову роль у системі управління потенціалом розвитку.

Організаційно-економічні механізми реалізації потенціалу розвитку варто розглядати як сукупність управлінських інструментів, методів і важелів організаційного та економічного характеру, за допомогою яких здійснюється планування, регулювання, стимулювання, контроль і коригування процесів розвитку підприємства. Вони забезпечують узгодження стратегічних цілей із поточними управлінськими рішеннями та створюють умови для ефективного використання ресурсного потенціалу.

Центральне місце в системі організаційно-економічних механізмів займає механізм стратегічного та оперативного планування розвитку. Планування дозволяє визначити пріоритетні напрями використання потенціалу розвитку, обґрунтувати потребу в ресурсах і встановити часові орієнтири реалізації стратегічних ініціатив. У межах цього механізму формуються програми розвитку, інвестиційні плани, бюджети та цільові показники, що забезпечують системність і послідовність управління розвитком.

Важливим складником є механізм економічного регулювання, який базується на використанні фінансово-економічних важелів впливу на діяльність підприємства. До таких важелів належать ціноутворення, система витрат і доходів, інвестиційна політика, амортизаційні відрахування, податкове планування та управління грошовими потоками. Економічне регулювання сприяє формуванню фінансових умов, необхідних для реалізації потенціалу розвитку, та забезпечує раціональний розподіл ресурсів між поточними й стратегічними потребами підприємства.

Не менш важливу роль відіграє організаційний механізм координації та регламентації управлінських процесів. Він передбачає формування чіткої системи взаємодії між структурними підрозділами, визначення повноважень і відповідальності учасників процесу розвитку, а також регламентацію управлінських процедур. Наявність ефективного організаційного механізму

забезпечує узгодженість дій, мінімізує управлінські конфлікти та сприяє концентрації зусиль на досягненні стратегічних цілей розвитку.

Суттєвим елементом організаційно-економічних механізмів є механізм мотивації та стимулювання персоналу, який спрямований на активізацію участі працівників у процесах розвитку підприємства. Економічні стимули у вигляді матеріального заохочення, преміювання, участі в результатах діяльності доповнюються організаційними методами нематеріальної мотивації, зокрема розвитком корпоративної культури, професійного зростання та залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень. Ефективна мотивація сприяє повнішій реалізації кадрового та інноваційного потенціалу розвитку.

Контроль і моніторинг реалізації потенціалу розвитку формують ще один важливий механізм, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління. Контрольні процедури дозволяють оцінювати ступінь досягнення запланованих цілей, ефективність використання ресурсів і результативність організаційних заходів. На основі отриманої інформації здійснюється коригування управлінських рішень, що підвищує адаптивність системи управління потенціалом розвитку. Організаційно-економічні механізми реалізації потенціалу розвитку підприємства, їхній зміст та роль у реалізації потенціалу розвитку вітчизняних підприємств подано в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Організаційно-економічні механізми реалізації потенціалу розвитку підприємства

Механізм	Зміст	Роль у реалізації потенціалу розвитку
Планування розвитку	Формування стратегій, програм і планів розвитку	Забезпечує цільову спрямованість і послідовність розвитку
Економічне регулювання	Використання фінансових і економічних важелів	Створює фінансові умови для реалізації розвитку
Організаційна координація	Узгодження дій підрозділів і регламентація процесів	Забезпечує інтеграцію ресурсів і управлінських рішень
Мотивація персоналу	Матеріальні й нематеріальні стимули	Активізує кадровий та інноваційний потенціал
Контроль і моніторинг	Оцінювання результатів і коригування рішень	Підвищує ефективність і адаптивність управління

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Таким чином, організаційно-економічні механізми виступають ключовим інструментом практичної реалізації потенціалу розвитку підприємства. Їхня ефективність визначається рівнем узгодженості організаційних і економічних важелів, здатністю системи управління до адаптації та своєчасного коригування управлінських рішень. Формування дієвих організаційно-економічних механізмів створює передумови для підвищення результативності управління потенціалом розвитку та забезпечення стійкого зростання вітчизняних підприємств.

В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності управління потенціалом розвитку підприємства неможливе без формування ефективних механізмів управління ризиками. Ризики супроводжують усі етапи реалізації потенціалу розвитку – від стратегічного планування до практичного використання ресурсів, що зумовлює необхідність їхнього системного врахування в межах організаційно-економічних механізмів управління.

Механізм управління ризиками реалізації потенціалу розвитку варто розглядати як сукупність організаційних і економічних інструментів, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та нейтралізацію негативного впливу ризиків на процеси розвитку підприємства. Інтеграція управління ризиками в систему організаційно-ресурсного забезпечення дозволяє підвищити стійкість управлінських рішень і забезпечити безперервність розвитку навіть за несприятливих умов.

На етапі стратегічного планування ризики пов'язані з помилковою оцінкою зовнішнього середовища, переоцінкою власного потенціалу або вибором нереалістичних цілей розвитку. У цьому контексті важливу роль відіграє механізм сценарного планування, який передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням можливих змін макроекономічної ситуації, ринкової кон'юнктури та ресурсних обмежень. Такий підхід підвищує адаптивність системи управління та знижує ймовірність стратегічних прорахунків.

У процесі використання ресурсів ключовими є фінансові, виробничі та

кадрові ризики, які можуть призводити до перевищення витрат, зниження ефективності інвестицій або втрати ключових компетенцій. Для їхньої мінімізації доцільним є застосування механізмів резервування ресурсів, диверсифікації джерел фінансування, оптимізації портфеля проєктів розвитку та підвищення гнучкості організаційних структур. Це дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ресурсних факторів і забезпечити стабільність реалізації потенціалу розвитку.

Особливого значення набуває управління ризиками в умовах воєнних і кризових викликів, коли підприємства стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, скороченням ринків збуту та підвищенням операційних ризиків. У таких умовах ефективним є поєднання економічних важелів (формування страхових і фінансових резервів, перегляд інвестиційних програм) з організаційними заходами (децентралізація управління, підвищення оперативності ухвалення рішень, посилення внутрішнього контролю).

Важливою складовою механізму управління ризиками є система моніторингу та контролю, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень у реалізації програм розвитку та дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. Наявність зворотного зв'язку в системі управління знижує ймовірність накопичення критичних проблем і сприяє підтриманню стабільності організаційно-ресурсного забезпечення. Основні ризики та механізми їхнього управління в процесі реалізації потенціалу розвитку вітчизняних підприємств подано в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Основні ризики та механізми їхнього управління в процесі реалізації потенціалу розвитку вітчизняних підприємств

Вид ризику	Характеристика	Механізми управління
1	2	3
Стратегічні	Помилки у виборі напрямів розвитку, нереалістичні цілі	Сценарне планування, стратегічний аналіз, коригування цілей
Фінансові	Дефіцит коштів, зростання витрат, інвестиційні втрати	Бюджетування, резервування, диверсифікація джерел фінансування
Ресурсні	Нестача або неефективне використання ресурсів	Оптимізація структури ресурсів, підвищення гнучкості їхнього використання
Кадрові	Втрата кваліфікованого персоналу, дефіцит компетенцій	Мотиваційні програми, розвиток персоналу, кадрове резервування

Продовження табл. 5.4

1	2	3
Операційні	Порушення виробничих і логістичних процесів	Децентралізація управління, внутрішній контроль, резервні плани
Зовнішні	Воєнні, ринкові, регуляторні чинники	Адаптивні організаційні структури, диверсифікація діяльності

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Зовнішнє середовище формує загальні рамкові умови функціонування підприємства та значною мірою визначає обмеження і можливості організаційно-ресурсного забезпечення управління. Фактори зовнішнього середовища зазвичай мають неконтрольований характер і потребують адаптації з боку підприємства шляхом удосконалення організаційних механізмів і коригування ресурсної політики. Їхній вплив проявляється через зміни у доступності ресурсів, вимогах до організаційних структур, методах управління та стратегічних пріоритетах розвитку. Ключові фактори впливу зовнішнього середовища на організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств подано в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5 – Фактори впливу зовнішнього середовища на організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств

Група факторів	Характеристика впливу	Вплив на організаційно-ресурсне забезпечення
Макроекономічні	Рівень інфляції, валютна нестабільність, динаміка ВВП, інвестиційний клімат	Обмежують або розширюють фінансові можливості підприємства, впливають на доступ до ресурсів
Політико-правові	Державне регулювання, податкова політика, законодавчі зміни	Формують нормативні рамки управління, впливають на організаційні процедури
Воєнні та кризові	Воєнні дії, порушення логістики, зростання ризиків	Вимагають гнучкості організаційних структур і перегляду ресурсних пріоритетів
Ринкові	Конкуренція, попит, зміна споживчих переваг	Зумовлюють необхідність адаптації стратегії та перерозподілу ресурсів
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, інновації	Потребують модернізації ресурсної бази та оновлення організаційних механізмів
Соціальні	Демографічні зміни, ринок праці, міграційні процеси	Впливають на кадрове забезпечення та управлінські компетенції

Примітка. Джерело: сформовано автором.

На відміну від зовнішнього середовища, внутрішнє середовище підприємства формується під безпосереднім впливом управлінських рішень і може бути змінено шляхом цілеспрямованого вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення. Саме внутрішні фактори визначають реальну спроможність підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати наявні можливості розвитку. Ключові фактори впливу внутрішнього середовища на організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств подано в таблиці 5.6.

Таблиця 5.6 – Фактори впливу внутрішнього середовища на організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств

Група факторів	Характеристика впливу	Вплив на управління потенціалом розвитку
Організаційні	Тип організаційної структури, рівень централізації управління	Визначають швидкість ухвалення рішень і ефективність координації
Ресурсні	Обсяг і структура ресурсів, ступінь їхньої зношеності	Формують можливості реалізації стратегічних програм розвитку
Кадрові	Кваліфікація персоналу, управлінські компетенції	Впливають на якість управлінських рішень і інноваційну активність
Фінансові	Фінансова стійкість, ліквідність, доступ до інвестицій	Визначають масштаби та темпи розвитку підприємства
Інформаційні	Рівень цифровізації, якість інформаційних систем	Забезпечують аналітичну підтримку управління
Корпоративні	Корпоративна культура, мотивація персоналу	Впливають на реалізацію організаційних змін і стратегій розвитку

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища свідчить, що організаційно-ресурсне забезпечення управління потенціалом розвитку підприємства формується в умовах постійної взаємодії керованих і некерованих чинників. Зовнішнє середовище визначає загальні обмеження та можливості розвитку, тоді як внутрішнє середовище формує здатність підприємства адаптуватися до цих умов шляхом удосконалення організаційних механізмів і оптимізації використання ресурсів.

Таким чином, ефективне управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств потребує системного врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища під час формування організаційно-ресурсного забезпечення. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити раціональне використання ресурсів і створити передумови для стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

Сучасний стан розвитку вітчизняних підприємств характеризується наявністю комплексу взаємопов'язаних проблем, що істотно ускладнюють процес управління потенціалом розвитку та знижують результативність організаційно-ресурсного забезпечення. Ці проблеми формуються під впливом як внутрішніх управлінських дисфункцій, так і несприятливих чинників зовнішнього середовища, що особливо загострюються в умовах трансформаційної економіки, воєнних викликів і тривалої макроекономічної нестабільності. Їхня систематизація дозволяє не лише виявити ключові обмеження розвитку, але й сформулювати основу для обґрунтування напрямів удосконалення управління потенціалом розвитку. Основні проблеми управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств подано в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 – Основні проблеми управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств

Проблема	Зміст проблеми	Обґрунтування та наслідки для управління
1	2	3
Обмеженість ресурсного забезпечення	Дефіцит фінансових ресурсів, обмежений доступ до інвестицій, зношеність основних засобів	Звужує можливості реалізації стратегічних програм розвитку; управління зосереджується на підтримці поточної діяльності, а не на зростанні
Недосконалість організаційних структур	Надмірна централізація, дублювання функцій, нечіткий розподіл повноважень	Уповільнює ухвалення управлінських рішень, знижує ефективність координації та реалізації розвитку
Низький рівень стратегічного управління	Відсутність формалізованих стратегій розвитку, короткострокова орієнтація	Призводить до несистемного використання потенціалу розвитку та зростання управлінських ризиків

Продовження таблиці 5.7

1	2	3
Кадрові проблеми	Дефіцит кваліфікованих кадрів, відтік персоналу, низька мотивація	Обмежує здатність підприємств до інновацій, організаційних змін і впровадження сучасних методів управління
Недостатній рівень цифровізації	Обмежене використання ІТ-систем, аналітичних інструментів	Знижує якість управлінських рішень, ускладнює моніторинг стану потенціалу розвитку
Високий рівень невизначеності	Воєнні дії, кризові явища, порушення логістики	Формує реактивний стиль управління та відсуває стратегічний розвиток на другий план
Низька інтеграція організаційних і ресурсних компонентів	Відсутність узгодженості між ресурсною базою та організаційними механізмами	Призводить до фрагментарного використання потенціалу та втрати ефекту синергії
Недостатня гнучкість управління	Нездатність швидко адаптувати структури й процеси	Обмежує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища

Примітка Джерело: сформовано автором.

Обмеженість ресурсного забезпечення є однією з найбільш гострих проблем управління потенціалом розвитку, оскільки без належної фінансової, матеріально-технічної та інноваційної бази реалізація стратегічних ініціатив стає неможливою. Високий рівень зношеності основних засобів і дефіцит інвестицій змушують підприємства концентрувати ресурси на підтримці операційної діяльності, що фактично блокує розвиток.

Недосконалість організаційних структур управління значно знижує ефективність використання навіть наявних ресурсів. Жорсткі ієрархічні структури, надмірна централізація та слабка міжфункціональна взаємодія перешкоджають оперативному реагуванню на зміни середовища та ускладнюють реалізацію комплексних програм розвитку.

Низький рівень стратегічного управління проявляється у відсутності системного бачення розвитку підприємства. Стратегічні рішення часто приймаються ситуативно, без глибокого аналізу потенціалу розвитку, що призводить до неузгодженості між цілями, ресурсами та організаційними можливостями підприємства.

Кадрові проблеми мають довгостроковий негативний ефект, оскільки саме персонал є носієм знань, компетенцій і управлінських рішень. Відтік кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації та обмежені можливості професійного розвитку знижують інноваційну активність підприємств і стримують реалізацію їхнього потенціалу розвитку.

Недостатній рівень цифровізації та інформаційного забезпечення управління ускладнює процес аналізу, планування та контролю розвитку. Відсутність сучасних інформаційно-аналітичних систем знижує якість управлінських рішень і обмежує можливості прогнозування змін у зовнішньому середовищі.

Воєнні та кризові чинники створюють додаткові обмеження для управління потенціалом розвитку, підвищуючи рівень невизначеності та ризиків. За таких умов підприємства змушені застосовувати переважно реактивні управлінські підходи, що негативно впливає на довгострокові перспективи розвитку.

Таким чином, сучасні проблеми управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств мають системний і взаємопов'язаний характер. Їхнє подолання потребує комплексного вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління, що зумовлює необхідність обґрунтування напрямів його розвитку з урахуванням сучасних економічних і інституційних умов.

Подолання сучасних проблем управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств потребує цілеспрямованого вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління, яке має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку, специфіки зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємств. Основні напрями вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств подано на рисунку 5.2. Реалізація таких напрямів вдосконалення дозволяє не лише підвищити ефективність використання наявних ресурсів, але й створити умови для їхнього відтворення та нарощування в довгостроковій перспективі.

Формування комплексного підходу до управління потенціалом розвитку	• – інтеграція організаційних і ресурсних компонентів у межах єдиної системи стратегічного управління.
Удосконалення організаційних структур управління	• – підвищення гнучкості, адаптивності та скорочення ієрархічних рівнів управління.
Оптимізація структури ресурсного забезпечення	• – раціональний розподіл матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів.
Підвищення ефективності використання ресурсів	• – впровадження сучасних методів планування, бюджетування та контролю.
Розвиток кадрового потенціалу підприємств	• – підвищення кваліфікації персоналу, розвиток управлінських і цифрових компетенцій, удосконалення системи мотивації.
Посилення інформаційного та аналітичного забезпечення управління	• – впровадження сучасних інформаційних систем і цифрових технологій управління.
Активізація інноваційної діяльності підприємств	• – створення організаційних умов для інновацій, залучення інвестицій у науково-дослідні розробки.
Підвищення гнучкості та стійкості управління в умовах невизначеності	• – розвиток систем управління ризиками, сценарного планування та диверсифікації ресурсних джерел.
Узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства	• – забезпечення реалістичності стратегій розвитку та їхньої ефективної реалізації.
Розвиток внутрішньої координації та контролю	• – удосконалення механізмів моніторингу, оцінювання та коригування управлінських рішень у сфері розвитку.

Рисунок 5.2 – Основні напрями вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Першочерговим напрямом є формування комплексного підходу до управління потенціалом розвитку, який передбачає інтеграцію організаційних і

ресурсних компонентів у межах єдиної системи стратегічного управління. Це означає узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями та організаційною спроможністю їх реалізувати. Такий підхід дозволяє уникнути дисбалансів між амбітністю стратегічних планів і реальними можливостями підприємств, забезпечуючи цільову спрямованість використання ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення є модернізація організаційних структур управління з орієнтацією на підвищення їхньої гнучкості та адаптивності. Перехід від жорстких ієрархічних структур до більш децентралізованих і процесно-орієнтованих моделей управління сприяє скороченню часу ухвалення рішень, посиленню відповідальності управлінського персоналу та підвищенню ефективності координації діяльності підрозділів. Особливого значення набуває чіткий розподіл повноважень і відповідальності у процесі реалізації програм розвитку.

Наступним напрямом є удосконалення системи ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку шляхом оптимізації структури ресурсів і підвищення ефективності їхнього використання. Це передбачає впровадження сучасних методів планування, бюджетування та контролю ресурсних потоків, а також формування пріоритетів фінансування інвестиційних і інноваційних проєктів. Рациональне управління ресурсами дозволяє мінімізувати втрати, підвищити віддачу від вкладених коштів і забезпечити фінансову стійкість підприємств.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку кадрового забезпечення як ключового елемента потенціалу розвитку. Напрями вдосконалення в цій сфері мають включати підвищення рівня професійної підготовки персоналу, розвиток управлінських і цифрових компетенцій, формування ефективних мотиваційних механізмів та створення умов для залучення і утримання кваліфікованих фахівців. Інвестування у людський капітал є необхідною умовою реалізації інноваційних і стратегічних ініціатив розвитку.

В умовах цифрової трансформації економіки важливим напрямом

вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення є розвиток інформаційного та аналітичного забезпечення управління. Впровадження сучасних інформаційних систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів підвищує якість управлінських рішень, забезпечує прозорість використання ресурсів і створює можливості для оперативного моніторингу стану потенціалу розвитку. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Наступним напрямом є посилення інноваційної спрямованості управління потенціалом розвитку. Це передбачає формування сприятливих організаційних умов для інноваційної діяльності, стимулювання науково-дослідних розробок, залучення інвестицій у інноваційні проекти та розвиток партнерських відносин з науковими установами й іншими суб'єктами інноваційної інфраструктури. Інноваційна активність дозволяє підприємствам забезпечити довгострокове зростання та підвищити конкурентоспроможність.

У контексті високої невизначеності зовнішнього середовища важливим напрямом удосконалення є підвищення гнучкості та стійкості організаційно-ресурсного забезпечення управління. Це передбачає розвиток систем управління ризиками, сценарного планування, диверсифікації ресурсних джерел і створення резервів, здатних забезпечити стабільність функціонування підприємства в кризових умовах. Такий підхід сприяє зниженню негативного впливу зовнішніх шоків і підвищенню здатності підприємств до відновлення та розвитку.

Таким чином, напрями вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств мають комплексний характер і охоплюють стратегічні, організаційні, ресурсні, кадрові, інформаційні та інноваційні аспекти. Їхня реалізація створює передумови для формування ефективної системи управління розвитком, здатної забезпечити стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Перспективи розвитку організаційно-ресурсного забезпечення управління

потенціалом розвитку вітчизняних підприємств тісно пов'язані з трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці України під впливом воєнних дій, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних прагнень. У цих умовах система управління розвитком підприємств має зазнати якісних змін, спрямованих на підвищення її стійкості, адаптивності та здатності забезпечувати довгострокове економічне зростання.

Однією з ключових перспектив є формування ефективної системи організаційно-ресурсного забезпечення в контексті післявоєнного відновлення економіки. Відбудова виробничої та інфраструктурної бази, відновлення логістичних ланцюгів і залучення інвестицій вимагатимуть від підприємств перегляду підходів до управління ресурсами та організаційних структур. У цих умовах особливого значення набуває здатність підприємств мобілізувати внутрішні ресурси, залучати зовнішні джерела фінансування та ефективно координувати процеси відновлення й розвитку. Організаційно-ресурсне забезпечення має бути зорієнтоване не лише на компенсацію втрат, але й на модернізацію діяльності підприємств з урахуванням сучасних технологічних і управлінських стандартів.

Важливою перспективою розвитку є інтеграція вітчизняних підприємств у європейський економічний простір, що супроводжується необхідністю адаптації організаційно-ресурсного забезпечення до вимог і стандартів Європейського Союзу. Це стосується як удосконалення організаційних механізмів управління, так і підвищення ефективності використання ресурсів, прозорості управлінських процесів, дотримання принципів сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Євроінтеграційні процеси стимулюють підприємства до впровадження сучасних моделей управління, розвитку людського капіталу та активізації інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на формування їхнього потенціалу розвитку.

Перспективи розвитку організаційно-ресурсного забезпечення також пов'язані з необхідністю реагування на стратегічні виклики, що постають перед вітчизняними підприємствами. До таких викликів належать зростання

конкуренції на міжнародних ринках, технологічні зрушення, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансових ресурсів і високий рівень ризиків. Водночас ці виклики створюють нові можливості для розвитку, зокрема через цифровізацію управлінських процесів, впровадження інноваційних бізнес-моделей, диверсифікацію ресурсних джерел і розширення міжнародної співпраці.

Стратегічні можливості розвитку організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку підприємств полягають у переході до більш гнучких і адаптивних систем управління, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це передбачає розвиток стратегічного та сценарного планування, посилення ролі управління ризиками, інтеграцію інформаційно-аналітичних систем у процеси ухвалення рішень і формування ефективних механізмів координації використання ресурсів. Реалізація таких підходів дозволяє підвищити результативність управління розвитком і забезпечити стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, перспективи розвитку організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств визначаються поєднанням процесів післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та необхідності реагування на стратегічні виклики сучасної економіки. Орієнтація на комплексне вдосконалення організаційних механізмів і ресурсного забезпечення створює підґрунтя для формування конкурентоспроможних, адаптивних і інноваційно орієнтованих підприємств, що є ключовою передумовою сталого економічного розвитку України.

Отже, можна відзначити, що у ході дослідження було встановлено, що в умовах трансформаційної економіки України, посилення нестабільності зовнішнього середовища, воєнних і кризових викликів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств. Забезпечення їхнього стійкого функціонування та довгострокового зростання потребує формування цілісної системи управління, ключовим елементом якої є організаційно-ресурсне забезпечення.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності потенціалу розвитку підприємства та обґрунтовано доцільність його розгляду як інтегрованої, динамічної економічної категорії, що поєднує наявні та перспективні ресурси, управлінські можливості й здатність підприємства до стратегічних змін. Доведено, що потенціал розвитку не може бути реалізований ізольовано від організаційних механізмів управління та ресурсного забезпечення, оскільки саме їхня узгоджена взаємодія визначає результативність управлінських рішень.

У процесі дослідження розкрито економічну сутність організаційного забезпечення управління та його роль у формуванні внутрішніх умов функціонування підприємства. Встановлено, що організаційне забезпечення виступає інтегруючою основою системи управління потенціалом розвитку, забезпечуючи координацію діяльності структурних підрозділів, регламентацію управлінських процесів і узгоджене використання ресурсів. Обґрунтовано, що недостатній рівень організаційної гнучкості та неузгодженість управлінських механізмів істотно обмежують можливості реалізації потенціалу розвитку.

Значну увагу приділено аналізу ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку, яке визначено як багатокomпонентну систему матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інноваційних та організаційних ресурсів. Доведено, що ефективність управління потенціалом розвитку залежить не лише від обсягу ресурсів, але й від їхньої структури, збалансованості та здатності підприємства інтегрувати їх у єдину систему стратегічного управління.

У роботі обґрунтовано необхідність інтеграції організаційних і ресурсних компонентів управління, що забезпечує перехід потенціалу розвитку з латентного стану в реальні результати зростання. Показано, що саме через організаційно-економічні механізми – планування, економічне регулювання, мотивацію, координацію, контроль і управління ризиками – здійснюється практична реалізація потенціалу розвитку підприємства.

Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

на організаційно-ресурсне забезпечення управління, встановлено їхню визначальну роль у формуванні можливостей і обмежень розвитку. Виявлено, що сучасні проблеми управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств мають системний характер і проявляються у дефіциті ресурсів, недосконалості організаційних структур, низькому рівні стратегічного управління, кадрових і інформаційних обмеженнях, а також у високому рівні невизначеності.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління потенціалом розвитку, які охоплюють стратегічні, організаційні, ресурсні, кадрові, інформаційні та інноваційні аспекти. Доведено, що реалізація цих напрямів створює передумови для підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Окрему увагу приділено перспективам розвитку організаційно-ресурсного забезпечення в контексті післявоєнного відновлення економіки України та євроінтеграційних процесів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що організаційно-ресурсне забезпечення є базисом ефективного управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств. Його вдосконалення на засадах комплексного, системного та адаптивного підходу сприяє формуванню стійких передумов розвитку підприємств і забезпечує їхню здатність ефективно функціонувати в умовах сучасних економічних викликів. Отримані висновки можуть бути використані в практиці управління підприємствами та слугувати теоретичним підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері управління розвитком.

Список використаних джерел за розділом 5

1. Вовк О. М. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід / О. М. Вовк, А. О. Дудік // Економічний простір. – 2020. – № 162. – С. 53–56.

2. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

3. Волосов А. М. Потенціал розвитку: сутність та місце в системі потенціалів підприємства / А. М. Волосов, О. В. Михайлова // Грааль науки. – 2023. – № 24. – С. 49–56.

4. Занора В. О. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат / В. О. Занора, Д. М. Куценко, Н. В. Одородько // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 2 (18). – С. 40–51.

5. Васюткіна Н. В. Потенціал розвитку підприємства: діалектика поглядів та сутнісного розуміння / Н. В. Васюткіна // Економіка і управління. – 2013. – № 3. – С. 58–67.

6. Васюткіна Н. В. Підхід до побудови ієрархічної структури потенціалу розвитку підприємств / Н. В. Васюткіна // Вісник ТНЕУ. – 2014. – № 1. – С. 154–163.

7. Іванець О. О. Концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства / О. О. Іванець // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 4. – С. 151–155. – (Серія: Економічні науки).

8. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія / Н. С. Педченко. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 365 с.

9. Мазур А. Г. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія / А. Г. Мазур, О. І. Шаманська. – Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2013. – 253 с.

10. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання / Н. В. Коваленко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Т. 30 (69), № 4. – С. 69–77.

11. Чупир О. М. Управління розвитком ресурсного потенціалу

підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту) : монографія / О. М. Чупир, Є. О. Бурлака, О. П. Бутенко. – Харків : ХНУБА, 2022. – 178 с.

12. Прохорова В. В. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток // Бізнес Інформ. – 2021. – № 1. – С. 279–285.

13. Лизунова Е. Н. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності / Е. Н. Лизунова, А. В. Ганцура // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – № 9. – С. 97–100. – (Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство).

14. Коноплянко Д. О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства / Д. О. Коноплянко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. – DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-89.

15. Ігуменцев О. В. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки / О. В. Ігуменцев // Економічний вісник. – 2021. – № 3. – С. 191–198.

16. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : колект. наук. монографія. – Розд. 2.1 / за ред. М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк, М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – Київ : НАУ, 2008. – С. 60–77.

Запорожець Ганна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 6

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими структурними змінами, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації, лібералізації ринків та зростанням конкуренції у більшості сфер господарської діяльності. В умовах трансформації національної економіки особливого значення набуває ефективне функціонування транспортної галузі, зокрема підприємств залізничного транспорту, які відіграють ключову роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку держави, формуванні логістичних ланцюгів та підтриманні внутрішніх і зовнішніх економічних зв'язків.

Реформування залізничного транспорту, зміна організаційно-економічних засад його діяльності, оновлення нормативно-правового середовища та інтеграція у європейський транспортний простір актуалізують проблему раціонального формування та розвитку ресурсного потенціалу підприємств галузі. Обмеженість фінансових ресурсів, фізичний та моральний знос основних фондів, дефіцит висококваліфікованих кадрів, зростання вимог споживачів до якості транспортних послуг посилюють необхідність пошуку нових підходів до управління наявними ресурсами та забезпечення їхнього ефективного відтворення. За таких умов розвиток ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту стає визначальним чинником підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища.

Водночас традиційні підходи до управління ресурсами підприємств залізничного транспорту, орієнтовані переважно на виробничо-технологічні

аспекти, не повною мірою відповідають сучасним вимогам ринку транспортних послуг. У цьому контексті зростає роль маркетингового забезпечення як системного інструменту, що поєднує аналіз потреб споживачів, дослідження ринкової кон'юнктури, формування конкурентних переваг та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку ресурсного потенціалу. Маркетинговий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, але й забезпечити їхній цілеспрямований розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог ринку.

Маркетингове забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту сприяє узгодженню внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми умовами функціонування, формуванню клієнтоорієнтованої моделі управління, підвищенню якості транспортних послуг та оптимізації витрат. Саме використання інструментів маркетингу дає змогу своєчасно ідентифікувати перспективні напрями інвестування ресурсів, адаптувати ресурсну структуру до змін попиту та забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємств галузі.

За сучасних складних макроекономічних умов функціонування підприємств залізничного транспорту України супроводжується низкою системних викликів, ключовими серед яких є дефіцит фінансових ресурсів та обмежені можливості оновлення залізничної інфраструктури і рухомого складу. Недостатній рівень інвестування у матеріально-технічну базу зумовлює зниження якості транспортних послуг та ускладнює реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємств галузі. За таких умов особливого значення набуває використання маркетингових інструментів, спрямованих на обґрунтування пріоритетів розвитку ресурсного потенціалу відповідно до реальних потреб ринку транспортних послуг.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту та підвищення якості обслуговування споживачів значною мірою залежить від ефективності маркетингового забезпечення управління ресурсами.

Маркетинговий підхід дозволяє здійснювати системне дослідження попиту, сегментацію споживачів та оцінювання ринкової кон'юнктури, що створює підґрунтя для раціонального використання матеріальних, виробничих, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів. Своєчасне виявлення внутрішніх резервів ресурсного потенціалу на основі маркетингової інформації сприяє оптимізації витрат, підвищенню результативності діяльності підприємств та зміцненню їхніх позицій на ринку транспортних послуг.

Проблематика управління ресурсним потенціалом підприємств із використанням сучасних управлінських та маркетингових підходів достатньо широко представлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, у дослідженнях А. Берсуцького [1], М. Гончара [2], О. Гопкала [3], Л. Калініченко [4], О. Кузьменка [5], М. Татар [6], О. Шаманської [7] розкрито теоретичні основи формування ресурсного потенціалу, визначено його структурні складові та обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання ресурсів з урахуванням ринкових чинників.

Вагомий науковий внесок у дослідження питань розвитку підприємств залізничного транспорту зробили Ю. Бараш [8], А. Глазкова [9], В. Задоя [10], Б. Остапюк [11], І. Токмакова [12], у працях яких висвітлено особливості функціонування підприємств галузі, специфіку управління їхньою економічною діяльністю та необхідність адаптації до конкурентного середовища. Разом із тим у зазначених дослідженнях маркетингове забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту здебільшого розглядається фрагментарно, без належної систематизації його інструментарію та механізмів реалізації.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних учених, залишаються актуальними питання комплексного узагальнення теоретичних аспектів маркетингового забезпечення управління та розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, що зумовлює доцільність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування та узагальнення підходів

до маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, а також визначення ролі маркетингових інструментів у підвищенні ефективності використання та відтворення ресурсів в умовах реформування галузі та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг.

Підприємства залізничного транспорту посідають особливе місце на ринку транспортних послуг, що зумовлено їхньою системоутворювальною роллю в національній економіці, значним соціальним значенням та специфікою технологічних процесів. Функціонування таких підприємств відбувається в умовах поєднання ринкових механізмів із елементами державного регулювання, що істотно впливає на формування та розвиток їхнього ресурсного потенціалу. На відміну від інших видів транспорту, залізничний транспорт характеризується високою капіталомісткістю, складною інфраструктурою, тривалими інвестиційними циклами та обмеженою мобільністю ресурсів.

Як суб'єкти ринку транспортних послуг підприємства залізничного транспорту здійснюють свою діяльність у багатосегментному середовищі, обслуговуючи вантажні та пасажирські перевезення, транзитні потоки, логістичні та супутні сервісні послуги. Кожен із зазначених сегментів має власні вимоги до якості, швидкості, надійності та вартості перевезень, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування ресурсного потенціалу. Саме маркетингове забезпечення дозволяє ідентифікувати пріоритетні ринкові сегменти та адаптувати ресурсну структуру підприємств до специфіки попиту.

Суттєвий вплив на функціонування підприємств залізничного транспорту здійснюють галузеві фактори, серед яких провідне місце займає техніко-технологічна специфіка. Залізнична інфраструктура, рухомий склад, системи управління рухом та безпеки формують основу матеріально-технічного ресурсу, від стану якого безпосередньо залежить якість транспортних послуг. Високий рівень зносу основних фондів, характерний для галузі, обмежує можливості оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та

потребує стратегічного маркетингового обґрунтування напрямів модернізації ресурсної бази.

Організаційно-економічні особливості функціонування підприємств залізничного транспорту також істотно впливають на формування їхнього ресурсного потенціалу. Централізований характер управління, складна ієрархічна структура та значна кількість регламентованих процедур знижують гнучкість використання ресурсів порівняно з іншими суб'єктами ринку транспортних послуг. У таких умовах маркетинг виконує компенсаторну функцію, забезпечуючи адаптацію внутрішніх процесів до вимог споживачів і конкурентного середовища.

Важливим галузевим фактором є соціальна спрямованість залізничного транспорту, яка проявляється у необхідності забезпечення доступності перевезень для населення, підтримання соціально значущих маршрутів та виконання державних зобов'язань. Це обмежує можливості повної комерціалізації діяльності підприємств і безпосередньо впливає на структуру фінансового ресурсного потенціалу. За таких умов маркетингове забезпечення набуває особливої ролі в оптимізації співвідношення між соціальними та ринковими цілями, а також у пошуку додаткових джерел доходів через розвиток сервісних та логістичних послуг.

Конкурентне середовище на ринку транспортних послуг також є визначальним чинником формування ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Посилення конкуренції з боку автомобільного, авіаційного та водного транспорту змушує підприємства залізничної галузі переорієнтовувати ресурсне забезпечення на підвищення якості обслуговування, скорочення часу перевезень, впровадження клієнтоорієнтованих сервісів. Маркетингові інструменти у цьому контексті дозволяють визначити конкурентні переваги залізничного транспорту та сконцентрувати ресурси на їхньому розвитку.

Кадровий аспект функціонування підприємств залізничного транспорту також має галузеву специфіку, що проявляється у високих вимогах до

кваліфікації персоналу, відповідальності за безпеку перевезень та дотримання технологічних стандартів. Формування трудового та інтелектуального ресурсного потенціалу потребує довгострокового планування та врахування змін у споживчих очікуваннях. Маркетинговий підхід у цьому випадку сприяє розвитку сервісних компетенцій персоналу та формуванню орієнтації на потреби клієнтів.

Таким чином, підприємства залізничного транспорту функціонують у специфічному галузевому середовищі, яке суттєво впливає на процеси формування та розвитку їхнього ресурсного потенціалу. Використання маркетингового забезпечення дозволяє врахувати дію техніко-технологічних, організаційно-економічних, соціальних та конкурентних факторів і забезпечити узгодження ресурсних можливостей підприємств із вимогами ринку транспортних послуг. Це створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту.

Варто також зазначити, що важливою особливістю сучасного етапу розвитку підприємств залізничного транспорту є взаємозалежність процесів реформування та стану їхнього ресурсного потенціалу. На відміну від традиційного підходу, за якого ресурси розглядаються винятково як передумова змін, у сучасних умовах ресурсний потенціал виступає одночасно і інструментом, і результатом реформування. Це означає, що трансформаційні процеси не лише спираються на наявні ресурси, а й формують нову якість ресурсного потенціалу підприємств.

Реформування підприємств залізничного транспорту супроводжується зміною цілей, пріоритетів та критеріїв ефективності діяльності, що безпосередньо впливає на вимоги до ресурсного забезпечення. У цьому контексті ресурсний потенціал перестає бути статичною характеристикою і набуває динамічного характеру, відображаючи здатність підприємств до оновлення, адаптації та розвитку. Саме рівень збалансованості ресурсного потенціалу визначає темпи та глибину структурних перетворень у галузі.

Особливого значення набуває той факт, що реформування змінює не лише обсяги ресурсів, а й механізми їхнього формування та використання. Переорієнтація підприємств залізничного транспорту на ринкові принципи господарювання, підвищення відповідальності за результати діяльності та посилення конкуренції актуалізують потребу у такому ресурсному потенціалі, який забезпечує гнучкість управлінських рішень і швидке реагування на зміни попиту. У цьому сенсі ресурсний потенціал стає ключовим чинником інституційної стійкості підприємств у процесі реформ.

Водночас результати реформування безпосередньо відображаються у якісних характеристиках ресурсного потенціалу. Зміни в організаційній структурі, управлінських підходах, системах планування та контролю сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню нових компетенцій персоналу та розвитку нематеріальних активів підприємств. Таким чином, розвиток ресурсного потенціалу є не лише передумовою, а й індикатором успішності реформування підприємств залізничного транспорту.

Отже, у процесі реформування ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту виступає інтегральною категорією, що поєднує економічні, організаційні та управлінські аспекти розвитку. Його стан і динаміка відображають здатність підприємств реалізовувати стратегічні зміни, забезпечувати конкурентоспроможність і формувати основу для довгострокового розвитку в умовах трансформації транспортної галузі.

Розглянемо сутність, зміст та особливості ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

У наукових дослідженнях економічного спрямування поняття потенціалу посідає важливе місце, оскільки відображає можливості та здатність суб'єкта господарювання до розвитку та адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Етимологічно термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», що означає силу, потужність або можливість. У сучасному розумінні потенціал трактується як узагальнена характеристика сукупності можливостей підприємства, які можуть бути реалізовані в процесі його функціонування та розвитку.

З огляду на багатогранність цієї категорії в економічній літературі сформувалося декілька підходів до структурування потенціалу підприємства. Зокрема, А. Берсуцький та О. Федонін пропонують розглядати потенціал підприємства як систему, що складається з двох взаємопов'язаних складових – об'єктної та суб'єктної [1; 13]. Такий підхід є методологічно обґрунтованим, оскільки дозволяє комплексно оцінити як ресурсну базу підприємства, так і можливості її ефективного використання.

Об'єктна складова потенціалу охоплює сукупність матеріально-речових елементів, які безпосередньо залучаються до виробничого процесу та відтворюються в процесі господарської діяльності. За своєю сутністю вона відповідає виробничому потенціалу підприємства і включає основні фонди, оборотні засоби, інфраструктурні елементи та інші матеріальні ресурси. Для підприємств залізничного транспорту ця складова має особливе значення, оскільки характеризується високою капіталомісткістю, тривалими строками експлуатації основних засобів та підвищеними вимогами до їхнього технічного стану.

Суб'єктна складова потенціалу відображає професійні, управлінські та інтелектуальні можливості персоналу підприємства щодо раціонального використання наявних ресурсів. Саме вона забезпечує ефективну реалізацію об'єктної складової та виступає інструментом перетворення ресурсів у кінцеві результати діяльності. Для підприємств залізничного транспорту суб'єктна компонента набуває особливої актуальності з огляду на складність технологічних процесів, високий рівень відповідальності персоналу та необхідність ухвалення управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів.

У сучасній економічній теорії виділяють значну кількість різновидів потенціалу підприємства, зокрема природний, економічний, виробничий, ресурсний, трудовий, інвестиційний, інноваційний, науково-технічний та інші. Найбільш узагальнюючою категорією серед них є економічний потенціал, який інтегрує всі інші види та відображає загальні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей (рис. 6.1).

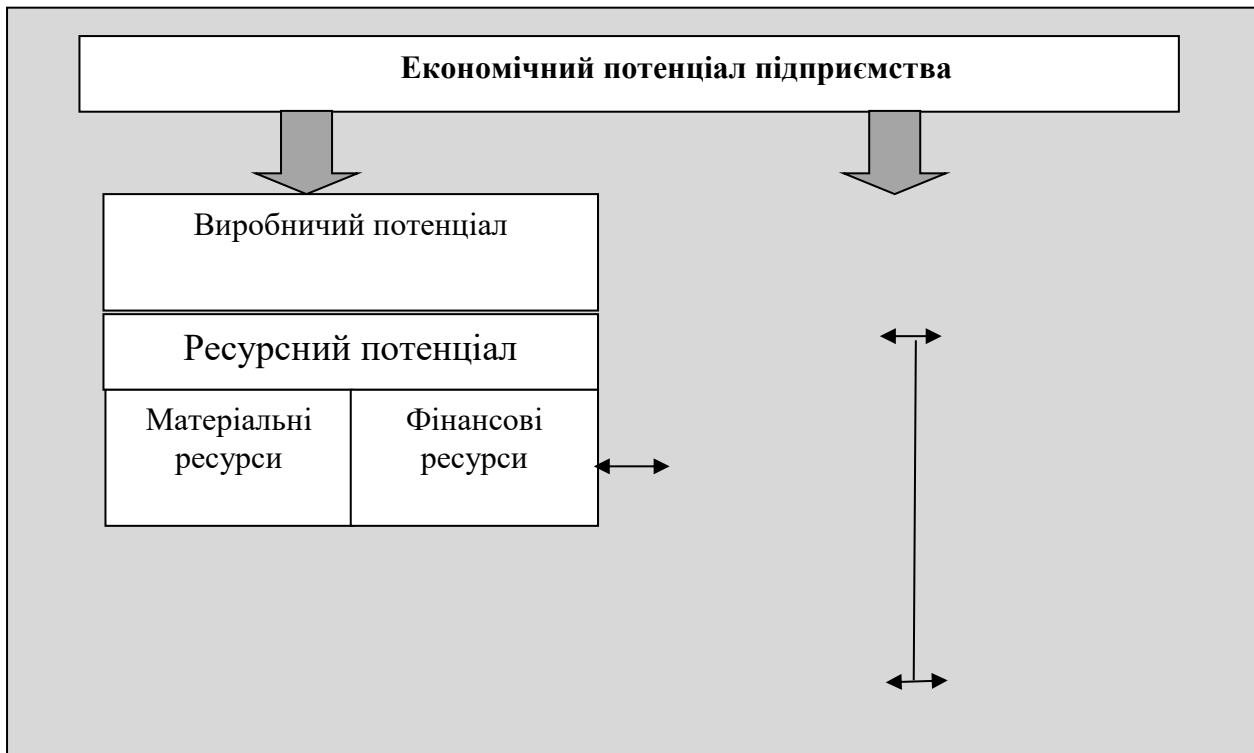


Рисунок 6.1 – Структура економічного потенціалу підприємства

Примітка. Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Особливе місце у структурі економічного потенціалу займає ресурсний потенціал, що безпосередньо пов'язано з проблемами обмеженості ресурсів та необхідністю підвищення ефективності їхнього використання. Саме ресурсний потенціал формує матеріальну та нематеріальну основу діяльності підприємства і визначає його здатність до сталого розвитку.

Поняття ресурсного потенціалу підприємства отримало широке висвітлення у працях вітчизняних та зарубіжних учених, що зумовило існування різних підходів до його трактування. Зокрема, О. Свіргун та О. Соколовська визначають ресурсний потенціал як сукупність ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, а також здатність персоналу та менеджменту ефективно їх використовувати з метою виробництва товарів або надання послуг та досягнення максимального економічного результату [14]. При цьому акцентується увага на тому, що ресурсний потенціал охоплює не весь обсяг наявних ресурсів, а лише ту їхню частину, яка реально залучена у виробничий процес з урахуванням економічної доцільності, рівня науково-

технічного розвитку та можливостей альтернативного ресурсного забезпечення.

Системний характер ресурсного потенціалу підкреслює І. Токмакова, яка зазначає, що він не є простою сумою окремих ресурсів, а виступає цілісною системою, у межах якої ресурси використовуються комплексно та взаємодоповнюють один одного [15]. Зміна обсягу або структури одного ресурсу, за такого підходу, об'єктивно потребує відповідного коригування інших ресурсних складових, що особливо актуально для підприємств залізничного транспорту з їх жорстко взаємопов'язаними технологічними процесами.

Узагальнюючи наукові підходи, ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання, які мають певні кількісні та якісні характеристики, володіють конкурентними властивостями та здатні забезпечити оптимальний обсяг виробництва продукції або надання послуг у конкретний момент часу. Для підприємств залізничного транспорту це означає необхідність узгодження матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів із потребами ринку транспортних послуг.

Ресурсний потенціал є динамічною категорією, управління якою здійснюється на всіх етапах виробничо-господарської діяльності. Навіть за однакових обсягів і якості ресурсів рівень ресурсного потенціалу може суттєво відрізнятися залежно від інтенсивності, частоти та ефективності їхнього використання. Найвищим рівнем розвитку ресурсного потенціалу виступає рівень компетенцій персоналу, що відображає здатність працівників підприємства досягати поставлених цілей на основі ефективного використання знань, умінь, навичок, практичного досвіду та якості управлінських рішень [15]. У контексті маркетингового забезпечення саме компетенції персоналу відіграють ключову роль у трансформації ресурсного потенціалу в конкурентні переваги підприємств залізничного транспорту.

У сучасних умовах господарювання формування та розвиток ресурсного потенціалу підприємств неможливо розглядати відокремлено від ринкового середовища, у межах якого вони функціонують. Саме маркетинг виступає

інтегруючою ланкою між внутрішніми ресурсними можливостями підприємства та зовнішніми вимогами ринку транспортних послуг. Для підприємств залізничного транспорту маркетинговий підхід набуває особливої значущості, оскільки дозволяє орієнтувати процеси управління ресурсами не лише на виробничі потреби, а й на запити споживачів, конкурентні умови та стратегічні перспективи розвитку галузі.

Роль маркетингу у формуванні ресурсного потенціалу полягає насамперед у забезпеченні інформаційної бази для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Маркетингові дослідження ринку транспортних послуг, аналіз попиту, поведінки споживачів та дій конкурентів створюють передумови для раціонального визначення необхідного обсягу, структури та якості ресурсів. Таким чином, маркетинг сприяє узгодженню ресурсного забезпечення підприємства із реальними потребами ринку, запобігаючи неефективному використанню або надмірному накопиченню ресурсів.

У процесі розвитку ресурсного потенціалу маркетинг виконує функцію стратегічного орієнтиру, визначаючи напрями інвестування ресурсів відповідно до довгострокових цілей підприємства. Для підприємств залізничного транспорту це означає необхідність спрямування фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів на ті види діяльності та сегменти ринку, які забезпечують найбільший соціально-економічний ефект, підвищення якості транспортних послуг і зміцнення конкурентних позицій. Маркетинговий підхід дозволяє оцінити доцільність модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу, впровадження цифрових технологій та розвитку сервісних компонентів транспортних послуг.

З позицій маркетингового підходу ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних ресурсних складових, кожна з яких формується та розвивається з урахуванням ринкових вимог і споживчої цінності. До основних елементів такої структури належать матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні та нематеріальні ресурси.

Матеріально-технічна складова ресурсного потенціалу охоплює

інфраструктуру залізничного транспорту, рухомий склад, виробничі потужності та технічні засоби. З маркетингового погляду її розвиток має здійснюватися відповідно до параметрів попиту на транспортні послуги, вимог до швидкості, надійності, безпеки та комфорту перевезень. Саме маркетинг дозволяє визначити, які технічні характеристики та обсяги інвестицій у матеріальну базу є доцільними для задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентних переваг.

Трудова складова ресурсного потенціалу включає персонал підприємств залізничного транспорту, його професійні компетенції, рівень кваліфікації та здатність до адаптації в умовах змін. Маркетинговий підхід передбачає формування кадрового потенціалу з орієнтацією на клієнтоорієнтованість, якість сервісу та ефективну комунікацію зі споживачами. У цьому контексті персонал розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а й як носій цінності для клієнта, що безпосередньо впливає на сприйняття якості транспортних послуг.

Фінансова складова ресурсного потенціалу характеризує можливості підприємств щодо залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів. З позицій маркетингового забезпечення вона формується з урахуванням рентабельності окремих послуг, сегментів ринку та клієнтських груп. Маркетингові інструменти дозволяють обґрунтувати цінову політику, визначити економічну доцільність інвестиційних проєктів і спрямувати фінансові ресурси на розвиток найбільш перспективних напрямів діяльності.

Інформаційна складова ресурсного потенціалу охоплює маркетингову інформацію, аналітичні дані, цифрові платформи та комунікаційні канали. Для підприємств залізничного транспорту вона є основою формування ефективної системи маркетингового забезпечення, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, прогнозувати попит та підвищувати якість управлінських рішень.

Нематеріальні ресурси, зокрема імідж, ділова репутація, бренд підприємства та рівень довіри споживачів, з позицій маркетингового підходу виступають важливим елементом ресурсного потенціалу. Для залізничного

транспорту, який традиційно має соціальне значення, формування позитивного іміджу та сталих відносин із клієнтами є суттєвим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, забезпечуючи його орієнтацію на ринок, споживача та стратегічні цілі розвитку. Використання маркетингового підходу дозволяє трансформувати ресурсний потенціал у джерело стійких конкурентних переваг та підвищити ефективність функціонування підприємств галузі в умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг.

У системі забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту ключове місце посідає управління, яке виступає універсальним інструментом узгодження цілей, ресурсів та результатів діяльності. Управління доцільно розглядати як безперервний процес цілеспрямованого впливу на соціально-економічну систему з метою досягнення запланованих результатів шляхом координації дій, ухвалення рішень і контролю за їхньою реалізацією. У цьому контексті П. Друкер наголошував, що управління є особливим видом діяльності, здатним трансформувати неорганізовану сукупність людей у результативну, цілеспрямовану та продуктивну систему, виступаючи водночас каталізатором соціальних змін [16].

З позицій сучасної економічної науки управління ресурсним потенціалом розглядається як складова загальної системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне формування, використання та розвиток усіх видів ресурсів відповідно до стратегічних цілей. Наприклад, М. Гончар визначає управління ресурсним потенціалом як активний вплив на керований об'єкт з метою підвищення результативності його функціонування та створення умов для подальшого розвитку підприємства [2]. Такий підхід підкреслює динамічний характер ресурсного потенціалу та необхідність постійного управлінського втручання.

У наукових дослідженнях С. Гуткевич та О. Шаманської акцент зроблено на функціональному наповненні управління ресурсним потенціалом,

основними завданнями якого визначено формування, ефективне використання та відтворення ресурсів підприємства [17]. Зазначені функції є взаємопов'язаними та потребують системного підходу, особливо в умовах обмеженості ресурсів і зростання конкуренції.

Узагальнюючи існуючі підходи, управління ресурсним потенціалом підприємства доцільно трактувати як складний управлінський процес, що охоплює ухвалення та реалізацію рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію та нарощення ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечення стійкого функціонування та довгострокового розвитку підприємства [18]. У цьому аспекті управління ресурсним потенціалом тісно пов'язане з маркетинговим забезпеченням, оскільки саме маркетинг формує інформаційну основу для обґрунтування управлінських рішень.

Управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту має низку специфічних рис, зумовлених особливим місцем галузі в економіці держави та її соціальною значущістю. Відповідно до Концепції державного регулювання залізничного транспорту, залізничний транспорт є базовою галуззю національної економіки, стабільне функціонування якої є необхідною умовою забезпечення обороноздатності, національної безпеки та цілісності держави, а також підвищення рівня життя населення [19]. Це зумовлює підвищені вимоги до якості управління ресурсами та відповідальності управлінських рішень.

В умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємств залізничного транспорту дедалі більше визначається рівнем якості надання послуг та здатністю задовольняти потреби споживачів. За таких умов маркетингове забезпечення управління ресурсним потенціалом набуває особливого значення, оскільки дозволяє орієнтувати управлінські рішення на ринковий попит, очікування клієнтів та конкурентні переваги підприємства.

Специфічні умови діяльності підприємств залізничного транспорту висувають підвищені вимоги до трудового та інтелектуального потенціалу.

Високий рівень відповідальності за безпеку перевезень, складність технологічних процесів і необхідність безперервного функціонування системи зумовлюють потребу у висококваліфікованому персоналі з відповідним рівнем професійних знань і практичного досвіду. У цьому контексті управління ресурсним потенціалом із використанням маркетингових підходів сприяє розвитку клієнтоорієнтованих компетенцій персоналу та підвищенню якості транспортних послуг.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту є складним багаторівневим процесом, що потребує інтеграції традиційних управлінських функцій із маркетинговим забезпеченням. Саме маркетинг дозволяє забезпечити узгодженість між ресурсними можливостями підприємств, вимогами ринку транспортних послуг і стратегічними цілями реформування та розвитку галузі.

Управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як цілісну систему, що забезпечує цілеспрямований вплив на процеси формування, використання та розвитку ресурсів відповідно до стратегічних і тактичних цілей діяльності. Системний підхід дозволяє врахувати складність та багатокомпонентність ресурсного потенціалу, а також специфіку функціонування підприємств залізничної галузі в умовах реформування та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг.

Функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту орієнтоване на досягнення максимального економічного результату та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Така система поєднує взаємоузгоджену сукупність управлінських процесів, принципів, методів, функцій і засобів впливу, формування та реалізація яких здійснюється з використанням економічних важелів і маркетингових інструментів. Її ефективність визначається здатністю враховувати вплив як внутрішніх факторів діяльності підприємств, так і зовнішніх чинників, зокрема кон'юнктури ринку транспортних послуг, рівня конкуренції та споживчих очікувань (рис. 6.2).

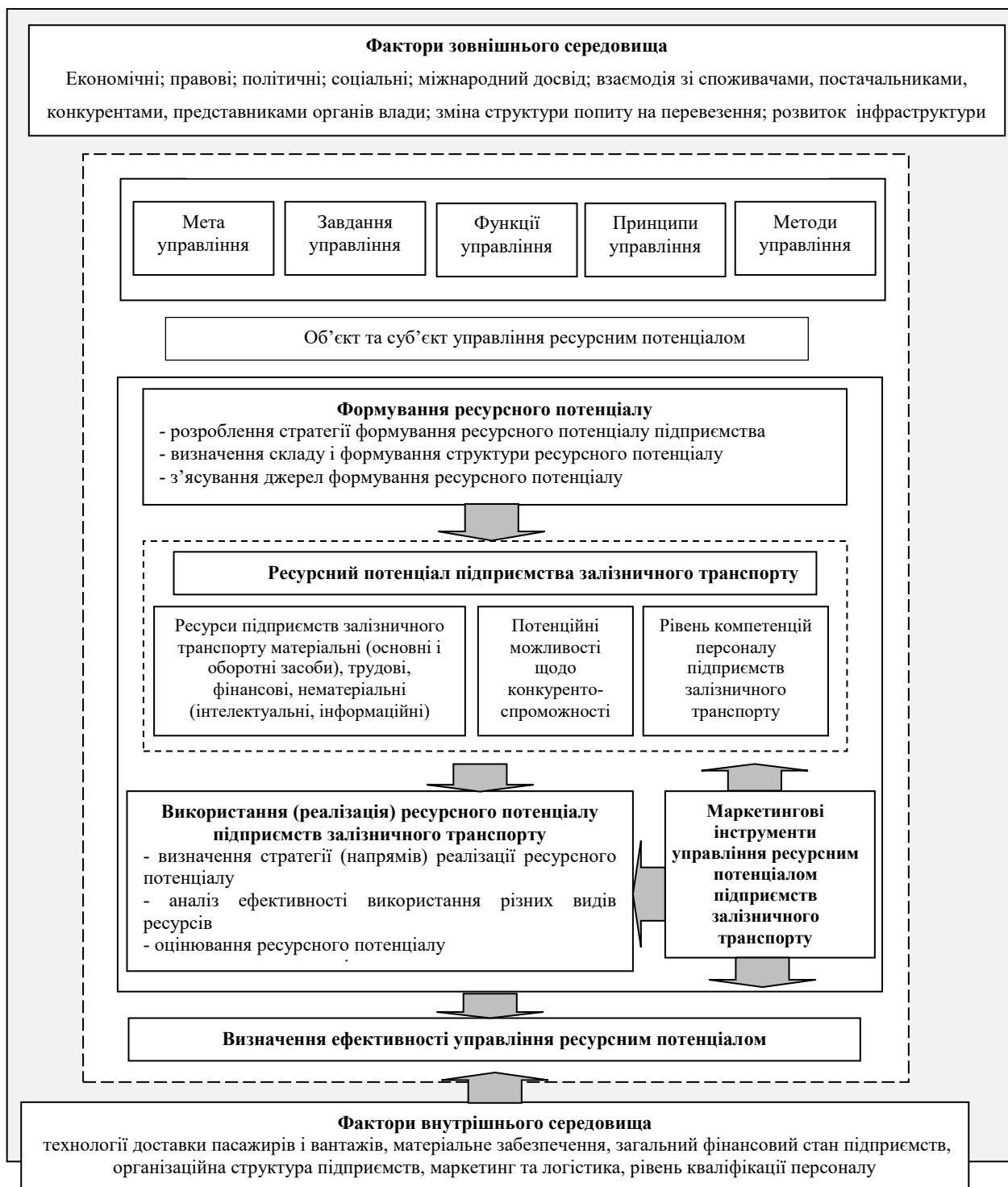


Рисунок 6.2 – Система управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Система управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту становить сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать

цілі управління, об'єкти та суб'єкти управління, принципи, функції, методи, інструменти та інформаційне забезпечення. Узгоджене функціонування цих елементів забезпечує раціональне використання ресурсів, їхнє відтворення та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Система управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, подана на рисунку 6.2, відображає комплексний підхід до організації управлінського впливу з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ролі маркетингового забезпечення у формуванні та реалізації ресурсних можливостей підприємств.

Розглянемо складові системи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

Ключовою складовою системи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту є об'єкт і суб'єкти управління. Об'єктом виступає ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту в усій сукупності його складових, тоді як суб'єкти управління представлені управлінським персоналом різних рівнів, який здійснює розробку та реалізацію управлінських рішень. У межах маркетингового підходу суб'єкти управління орієнтуються не лише на внутрішні виробничі показники, а й на результати аналізу ринку транспортних послуг.

Центральним елементом системи є управлінський блок, що включає мету, завдання, функції, принципи та методи управління ресурсним потенціалом.

У системі управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту мета виступає вихідним та системоутворювальним елементом, який визначає спрямованість управлінських впливів, характер взаємодії між складовими системи та критерії оцінювання результатів діяльності. Саме чітке формулювання мети дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і поточних управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку ресурсного потенціалу підприємств галузі.

Мета управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту полягає у забезпеченні такого рівня та структури ресурсів, які

дозволяють підприємствам стабільно функціонувати, адаптуватися до змін ринкового середовища та реалізовувати стратегічні напрями розвитку. У цьому контексті ресурсний потенціал розглядається не лише як виробнича основа діяльності, а як ключовий чинник формування конкурентоспроможності та довгострокової економічної стійкості підприємств залізничного транспорту.

З позицій маркетингового забезпечення мета управління ресурсним потенціалом набуває чіткої ринкової орієнтації та спрямовується на узгодження внутрішніх ресурсних можливостей підприємств із потребами та очікуваннями споживачів транспортних послуг. Це передбачає формування такого ресурсного потенціалу, який забезпечує підвищення якості перевезень, надійності та безпеки транспортного процесу, а також здатність підприємств оперативно реагувати на зміни попиту та конкурентного середовища.

В умовах реформування залізничного транспорту та посилення конкуренції мета управління ресурсним потенціалом трансформується від забезпечення простого відтворення ресурсів до їхнього стратегічного розвитку. Йдеться про створення ресурсної бази, здатної підтримувати інноваційні зміни, модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів і розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. Таким чином, управління ресурсним потенціалом стає інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

Крім того, мета управління ресурсним потенціалом передбачає досягнення економічного ефекту від діяльності підприємств шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації їхньої структури та зниження витрат. У маркетинговому аспекті це означає спрямування ресурсів на ті види діяльності та сегменти ринку, які забезпечують найбільшу споживчу цінність і фінансову віддачу.

Таким чином, мета управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту має багатовимірний характер і поєднує економічні, ринкові та стратегічні орієнтири. Вона виступає основою побудови всієї системи управління, визначаючи напрями використання маркетингових

інструментів та формування ефективних управлінських рішень щодо розвитку ресурсного потенціалу підприємств галузі.

Завдання управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту конкретизують мету управління та визначають основні напрями практичної реалізації управлінського впливу в межах відповідної системи. Їхнє формування зумовлене необхідністю забезпечення збалансованого розвитку ресурсної бази підприємств із урахуванням вимог ринку транспортних послуг, особливостей галузі та стратегічних орієнтирів реформування залізничного транспорту.

Одним із ключових завдань управління ресурсним потенціалом є забезпечення його відповідності потребам ринку транспортних послуг. У цьому контексті маркетингове забезпечення відіграє визначальну роль, оскільки дозволяє ідентифікувати актуальні та перспективні запити споживачів, оцінити динаміку попиту та врахувати конкурентні умови. Реалізація цього завдання передбачає формування такої структури ресурсів, яка забезпечує надання транспортних послуг необхідної якості, обсягу та своєчасності.

Наступним важливим завданням є формування та оптимізація структури ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Йдеться про узгодження матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних та нематеріальних ресурсів з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку. Маркетинговий підхід у цьому процесі дозволяє визначати пріоритетні напрями інвестування ресурсів та уникати їхнього нераціонального використання.

Важливим завданням управління ресурсним потенціалом є підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Для підприємств залізничного транспорту це означає зменшення ресурсо- та енергоємності перевезень, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та якості послуг. Застосування маркетингових інструментів сприяє орієнтації використання ресурсів на досягнення конкретних ринкових результатів і підвищення споживчої цінності транспортних послуг.

Окремим завданням є забезпечення відтворення та розвитку ресурсного

потенціалу відповідно до умов реформування галузі. Це передбачає оновлення матеріально-технічної бази, розвиток професійних компетенцій персоналу, впровадження інновацій і цифрових технологій. Маркетингове забезпечення в цьому випадку дозволяє обґрунтувати доцільність інноваційних змін із погляду їхнього впливу на конкурентоспроможність і ринкову позицію підприємств.

До завдань управління ресурсним потенціалом також належить забезпечення адаптивності підприємств залізничного транспорту до змін зовнішнього середовища. Динаміка ринку транспортних послуг, посилення міжвидової конкуренції та зміни регуляторного середовища потребують гнучкого управління ресурсами. У цьому аспекті маркетинг виступає інструментом раннього виявлення змін і формування відповідних управлінських рішень.

Важливим завданням є також формування системи оцінювання результативності управління ресурсним потенціалом, що дозволяє здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей і коригувати управлінські рішення. Маркетингові показники, зокрема рівень задоволеності споживачів, частка ринку та конкурентні позиції, доповнюють традиційні економічні індикатори та забезпечують комплексну оцінку ефективності використання ресурсів.

Таким чином, завдання управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту мають системний і взаємопов'язаний характер та охоплюють усі етапи формування, використання й розвитку ресурсів. Їхня реалізація з використанням маркетингового забезпечення створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах трансформації транспортної галузі.

Функції управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту відображають зміст і послідовність управлінського впливу на процеси формування, використання та розвитку ресурсів. Вони забезпечують практичну реалізацію поставлених цілей і завдань та виступають основою побудови ефективної системи управління в умовах реформування галузі та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг.

Базовою функцією управління ресурсним потенціалом є планування, яке передбачає визначення стратегічних і тактичних орієнтирів розвитку ресурсної бази підприємств залізничного транспорту. У межах цієї функції здійснюється прогнозування потреб у матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсах з урахуванням перспектив розвитку ринку транспортних послуг. Маркетингове забезпечення планування полягає у використанні результатів маркетингових досліджень, аналізу попиту та конкурентного середовища для обґрунтування обсягів і структури ресурсів.

Функція організації спрямована на формування раціональної структури управління ресурсним потенціалом та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємств залізничного транспорту. Вона передбачає розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів, координацію дій виконавців і створення умов для реалізації запланованих заходів. З позицій маркетингового підходу організація управління ресурсами орієнтується на забезпечення якості транспортних послуг і підвищення рівня задоволеності споживачів.

Важливою функцією управління ресурсним потенціалом є мотивація, яка забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні поставлених цілей і ефективному використанні ресурсів. Для підприємств залізничного транспорту мотивація має особливе значення з огляду на специфіку умов праці та високий рівень відповідальності персоналу. У маркетинговому контексті мотиваційні механізми спрямовуються на розвиток клієнтоорієнтованої поведінки, підвищення якості обслуговування та формування сервісних компетенцій працівників.

Функція координації полягає у забезпеченні узгодженості дій усіх елементів системи управління ресурсним потенціалом. Вона спрямована на синхронізацію процесів формування, використання та відтворення ресурсів у межах підприємств залізничного транспорту. Маркетингове забезпечення координації дозволяє враховувати взаємозв'язок між ресурсними рішеннями та ринковими результатами, зокрема змінами попиту, вимогами клієнтів і конкурентними умовами.

Контроль є завершальною, але водночас постійною функцією управління ресурсним потенціалом. Він передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками та виявлення відхилень. У системі маркетингового забезпечення контроль доповнюється аналізом ринкових показників, таких як рівень задоволеності споживачів, якість транспортних послуг, конкурентні позиції підприємств. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати результативність системи управління.

Таким чином, функції управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту утворюють логічно взаємопов'язаний цикл, у межах якого маркетингове забезпечення інтегрується на всіх етапах управлінського процесу. Їхня реалізація забезпечує цілеспрямований розвиток ресурсного потенціалу, підвищення ефективності діяльності підприємств та формування передумов для сталого розвитку залізничного транспорту.

Принципи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту відображають базові положення та правила, на яких ґрунтується побудова й функціонування системи управління. Вони визначають логіку ухвалення управлінських рішень, забезпечують їхню узгодженість і спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств галузі в умовах реформування та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг.

Одним із ключових принципів є принцип системності, відповідно до якого ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів. Реалізація цього принципу передбачає узгоджене управління матеріально-технічними, трудовими, фінансовими, інформаційними та нематеріальними ресурсами. У маркетинговому контексті принцип системності забезпечує врахування впливу кожного ресурсу на формування споживчої цінності транспортних послуг.

Принцип цільової спрямованості полягає в орієнтації управління ресурсним потенціалом на досягнення визначених стратегічних і тактичних

цілей підприємств залізничного транспорту. Це означає, що всі управлінські рішення щодо формування, використання та розвитку ресурсів мають бути підпорядковані підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Маркетингове забезпечення в цьому випадку дозволяє узгодити цілі управління ресурсами з потребами ринку та очікуваннями споживачів.

Важливим є принцип ефективності, який передбачає досягнення максимального результату за умови оптимального використання ресурсів. Для підприємств залізничного транспорту це означає зниження ресурсо- та енергоємності перевезень, оптимізацію витрат і підвищення якості послуг. Маркетингові інструменти сприяють оцінюванню ефективності використання ресурсів через призму ринкових результатів і задоволеності клієнтів.

Принцип адаптивності відображає здатність системи управління ресурсним потенціалом реагувати на зміни зовнішнього середовища. Динаміка попиту на транспортні послуги, посилення міжвидової конкуренції та зміни регуляторних умов вимагають гнучкого управління ресурсами. У цьому аспекті маркетинг виступає інструментом раннього виявлення змін і забезпечує адаптацію ресурсних рішень до нових ринкових умов.

Принцип збалансованості передбачає забезпечення оптимального співвідношення між окремими складовими ресурсного потенціалу. Для підприємств залізничного транспорту особливо важливою є узгодженість між технічними можливостями інфраструктури, кадровим забезпеченням і фінансовими ресурсами. Маркетингове забезпечення дозволяє визначити пріоритети розвитку ресурсів відповідно до попиту та конкурентних переваг.

Принцип безперервності полягає у постійному вдосконаленні системи управління ресурсним потенціалом і забезпеченні відтворення ресурсів. У маркетинговому контексті це означає систематичний моніторинг ринку, оновлення ресурсної бази та розвиток компетенцій персоналу з урахуванням змін у споживчих очікуваннях.

Важливим є також принцип відповідальності, який передбачає чітке розмежування повноважень і відповідальності суб'єктів управління за

результати використання ресурсного потенціалу. Для підприємств залізничного транспорту, діяльність яких має значний соціальний ефект, реалізація цього принципу є передумовою підвищення якості управлінських рішень та довіри з боку споживачів.

Таким чином, принципи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту формують методологічну основу функціонування всієї системи управління. Їхнє дотримання з урахуванням маркетингового забезпечення дозволяє забезпечити цілеспрямований розвиток ресурсного потенціалу, підвищення ефективності діяльності підприємств і зміцнення їхніх позицій на ринку транспортних послуг.

Методи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту відображають сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу на процеси формування, використання та розвитку ресурсів з метою досягнення поставлених цілей. Вони є практичним інструментарієм реалізації функцій управління та забезпечують перехід від теоретичних положень до конкретних управлінських рішень. Специфіка діяльності підприємств залізничного транспорту зумовлює необхідність комплексного застосування різних груп методів із урахуванням ринкових умов і маркетингової орієнтації управління.

Важливе місце у системі управління ресурсним потенціалом займають економічні методи, які базуються на використанні економічних важелів і стимулів. До них належать планування витрат, бюджетування, ціноутворення, фінансове стимулювання, оцінювання ефективності інвестицій та аналіз результативності використання ресурсів. У маркетинговому контексті економічні методи застосовуються для обґрунтування рентабельності окремих видів транспортних послуг, сегментів ринку та напрямів розвитку ресурсного потенціалу відповідно до попиту й конкурентних умов.

Адміністративні методи управління ресурсним потенціалом ґрунтуються на використанні організаційно-розпорядчих впливів і регламентують процеси використання ресурсів у межах підприємств залізничного транспорту. Вони

включають нормативно-правове регулювання, стандартизацію, інструктивні та контрольні заходи. З огляду на підвищені вимоги до безпеки перевезень і технологічної дисципліни, адміністративні методи відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та надійності функціонування ресурсної системи. Водночас маркетингове забезпечення дозволяє підвищити гнучкість застосування адміністративних методів шляхом орієнтації регламентів на якість обслуговування та потреби споживачів.

Соціально-психологічні методи управління ресурсним потенціалом спрямовані на формування мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури та підвищення залученості працівників у досягнення цілей підприємств залізничного транспорту. Вони включають нематеріальне стимулювання, розвиток професійних компетенцій, формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу. У маркетинговому аспекті соціально-психологічні методи сприяють підвищенню якості транспортних послуг і формуванню позитивного іміджу підприємств галузі.

Окрему групу становлять маркетингові методи управління ресурсним потенціалом, які інтегруються у загальну систему управління та забезпечують її ринкову спрямованість. До них належать маркетингові дослідження, сегментація ринку транспортних послуг, аналіз споживчої поведінки, оцінювання конкурентного середовища та формування клієнтоорієнтованих стратегій. Застосування маркетингових методів дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо формування структури ресурсного потенціалу та визначити пріоритети його розвитку відповідно до ринкових можливостей.

У сучасних умовах зростає значення аналітичних та інформаційних методів управління ресурсним потенціалом, що базуються на використанні цифрових технологій, систем обліку та аналізу даних. Вони забезпечують моніторинг стану ресурсів, оцінювання ефективності їхнього використання та формування зворотного зв'язку в системі управління. Маркетингове забезпечення у цьому контексті дозволяє поєднувати внутрішню аналітику з інформацією про ринок і споживачів.

Таким чином, методи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту утворюють багаторівневу систему, у межах якої економічні, адміністративні, соціально-психологічні та маркетингові методи взаємодіють і взаємодоповнюють один одного. Їхнє комплексне застосування забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення якості транспортних послуг і формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації галузі.

Важливою підсистемою системи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту є безпосереднє формування ресурсного потенціалу, що охоплює розроблення стратегії його формування, визначення складу та структури ресурсів, а також ідентифікацію джерел їхнього залучення. На цьому етапі маркетингове забезпечення відіграє ключову роль, оскільки дозволяє узгодити ресурсні рішення з перспективами розвитку попиту, сегментацією ринку та очікуваннями споживачів транспортних послуг.

Ядром системи виступає власне ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту, який включає матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси. Водночас у межах системи виділяється потенціал можливостей щодо підвищення конкурентоспроможності та рівень конкурентних переваг підприємств, що формується в результаті ефективного управління ресурсами. Таким чином, ресурсний потенціал розглядається не лише як наявний запас ресурсів, а як джерело створення ринкової цінності.

Ще один блок системи пов'язаний із використанням (реалізацією) ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Він передбачає визначення стратегії реалізації ресурсних можливостей, аналіз ефективності використання окремих видів ресурсів, оптимізацію їхньої структури та виявлення резервів подальшого розвитку. У цьому процесі маркетингові інструменти управління ресурсами виконують підтримувальну функцію, забезпечуючи орієнтацію використання ресурсів на досягнення ринкових результатів і підвищення якості транспортних послуг.

Окремою складовою системи є маркетингові інструменти управління

ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, які інтегруються у всі етапи управління. Вони забезпечують проведення маркетингових досліджень, оцінювання ринкових можливостей, формування клієнтоорієнтованих рішень та підтримку конкурентних позицій підприємств.

У системі управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту маркетингові інструменти виконують функцію зв'язувальної ланки між внутрішніми ресурсними можливостями та зовнішнім ринковим середовищем. Їхнє застосування дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, орієнтацію ресурсів на потреби споживачів і формування стійких конкурентних переваг. З урахуванням специфіки діяльності підприємств залізничного транспорту доцільно систематизувати маркетингові інструменти за напрямками їхнього впливу на ресурсний потенціал (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Маркетингові інструменти управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту

Напрямок застосування	Маркетингові інструменти	Зміст та роль в управлінні ресурсним потенціалом
1	2	3
Дослідження ринку транспортних послуг	Маркетингові дослідження, аналіз попиту, моніторинг ринку	Забезпечують інформаційну основу для формування структури ресурсного потенціалу відповідно до реальних і перспективних потреб споживачів
Сегментація та позиціонування	Сегментація ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування послуг	Дозволяють спрямовувати ресурси на найбільш перспективні сегменти ринку та підвищувати ефективність їхнього використання
Управління матеріально-технічними ресурсами	Аналіз споживчої цінності послуг, оцінка якості сервісу	Сприяють обґрунтуванню напрямів модернізації інфраструктури та рухомого складу з урахуванням вимог клієнтів
Управління трудовим потенціалом	Внутрішній маркетинг, розвиток сервісних компетенцій персоналу	Забезпечують формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу та підвищення якості надання транспортних послуг
Управління фінансовими ресурсами	Цінова політика, аналіз рентабельності послуг	Дають змогу оптимізувати фінансові потоки та спрямовувати ресурси на економічно доцільні напрями діяльності

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
Інформаційне забезпечення	Маркетингова аналітика, CRM-системи, цифрові платформи	Забезпечують оперативне ухвалення управлінських рішень та підвищують прозорість використання ресурсів
Комунікаційна політика	Маркетингові комунікації, брендинг, PR	Формують позитивний імідж підприємств залізничного транспорту та підвищують ефективність використання нематеріальних ресурсів
Стратегічне управління	Стратегічний маркетинг, SWOT-аналіз, прогнозування	Забезпечують узгодження розвитку ресурсного потенціалу зі стратегічними цілями реформування та розвитку галузі
Оцінювання ефективності	Маркетингові показники (задоволеність клієнтів, частка ринку)	Дозволяють оцінювати результативність використання ресурсного потенціалу з позицій ринкових результатів

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Отже, маркетингові інструменти управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту охоплюють широкий спектр аналітичних, організаційних та стратегічних заходів. Їхнє комплексне застосування у межах системи управління дозволяє забезпечити ринкову орієнтацію ресурсних рішень, підвищити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та створити передумови для сталого розвитку підприємств залізничної галузі.

Ще одним ключовим елементом системи є визначення ефективності управління ресурсним потенціалом, яке передбачає оцінювання досягнутих результатів, зіставлення їх із поставленими цілями та формування зворотного зв'язку для коригування управлінських і маркетингових рішень.

Визначення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту є необхідною умовою оцінювання результативності функціонування всієї системи управління та обґрунтування подальших управлінських рішень. У сучасних умовах ефективність управління ресурсами доцільно розглядати не лише з позицій досягнення внутрішніх економічних показників, а й з урахуванням ринкових результатів, якості транспортних послуг та рівня задоволеності споживачів.

Ефективність управління ресурсним потенціалом відображає ступінь

відповідності між поставленими цілями розвитку підприємств залізничного транспорту та фактичними результатами використання матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів. Вона характеризує здатність управлінської системи забезпечувати раціональне поєднання ресурсів, їхню оптимальну структуру та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

З позицій маркетингового забезпечення ефективність управління ресурсним потенціалом проявляється у здатності підприємств залізничного транспорту формувати споживчу цінність транспортних послуг та досягати стійких конкурентних переваг на ринку. Це означає, що оцінювання ефективності має включати аналіз як внутрішніх показників використання ресурсів, так і зовнішніх індикаторів, що відображають ринкову позицію підприємств.

До внутрішніх критеріїв ефективності управління ресурсним потенціалом належать показники продуктивності праці, фондівіддачі, рентабельності діяльності, ресурсо- та енергоємності перевезень, а також рівень використання виробничих потужностей. Зазначені показники дозволяють оцінити економічну результативність управлінських рішень та ефективність використання окремих складових ресурсного потенціалу.

Водночас зовнішні критерії ефективності управління ресурсним потенціалом відображають результати діяльності підприємств залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. До них належать рівень задоволеності споживачів, стабільність клієнтської бази, частка ринку, конкурентоспроможність транспортних послуг та імідж підприємства. Використання маркетингових показників дозволяє оцінити, наскільки ефективно ресурсний потенціал трансформується у ринкові результати.

Важливою складовою визначення ефективності управління ресурсним потенціалом є оцінювання динаміки його розвитку. Зростання рівня оновлення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій і цифрових технологій свідчать про результативність управління та здатність підприємств залізничного транспорту до сталого розвитку.

Комплексний підхід до визначення ефективності управління ресурсним

потенціалом передбачає поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, а також використання системи зворотного зв'язку. Маркетингове забезпечення у цьому процесі дозволяє своєчасно виявляти відхилення між очікуваними та фактичними результатами, коригувати управлінські рішення та адаптувати ресурсну політику підприємств до змін ринкового середовища.

Таким чином, ефективність управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує економічну результативність, ринкову орієнтацію та стратегічну спрямованість розвитку. Її систематичне оцінювання з використанням маркетингових інструментів забезпечує підвищення якості управління ресурсами та створює передумови для посилення конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації галузі.

Варто відзначити, що умови функціонування підприємств залізничного транспорту формуються під впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають можливості формування, використання та розвитку їхнього ресурсного потенціалу. Врахування дії зазначених факторів є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління ресурсами та реалізації маркетингово орієнтованих управлінських рішень.

Фактори зовнішнього середовища мають об'єктивний характер і не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємств залізничного транспорту, однак суттєво впливають на їхню діяльність. До ключових зовнішніх факторів належать економічні умови, що визначають платоспроможний попит на транспортні послуги, рівень інвестиційної активності та фінансові можливості підприємств. Коливання макроекономічних показників, зміни у структурі вантажопотоків і динаміка доходів населення безпосередньо впливають на обсяги перевезень і потребу у відповідному ресурсному забезпеченні.

Вагомим чинником зовнішнього середовища є державне регулювання діяльності залізничного транспорту, яке охоплює тарифну політику, вимоги до безпеки перевезень, стандарти якості послуг та умови доступу до

інфраструктури. Для підприємств галузі характерне поєднання ринкових механізмів і регуляторного впливу держави, що зумовлює необхідність адаптації системи управління ресурсним потенціалом до нормативно-правових обмежень і соціальних зобов'язань.

Суттєво на функціонування підприємств залізничного транспорту впливає конкурентне середовище на ринку транспортних послуг. Посилення міжвидової конкуренції з боку автомобільного, авіаційного та водного транспорту зумовлює зростання вимог до якості, швидкості та надійності перевезень. У цьому контексті маркетингове забезпечення дозволяє своєчасно ідентифікувати зміни конкурентних умов і коригувати напрями розвитку ресурсного потенціалу.

Узагальнюючи вплив факторів зовнішнього середовища на умови функціонування підприємств залізничного транспорту та формування їхнього ресурсного потенціалу, доцільно систематизувати їх за основними групами (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Фактори зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування підприємств залізничного транспорту

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на ресурсний потенціал та управління
Економічні	Загальний стан економіки, платоспроможний попит, інвестиційний клімат	Визначають обсяги перевезень, фінансові можливості підприємств та потребу в ресурсах
Державне регулювання	Тарифна політика, нормативи безпеки, ліцензування, стандарти якості	Обмежують або стимулюють використання ресурсів, формують умови їхнього відтворення
Конкурентні	Міжвидова конкуренція, рівень конкуренції на ринку транспортних послуг	Зумовлюють необхідність підвищення якості послуг та ефективності використання ресурсів
Соціальні	Демографічні процеси, мобільність населення, соціальні зобов'язання	Впливають на структуру попиту та потребу у розвитку трудового потенціалу
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, інноваційні транспортні технології	Сприяють оновленню матеріально-технічної бази та розвитку інтелектуальних ресурсів
Політико-правові	Транспортна політика держави, міжнародні зобов'язання	Формують стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Наведена систематизація факторів зовнішнього середовища свідчить, що умови функціонування підприємств залізничного транспорту формуються під впливом широкого спектра економічних, регуляторних, конкурентних, соціальних, технологічних та політико-правових чинників, які мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Зазначені фактори безпосередньо визначають можливості формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємств, а також обмежують або стимулюють управлінські рішення щодо його розвитку. У зв'язку з цим ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища та використання маркетингового забезпечення як інструменту адаптації ресурсної політики до змін ринку транспортних послуг і вимог державного регулювання.

Водночас ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту значною мірою визначається факторами внутрішнього середовища, які формуються безпосередньо в межах підприємств і підлягають управлінському впливу (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Фактори внутрішнього середовища, що визначають умови функціонування підприємств залізничного транспорту

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на ресурсний потенціал та управління
Матеріально-технічні	Стан інфраструктури, рухомого складу, виробничих потужностей	Визначають якість транспортних послуг і ефективність використання матеріальних ресурсів
Кадрові	Кваліфікація персоналу, досвід, рівень професійних компетенцій	Впливають на ефективність використання ресурсів та рівень сервісу
Фінансові	Обсяг і структура фінансових ресурсів, ліквідність, витрати	Визначають можливості відтворення та розвитку ресурсного потенціалу
Організаційні	Організаційна структура, система управління, регламентація процесів	Впливають на гнучкість управління ресурсами та швидкість ухвалення рішень
Інформаційні	Рівень розвитку обліку, аналітики, маркетингових інформаційних систем	Забезпечують обґрунтованість управлінських і маркетингових рішень
Маркетингові	Рівень розвитку маркетингу, клієнтоорієнтація, комунікаційна політика	Сприяють узгодженню ресурсного потенціалу з потребами ринку транспортних послуг

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Аналіз факторів внутрішнього середовища показує, що ефективність функціонування підприємств залізничного транспорту значною мірою залежить від стану їхньої матеріально-технічної бази, кадрового та фінансового забезпечення, організаційної структури управління, а також рівня розвитку інформаційних і маркетингових систем. На відміну від факторів зовнішнього середовища, внутрішні чинники підлягають безпосередньому управлінському впливу, що створює можливості для цілеспрямованого формування та розвитку ресурсного потенціалу. У цьому контексті маркетингове забезпечення виступає важливим інструментом узгодження внутрішніх ресурсних можливостей підприємств залізничного транспорту з потребами ринку транспортних послуг, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Таким чином, умови функціонування підприємств залізничного транспорту визначаються складною взаємодією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Їхнє урахування в системі управління ресурсним потенціалом із використанням маркетингового забезпечення дозволяє забезпечити адаптацію підприємств до змін ринку транспортних послуг, підвищити ефективність використання ресурсів і створити передумови для сталого розвитку галузі.

Отже, можна зазначити, представлена система управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту є відкритою, багаторівневою та інтегрованою, у межах якої маркетингове забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості між ресурсними можливостями підприємств і вимогами ринку транспортних послуг.

У сучасних умовах функціонування підприємств залізничного транспорту розвиток ресурсного потенціалу неможливий без цілеспрямованого маркетингового забезпечення, яке виступає важливою складовою системи управління та забезпечує її ринкову орієнтацію. Маркетингове забезпечення розвитку ресурсного потенціалу доцільно розглядати як комплекс управлінських, аналітичних та інформаційних заходів, спрямованих на

узгодження внутрішніх ресурсних можливостей підприємств із потребами ринку транспортних послуг, очікуваннями споживачів і умовами конкурентного середовища.

Сутність маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту полягає у формуванні інформаційної та методичної бази для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо формування, використання та відтворення ресурсів. На відміну від традиційного розуміння маркетингу, зосередженого переважно на просуванні послуг, маркетингове забезпечення у цьому контексті охоплює глибший рівень управління, пов'язаний із стратегічним плануванням ресурсного розвитку та формуванням довгострокових конкурентних переваг.

Зміст маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу включає систематичне дослідження ринку транспортних послуг, аналіз попиту та поведінки споживачів, оцінювання конкурентного середовища, прогнозування ринкових тенденцій, а також інтеграцію отриманих результатів у процеси планування та реалізації ресурсної політики підприємств залізничного транспорту. Саме завдяки маркетинговому забезпеченню ресурсний потенціал розглядається не як сукупність ізольованих ресурсів, а як динамічна система, орієнтована на створення споживчої цінності.

Особливе значення маркетингове забезпечення має в умовах реформування залізничного транспорту, коли підприємства змушені поєднувати виконання соціально значущих функцій із ринковими принципами господарювання. У цьому контексті маркетинговий підхід дозволяє визначити пріоритети розвитку ресурсного потенціалу, спрямувати інвестиції у ті складові ресурсів, які забезпечують підвищення якості транспортних послуг, ефективності перевезень і задоволеності споживачів.

У системі управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту маркетингове забезпечення займає інтегруюче місце, поєднуючи стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Воно забезпечує зворотний зв'язок між зовнішнім середовищем і внутрішніми ресурсними

процесами, сприяє адаптації управлінських рішень до змін ринку та підвищує гнучкість використання ресурсів. Через маркетингові інструменти формуються орієнтири для планування, реалізації та оцінювання ефективності розвитку ресурсного потенціалу.

Таким чином, маркетингове забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є невід'ємним елементом сучасної системи управління, що забезпечує її ринкову спрямованість, адаптивність і стратегічну результативність. Його використання дозволяє трансформувати ресурсний потенціал у джерело стійких конкурентних переваг та створює методологічну основу для підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації транспортної галузі.

Варто відзначити, що умови цифровізації економіки та трансформації транспортної галузі суттєво змінюють підходи до маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Зростання ролі цифрових технологій, даних та клієнтоорієнтованих сервісів актуалізує необхідність підвищення ефективності маркетингових інструментів і механізмів управління ресурсами, орієнтованих на швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності маркетингового забезпечення є розвиток цифрових маркетингових інформаційних систем. Використання сучасних аналітичних платформ, систем управління відносинами з клієнтами та інтегрованих баз даних дозволяє підприємствам залізничного транспорту отримувати актуальну інформацію про ринок транспортних послуг, прогнозувати попит та обґрунтовувати рішення щодо розвитку ресурсного потенціалу. Це створює передумови для більш точного планування матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів.

Важливим напрямом є впровадження клієнтоорієнтованого підходу до формування ресурсного потенціалу. Цифрові канали взаємодії зі споживачами дають змогу оперативно отримувати зворотний зв'язок щодо якості транспортних послуг, що дозволяє коригувати структуру ресурсів відповідно до

очікувань клієнтів. У цьому контексті маркетингове забезпечення сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів через орієнтацію на створення споживчої цінності.

Наступним напрямом є інтеграція маркетингових інструментів у стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу. Застосування методів стратегічного маркетингу, сценарного аналізу та прогнозування дозволяє підприємствам залізничного транспорту визначати перспективні напрями інвестування ресурсів у межах трансформації галузі. Це забезпечує узгодження довгострокових стратегій розвитку ресурсного потенціалу з тенденціями цифровізації та змінами ринкового середовища.

Суттєвого значення набуває розвиток внутрішнього маркетингу та цифрових компетенцій персоналу. Умови цифрової трансформації вимагають не лише модернізації технічної бази, а й розвитку інтелектуального та трудового потенціалу. Маркетингове забезпечення у цьому напрямі сприяє формуванню клієнтоорієнтованої культури, підвищенню рівня сервісних компетенцій і готовності персоналу до впровадження інновацій.

Окремим напрямом є використання цифрових інструментів для оцінювання ефективності маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу. Застосування показників, що поєднують економічні та ринкові результати, дозволяє комплексно оцінювати вплив маркетингових рішень на використання ресурсів і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту. Це забезпечує формування ефективного механізму зворотного зв'язку та постійне вдосконалення системи управління.

Таким чином, підвищення ефективності маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації та трансформації транспортної галузі передбачає комплексне впровадження цифрових технологій, клієнтоорієнтованих підходів і стратегічних маркетингових інструментів. Реалізація зазначених напрямів створює умови для підвищення гнучкості управління ресурсами, посилення конкурентних позицій підприємств та забезпечення їхнього сталого розвитку.

Отже, можна відзначити, що у ході дослідження встановлено, що в умовах структурних змін економіки, реформування транспортної галузі та посилення конкуренції на ринку транспортних послуг розвиток ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту набуває стратегічного значення. Обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень зносу інфраструктури, зростання вимог споживачів до якості та надійності перевезень зумовлюють необхідність пошуку сучасних підходів до управління ресурсами, орієнтованих на ринкові умови господарювання.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності потенціалу та ресурсного потенціалу підприємства, що дозволило розглядати його як системну, динамічну категорію, яка поєднує матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні та нематеріальні ресурси. Обґрунтовано, що для підприємств залізничного транспорту ресурсний потенціал виступає не лише виробничою основою діяльності, а й ключовим чинником конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах трансформації галузі.

Доведено, що ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту доцільно здійснювати на основі системного підходу, який охоплює мету, завдання, функції, принципи, методи та інструменти управління. У межах такої системи маркетингове забезпечення відіграє інтегруючу роль, поєднуючи внутрішні ресурсні можливості підприємств із вимогами зовнішнього ринкового середовища. Саме маркетинговий підхід дозволяє орієнтувати управління ресурсами на потреби споживачів, конкурентні умови та стратегічні пріоритети розвитку.

У роботі обґрунтовано сутність і зміст маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, яке визначено як комплекс аналітичних, інформаційних і управлінських заходів, спрямованих на узгодження ресурсної політики підприємств із тенденціями розвитку ринку транспортних послуг. Показано, що маркетингове забезпечення виходить за межі традиційних функцій маркетингу та виступає важливим елементом системи управління ресурсним потенціалом, забезпечуючи її

ринкову спрямованість і адаптивність.

Систематизація маркетингових інструментів управління ресурсним потенціалом дала змогу встановити їхній багатофункціональний характер і визначити роль у формуванні, використанні та відтворенні ресурсів. Доведено, що застосування маркетингових досліджень, стратегічного маркетингу, клієнтоорієнтованих підходів та цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємств залізничного транспорту.

Окрему увагу приділено аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають умови функціонування підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що зовнішні фактори формують обмеження та можливості розвитку ресурсного потенціалу, тоді як внутрішні чинники створюють передумови для цілеспрямованого управлінського впливу. Урахування дії зазначених факторів у системі управління з використанням маркетингового забезпечення дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і результативність діяльності підприємств.

Доведено, що в умовах цифровізації та трансформації транспортної галузі особливої актуальності набувають напрями підвищення ефективності маркетингового забезпечення, пов'язані з розвитком цифрових маркетингових інформаційних систем, інтеграцією маркетингових інструментів у стратегічне управління, розвитком клієнтоорієнтованих сервісів і цифрових компетенцій персоналу. Реалізація зазначених напрямів створює умови для підвищення гнучкості управління ресурсним потенціалом і забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що маркетингове забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є необхідною умовою підвищення ефективності їхнього функціонування, зміцнення конкурентних позицій і адаптації до сучасних викликів транспортної галузі.

Список використаних джерел за розділом 6

1. Берсуцький А. Я. Моделі прийняття рішень з управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці / А. Я. Берсуцький. – Донецьк, 2010. – 24 с.
2. Гончар М. В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства / М. В. Гончар // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2 (6). – С. 108–113.
3. Гопкало О. І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О. І. Гопкало // Економічний вісник НГУ. – 2010. – № 4. – С. 62–68.
4. Evaluating the rail transport resource potential development level / L. L. Kalinichenko, O. M. Chupyr, N. V. Yanchenko, V. M. Bredikhin, Ye. O. Burlaka // International Journal of Engineering and Technology. – 2018. – Vol. 7, № 4. – P. 5302–5312. – DOI: 10.14419/ijet.v7i4.28556.
5. Кузьменко О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О. В. Кузьменко // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – С. 280–286.
6. Татар М. С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища / М. С. Татар // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 6, ч. 3. – С. 81–86.
7. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журнал. – 2012. – № 6 (132). – С. 166–172.
8. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни : монографія / Ю. С. Бараш. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. – 264 с.

9. Глазкова А. С. Формування інтеграційних процесів розвитку залізничного транспорту України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / А. С. Глазкова. – Харків, 2017. – 190 с.

10. Задоя В. О. Щодо питання оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту / В. О. Задоя // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 51. – С. 99–104.

11. Остапюк Б. Я. Ефективність розвитку залізничного транспорту в системі національного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Б. Я. Остапюк. – Харків, 2017. – 210 с.

12. Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. / І. В. Токмакова. – Харків, 2016. – 454 с.

13. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2005. – 261 с.

14. Свіргун О. М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти [Електрон. ресурс] / О. М. Свіргун, В. В. Соколовська. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm, вільний (дата звернення: 12.11.2025). – Назва з екрана.

15. Токмакова І. В. Ресурсний потенціал залізничного транспорту як базис стійкого зростання / І. В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2004. – № 45. – С. 123–126.

16. Дунда С. П. Ресурсний потенціал як основа розвитку підприємства / С. П. Дунда // Нові ідеї в харчовій науці – нові продукти харчовій промисловості : матеріали Міжнар. наук. конф. (Київ, 13–17 жовт. 2014 р.), присвяч. 130-річчю НУХТ. – Київ, 2014. – С. 831.

17. Гуткевич С. О. Управління економічними ресурсами підприємства / С. О. Гуткевич, О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки : наук. екон.

журнал. – 2009. – № 7 (97). – С. 99–105.

18. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193–198.

19. Про схвалення Концепції державного регулювання залізничного транспорту : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 № 651-р // Офіційний вісник України. – 2007. – № 1. – С. 44–45.

РОЗДІЛ 7

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ

У сучасній управлінській науці поняття «стейкхолдер» використовується для позначення зацікавлених сторін, які мають певний інтерес у діяльності організації чи спільноти та можуть впливати на її розвиток. У контексті територіальної громади стейкхолдерами виступають усі учасники суспільних відносин, що прямо або опосередковано пов'язані з її функціонуванням: мешканці, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації, інвестори та навіть зовнішні партнери. Вони формують багатогранне середовище, у якому ухвалюються рішення, і саме їхні потреби та інтереси визначають вектор розвитку громади. Ключовим аспектом є те, що стейкхолдери не лише споживають результати діяльності громади, а й впливають на її управлінські процеси. Мешканці через участь у громадських слуханнях або ініціативах формують запит на певні послуги; бізнес забезпечує податкові надходження та економічний розвиток; громадські організації ініціюють соціальні й культурні проекти. Така багаторівнева взаємодія перетворює громаду на систему, де баланс інтересів стає головним чинником ефективності. Особливістю територіальної громади є різноманітність інтересів стейкхолдерів, які часто можуть бути протилежними. Для бізнесу пріоритетом є зниження витрат і спрощення регуляцій, тоді як мешканці очікують підвищення якості послуг та екологічної безпеки. Завдання місцевого самоврядування полягає в тому, щоб гармонізувати ці інтереси, знаходити компромісні рішення та спрямовувати ресурси на задоволення потреб більшості, не нехтуючи

правами меншості. Саме тому категорія «стейкхолдер» є ключовою для ефективного управління територіальною громадою. Вона дозволяє розглядати розвиток не як процес, що здійснюється лише владою, а як спільну діяльність усіх учасників. Врахування позицій стейкхолдерів забезпечує прозорість рішень, знижує соціальну напругу та сприяє формуванню довіри між владою і суспільством. Таким чином, управління громадою без урахування стейкхолдерів стає однобоким і ризикованим. Натомість системний підхід до їхньої ідентифікації, залучення та співпраці створює умови для сталого розвитку, підвищення якості життя населення та зміцнення демократичних засад місцевого самоврядування. У цьому й полягає практична цінність концепції стейкхолдерів. Управління територіальною громадою вимагає системного підходу до ідентифікації та класифікації стейкхолдерів, що дає змогу не лише зрозуміти, хто саме впливає на процеси розвитку, а й визначити механізми взаємодії з кожною групою. Одним із найбільш зручних способів є класифікація за кількома критеріями: внутрішні / зовнішні, прямі / непрямі, первинні / вторинні. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити багатовимірність ролей зацікавлених сторін у громаді [1].

Насамперед розглянемо внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. До внутрішніх належать мешканці громади, депутати місцевої ради, працівники комунальних підприємств, тобто ті, хто безпосередньо проживає чи працює в межах громади. Вони щоденно відчують наслідки ухвалених рішень. Зовнішніми стейкхолдерами виступають інвестори, органи державної влади, сусідні громади чи міжнародні організації. Вони не належать до постійного середовища громади, але їхня підтримка чи вплив суттєво визначають перспективи її розвитку. За іншим критерієм виокремлюють прямих і непрямих стейкхолдерів.

Прямі безпосередньо беруть участь у формуванні й реалізації управлінських рішень: це органи місцевого самоврядування, депутатський корпус, громадяни, які активно долучаються до консультацій чи голосувань. Непрямі ж впливають опосередковано – через громадську думку, діяльність

засобів масової інформації, соціальні ініціативи чи рекомендації експертів. Незважаючи на відсутність формальних повноважень, їхня роль у формуванні настроїв громади є надзвичайно важливою. Важливим є також поділ на первинних і вторинних стейкхолдерів. Первинні – це ті, без кого існування громади неможливе: мешканці, підприємства, органи місцевого самоврядування. Саме вони створюють базу для економічного й соціального життя. Вторинні ж включають медіа, експертів, консультантів, громадські організації. Вони не є головними споживачами чи виробниками результатів, проте можуть істотно посилювати або, навпаки, блокувати розвиткові процеси.

Класифікація стейкхолдерів дозволяє вибудувати більш ефективну модель управління, у якій кожна група має свої інструменти впливу та канали комунікації. Вона дає змогу визначати пріоритети у взаємодії, формувати партнерські відносини та забезпечувати баланс інтересів. У результаті громада отримує більш стійку та гнучку систему управління, здатну реагувати на виклики сучасності та потреби різних соціальних груп. У системі місцевого самоврядування центральне місце належить мешканцям громади. Вони є основними споживачами публічних послуг і водночас – рушійною силою соціального розвитку. Їхня роль полягає у формуванні громадської думки, участі у виборах, громадських слуханнях та ініціативах. Очікування мешканців зазвичай зосереджені навколо покращення якості життя: доступних і якісних комунальних послуг, медичного та освітнього забезпечення, безпеки, культурного розвитку та екологічної рівноваги. Важливу роль відіграє місцевий бізнес, який формує економічний фундамент громади. Його основна функція – створення робочих місць, забезпечення податкових надходжень до бюджету та стимулювання економічної активності. Водночас бізнес очікує від органів влади стабільних і прозорих правил гри, сприятливого інвестиційного клімату, підтримки підприємницьких ініціатив та розвитку інфраструктури. Для бізнесу важливо мати надійного партнера у вигляді влади й громади, який допоможе мінімізувати ризики й розвивати ринки. Органи влади – це ключовий координатор процесів розвитку громади [2]. Вони відповідають за стратегічне

планування, ухвалення управлінських рішень і організацію надання послуг населенню. Їхня роль полягає у поєднанні інтересів різних стейкхолдерів, підтримці соціальної стабільності та забезпеченні збалансованого розвитку. Очікування влади пов'язані з активною участю громадян і бізнесу, довірою до їхніх рішень та можливістю ефективно реалізовувати плани без постійного протистояння. Не менш важливими є громадські організації, які виступають провідниками інтересів певних соціальних груп, здійснюють громадський контроль і реалізують суспільно значущі ініціативи. Вони можуть піднімати питання екології, освіти, охорони здоров'я чи соціальної підтримки.

Роль таких організацій полягає у створенні додаткових каналів комунікації між владою та громадянами, а також у залученні грантових чи донорських ресурсів. Їхні очікування пов'язані з прозорістю та відкритістю влади, готовністю до співпраці й врахуванням їхніх рекомендацій. Окрему групу становлять зовнішні інвестори, включаючи міжнародні фонди, приватних інвесторів та державні програми підтримки. Вони відіграють роль фінансових і технологічних донорів, сприяючи розвитку інфраструктури, модернізації підприємств чи реалізації соціальних проєктів. Очікування інвесторів зосереджені на прозорих процедурах, гарантіях захисту інвестицій та позитивному іміджі громади. Їхня участь дозволяє громадам виходити за межі власних ресурсних обмежень і реалізовувати амбітні стратегічні проєкти. Кожна група стейкхолдерів має власні ролі та очікування, які, доповнюючи одна одну, створюють основу для сталого розвитку громади. Збалансована взаємодія цих груп є ключем до ефективного управління та підвищення соціально-економічної спроможності територій [3]. Планування будівництва нового інфраструктурного об'єкта, наприклад центру дозвілля чи спортивного комплексу, завжди передбачає широке коло зацікавлених сторін. Насамперед ключовими стейкхолдерами виступають мешканці громади, адже саме вони будуть основними користувачами майбутнього об'єкта. Для жителів важливими інтересами є доступність комплексу, якість послуг, комфорт та безпека. Водночас окремі групи населення можуть висловлювати занепокоєння

щодо рівня витрат із місцевого бюджету, можливого шуму чи транспортного навантаження. Важливу роль у цьому проєкті відіграє місцевий бізнес. Для підприємців об'єкт може створити нові можливості розвитку сервісів: від спортивних магазинів і кафе до організації різноманітних послуг для відвідувачів.

Інтерес бізнесу зосереджується на участі у тендерах, партнерських програмах і перспективі збільшення прибутків завдяки новому потоку клієнтів. Його вплив проявляється через інвестиції, податкові надходження та соціальне партнерство. Органи місцевого самоврядування є координатором і замовником проєкту. Вони зацікавлені у підвищенні рівня соціальної інфраструктури, покращенні іміджу громади та забезпеченні прозорості використання коштів. Їхній вплив полягає в ухваленні рішень, визначенні джерел фінансування, контролі за дотриманням стандартів будівництва й організації діалогу з іншими групами стейкхолдерів.

Не менш значущими учасниками є громадські організації та ініціативні групи, які можуть виступати як провідники інтересів молоді, спортсменів, культурних діячів чи соціально вразливих категорій населення. Вони здатні впливати через публічні консультації, участь у робочих групах та моніторинг процесів. Їхні інтереси пов'язані з якісною реалізацією проєкту та забезпеченням його соціальної спрямованості. Окрему групу становлять зовнішні інвестори та партнери, наприклад міжнародні організації чи державні програми підтримки. Вони можуть забезпечити додаткове фінансування, технології або експертизу. Їхній інтерес полягає у прозорому використанні коштів, дотриманні термінів та досягненні соціального ефекту, що зміцнює репутацію як громади, так і самих партнерів [4]. Для врахування позицій усіх стейкхолдерів варто застосувати низку заходів: організацію громадських слухань, проведення соціологічних опитувань, створення спільних робочих груп з представниками різних сторін, забезпечення прозорих тендерних процедур і регулярного інформування населення про перебіг проєкту. Такий підхід не лише знизить ризики конфліктів, а й сприятиме формуванню відчуття

спільної відповідальності за результат і підвищить довіру до влади.

Соціально-економічний потенціал територіальної громади – це сукупність ресурсів, можливостей і умов, які визначають її спроможність забезпечувати розвиток у соціальній та економічній сферах. Він охоплює людський капітал, економічну базу, природні ресурси, інфраструктуру, інституційні механізми та соціальні зв'язки. Саме від рівня використання цього потенціалу залежить якість життя мешканців, здатність громади до самодостатності та її конкурентоспроможність у ширшому регіональному чи національному контексті. Ключовим елементом формування цього потенціалу є людський капітал, що включає знання, навички, професійні компетенції та активність населення. Проте навіть найкращі ресурси можуть залишитися нереалізованими без ефективної взаємодії між стейкхолдерами. Саме тому у науковій та практичній площині дедалі більше уваги приділяється підходу, який базується на врахуванні ролі всіх зацікавлених сторін. Стейкхолдери громади – це мешканці, бізнес, органи влади, громадські організації, а також зовнішні партнери та інвестори. Кожна група вносить свій внесок у розвиток: населення формує соціальне середовище й визначає потреби, бізнес забезпечує робочі місця й податкові надходження, влада створює умови для управління та розвитку, а громадські організації генерують ініціативи та сприяють соціальній згуртованості. Зовнішні інвестори та донори підсилюють потенціал громади фінансовими та технологічними ресурсами [5].

Роль стейкхолдерів полягає не лише у наданні ресурсів, а й у спільному формуванні векторів розвитку. Їхня взаємодія створює середовище довіри, партнерства та відповідальності, що сприяє реалізації стратегічних проєктів і підвищенню ефективності управління. Важливим аспектом є врахування різних інтересів і пошук балансу, адже саме гармонізація очікувань дозволяє уникнути конфліктів і забезпечити сталість результатів. Соціально-економічний потенціал громади є не статичною величиною, а динамічним процесом, який постійно формується завдяки активності та взаємодії стейкхолдерів. Їхня участь у розвитку громади – це не лише можливість, а й необхідність, адже тільки

об'єднання зусиль різних груп створює реальне підґрунтя для підвищення добробуту населення й сталого розвитку території. Провідними стейкхолдерами будь-якої територіальної громади є мешканці, адже саме вони створюють основу соціально-економічного життя. Вони формують людський капітал, забезпечують робочу силу, реалізують ініціативи та беруть участь у виборах і громадських слуханнях. Їхня активність та співучасть визначають легітимність управлінських рішень і формують соціальну згуртованість. Коли населення бере участь у процесах планування та контролю, громада стає більш демократичною та орієнтованою на реальні потреби. Вагому роль відіграє місцевий бізнес, який забезпечує економічну базу розвитку [6].

Підприємницькі структури створюють робочі місця, генерують податкові надходження до бюджету, сприяють інноваціям і розвитку інфраструктури. Бізнес також може виступати партнером у реалізації соціальних проєктів, надаючи спонсорську підтримку чи інвестуючи у розвиток громади. Успішна взаємодія влади з підприємцями забезпечує фінансову стабільність та підвищує конкурентоспроможність території. Центральним координатором виступає влада, тобто органи місцевого самоврядування. Вони виконують функції стратегічного планування, розподілу ресурсів і управління розвитком громади. Завдяки їхній діяльності забезпечується баланс інтересів між різними групами, гарантується законність і підзвітність, а також створюються умови для партнерств. Влада є посередником між стейкхолдерами, поєднуючи їхні зусилля задля досягнення спільних цілей. Суттєвий вплив мають громадські організації, які представляють інтереси окремих соціальних груп і сприяють розвитку громадянського суспільства. Вони реалізують соціальні, культурні та освітні проєкти, контролюють дії влади та формують додаткові канали комунікації між населенням і керівництвом громади. Їхня участь допомагає активізувати громадянську позицію жителів, підвищує рівень прозорості й довіри до управлінських рішень [7]. Окрему категорію становлять зовнішні партнери – міжнародні організації, донорські фонди, державні установи чи інвестори. Вони розширюють ресурсну базу громади, надаючи фінансову,

технічну та консультативну підтримку. Їхня допомога дозволяє реалізовувати масштабні проекти, які громада самостійно профінансувати не може: від модернізації інфраструктури до впровадження інноваційних програм. Завдяки зовнішнім партнерам громади інтегруються у ширший соціально-економічний простір і підвищують свій розвитковий потенціал. Усі групи стейкхолдерів роблять вагомий внесок у зміцнення соціальної та економічної бази громади. Їхня взаємодія створює комплексний ефект, де поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішньої підтримки забезпечує сталість розвитку, підвищення добробуту населення та конкурентоспроможність громади в довгостроковій перспективі.

Досвід багатьох територіальних громад показує, що співпраця влади та стейкхолдерів є ключовою умовою для успішного розвитку. Один із поширених прикладів – реалізація програм державно-приватного партнерства, коли місцева влада спільно з бізнесом будує або модернізує інфраструктурні об'єкти. Наприклад, реконструкція комунального ринку чи будівництво спортивного комплексу за участю приватних інвесторів дозволяє громаді отримати сучасні умови для розвитку підприємництва та дозвілля, водночас створюючи нові робочі місця [8]. Ще один приклад – бюджет участі, у межах якого мешканці подають проекти, а влада виділяє кошти на їхню реалізацію. Такі ініціативи дають можливість облаштовувати дитячі та спортивні майданчики, зелені зони або простори для молоді. Участь громадян в ухваленні рішень формує відчуття спільної відповідальності, підвищує рівень довіри до влади та сприяє соціальній згуртованості.

У багатьох громадах діє практика співпраці влади з громадськими організаціями, які реалізують соціальні та культурні проекти. Наприклад, організація курсів для людей похилого віку, проведення екологічних акцій або програм для дітей. Влада, надаючи приміщення чи часткове фінансування, створює умови для активізації громадянського суспільства, а громадські організації, зі свого боку, підвищують соціальну активність населення. Також важливими є приклади співпраці з міжнародними донорами та державними програмами, які фінансують масштабні проекти. Скажімо, участь у програмах

ЄС із розвитку енергоефективності дозволила багатьом громадам модернізувати школи та лікарні, що не лише знизило витрати на комунальні послуги, а й підвищило комфорт для мешканців, створивши умови для нових робочих місць у сфері будівництва та обслуговування. Уявна ситуація також може слугувати прикладом: громада вирішила створити індустріальний парк [9].

Влада забезпечила підготовку земельної ділянки та комунікацій, бізнес інвестував у виробничі потужності, а мешканці отримали робочі місця. Громадські організації взяли на себе функцію контролю за екологічними стандартами. Така взаємодія не лише зміцнила економічну базу, а й сформувала атмосферу довіри й партнерства. Приклади з практики доводять: ефективна взаємодія влади та стейкхолдерів у громадах має мультиплікативний ефект. Вона одночасно сприяє розвитку інфраструктури, створенню нових робочих місць і зміцненню соціальної згуртованості, що є основою сталого розвитку територій. Розробка п'ятирічної стратегії розвитку громади передбачає залучення всіх ключових стейкхолдерів, адже лише комплексний підхід дозволяє використати наявні ресурси максимально ефективно. Основними учасниками цього процесу насамперед є мешканці громади. Вони очікують підвищення якості життя: доступних і якісних послуг, нових робочих місць, безпеки та комфортного середовища. Їхнім ресурсом є громадська активність, знання місцевих потреб і готовність брати участь у плануванні через громадські слухання, опитування чи ініціативи бюджету участі [10].

Важливим стейкхолдером виступає місцевий бізнес, який формує економічний фундамент громади. Бізнес очікує прозорих правил гри, стабільності, належної інфраструктури та підтримки підприємницьких ініціатив. Його внесок полягає в інвестиціях, створенні робочих місць і податкових надходженнях до бюджету. Для ефективної взаємодії варто передбачити партнерські програми, пільги для інноваційних проєктів і розвиток індустріальних зон. Центральну роль відіграють органи місцевого самоврядування, які є ініціаторами й координаторами стратегічного

планування. Влада очікує активної участі всіх стейкхолдерів, підтримки ухвалених рішень і формування довіри. Її ресурсом є адміністративна та нормативна база, а також можливість залучати фінансування з державних і міжнародних програм. Для цього варто використовувати механізми публічної звітності, електронні сервіси й прозорі процедури ухвалення рішень. Значний внесок можуть зробити громадські організації, які представляють інтереси соціальних груп і генерують суспільно важливі ініціативи. Вони очікують відкритості та співпраці з боку влади. Їхнім ресурсом є експертиза, соціальна мобілізація населення, волонтерські ресурси й можливість залучення грантів [11].

Для зміцнення їхньої ролі необхідно розвивати консультаційні платформи та спільні робочі групи. Необхідно врахувати й зовнішніх партнерів – міжнародні організації, донорські фонди та державні установи. Вони очікують прозорого використання коштів і довгострокового ефекту від реалізованих проєктів. Їхні ресурси – це фінансування, технології, експертна підтримка та іміджеві можливості. Взаємодія може відбуватися через проєктне співробітництво, грантові програми й стратегічні партнерства. Лише скоординована робота мешканців, бізнесу, влади, громадських організацій і зовнішніх партнерів забезпечить зростання соціально-економічної спроможності громади. Використання інструментів комунікації, прозорих процедур і партнерських форматів дозволить максимально ефективно реалізувати потенціал кожної групи та досягти довгострокового успіху. У сучасній управлінській науці важливе місце посідають підходи, пов'язані з роботою зі стейкхолдерами [12].

Поняття stakeholder management (управління стейкхолдерами) означає системний процес ідентифікації зацікавлених сторін, аналізу їхніх інтересів, рівня впливу та вироблення стратегій взаємодії з ними. Його основна мета – мінімізувати ризики, пов'язані з конфліктами інтересів, і водночас забезпечити досягнення цілей організації чи громади шляхом врахування позицій ключових учасників. На відміну від цього, stakeholder engagement (залучення

стейкхолдерів) акцентує увагу не стільки на управлінні, скільки на активній участі зацікавлених сторін у процесах ухвалення рішень, що передбачає партнерство, відкритий діалог і взаємну відповідальність. Залучення означає, що стейкхолдери не лише є об'єктами впливу чи адресатами рішень, а й повноправними учасниками їхньої розробки та реалізації. Різниця між цими поняттями полягає у характері взаємодії. Якщо stakeholder management сприймається як односторонній процес, де основну роль відіграє орган управління, що координує й контролює стейкхолдерів, то stakeholder engagement передбачає двосторонні відносини. Тут ідеться про створення умов для того, щоб усі зацікавлені сторони могли вносити пропозиції, ділитися ресурсами й брати участь у реалізації спільних завдань [13].

У практиці місцевого самоврядування обидва підходи мають значення. Управління стейкхолдерами допомагає систематизувати роботу з різними групами, визначити їхні пріоритети та прогнозувати вплив на розвиток громади. Натомість залучення створює передумови для довіри, соціальної згуртованості та формування відчуття спільної відповідальності. У результаті громада отримує не лише технічно добре підготовлені рішення, а й підтримку їхньої реалізації з боку населення, бізнесу та інших партнерів. Зрештою, stakeholder management і stakeholder engagement є взаємодоповнюючими концепціями. Перше забезпечує структуру й інструменти управління, друге – партнерську основу та спільне бачення розвитку. Разом вони формують сучасну модель управління, у якій ефективність рішень визначається не лише їхньою якістю, а й рівнем довіри та підтримки з боку всіх зацікавлених сторін.

У науковій літературі існує низка підходів до класифікації стейкхолдерів, які допомагають зрозуміти їхню роль та значення у процесах управління. Одним із найпоширеніших є поділ за рівнем впливу. У цьому випадку виділяють стейкхолдерів із високим, середнім і низьким впливом. Органи місцевого самоврядування мають високий вплив, оскільки ухвалюють рішення й розподіляють ресурси, тоді як місцеві ЗМІ можуть мати опосередкований вплив через формування громадської думки. Другий підхід базується на ступені

зацікавленості стейкхолдерів у певних процесах чи проєктах. Тут виділяють групи з високою, середньою та низькою зацікавленістю. Мешканці громади мають високий рівень інтересу у вирішенні питань комунальних послуг, тоді як зовнішні інвестори можуть бути зацікавлені лише у вибіркових напрямках, пов'язаних з економічними вигодами. Така класифікація дозволяє визначати пріоритети у взаємодії та формувати більш адресну комунікацію.

Один поширений підхід полягає у визначенні ролі стейкхолдерів у процесах управління. У цьому випадку виділяють первинних і вторинних стейкхолдерів. Первинні – це ті, без яких реалізація управлінських рішень є неможливою (мешканці, бізнес, влада), а вторинні – це ті, хто не є безпосереднім учасником, але може впливати на процес опосередковано (громадські організації, медіа, консультанти). Прикладом є участь експертних груп, які не ухвалюють рішень, але впливають на їхню якість через аналітику та рекомендації. У науковій літературі також поширений підхід, що ґрунтується на матриці «вплив – інтерес», яка поєднує два критерії.

Стейкхолдери з високим інтересом і високим впливом потребують постійної комунікації та залучення (наприклад, бізнес і влада). Натомість ті, хто має низький інтерес і невеликий вплив, потребують лише періодичного інформування. Така класифікація є практичним інструментом для управління проєктами й стратегічним плануванням. Відповідно, теоретичні підходи до класифікації стейкхолдерів у науковій літературі різняться за критеріями, але всі вони спрямовані на краще розуміння взаємодії між зацікавленими сторонами. Вибір певної класифікації залежить від завдань управління: чи то розробка стратегії розвитку громади, чи впровадження окремого проєкту. Завдяки цим підходам можна визначати пріоритетні групи, оптимізувати комунікацію та забезпечувати більш ефективне управління. У теорії та практиці управління громадами широко застосовуються різні моделі взаємодії зі стейкхолдерами, які допомагають систематизувати інформацію про зацікавлені сторони та обрати ефективні механізми співпраці.

Однією з найвідоміших є модель Мітчелла, що класифікує стейкхолдерів

за трьома критеріями: влада, легітимність та терміновість. Поєднання цих параметрів дозволяє визначити, які групи є пріоритетними для управління. Наприклад, якщо стейкхолдер має значну владу та легітимність, але його вимоги не є терміновими, то взаємодія з ним може бути відтермінована. Водночас поява стейкхолдерів із високою терміновістю вимагає негайного реагування. Близькою за змістом є модель влади-легітимності-терміновості, що детальніше розкриває ідеї Мітчелла. Вона дозволяє поділити стейкхолдерів на кілька категорій: від «латентних» (з одним із трьох атрибутів) до «дефінітивних» (з наявністю всіх трьох), що допомагає управлінцям зрозуміти, чий інтереси потребують першочергового врахування. Наприклад, у громаді дефінітивними стейкхолдерами можуть бути мешканці, які мають легітимність як виборці, володіють владою через масову підтримку та вимагають термінового вирішення проблеми водопостачання [14].

Ще одним поширеним інструментом є матриця зацікавленості та впливу (interest-influence matrix). Вона дозволяє розмістити стейкхолдерів у чотирьох квадрантах: висока зацікавленість – високий вплив, висока зацікавленість – низький вплив, низька зацікавленість – високий вплив і низька зацікавленість – низький вплив. Такий підхід дає змогу визначити оптимальні способи комунікації: для перших необхідний постійний діалог і залучення, для других – підтримка інформованості, для третіх – моніторинг, а для останніх – лише базова інформаційна взаємодія. Ці моделі є надзвичайно корисними для ухвалення управлінських рішень, оскільки вони структурують складне середовище громади та знижують ризики ігнорування важливих груп. Зокрема, використання матриці інтересу та впливу дозволяє уникнути ситуації, коли потужний інвестор залишається поза комунікацією, або коли ігноруються ініціативи активних громадських організацій.

Водночас модель Мітчелла допомагає швидко визначати пріоритети в умовах обмежених ресурсів і часу. Тому моделі взаємодії зі стейкхолдерами є інструментами, що поєднують теорію та практику. Вони дозволяють органам влади краще розуміти середовище, передбачати потенційні конфлікти та

ефективніше розподіляти увагу й ресурси. Використання таких моделей підвищує прозорість управління, сприяє побудові довіри й забезпечує більш збалансоване та результативне управління розвитком громади.

Під час реалізації масштабного стратегічного проєкту, такого як створення індустріального парку чи розвиток туристичного кластера, першим кроком є ідентифікація стейкхолдерів. На цьому етапі визначаються всі групи, які прямо чи опосередковано пов'язані з проєктом: мешканці громади, бізнес, органи місцевого самоврядування, громадські організації, зовнішні інвестори та державні структури. Важливо скласти максимально повний перелік, щоб уникнути ігнорування інтересів будь-якої значущої групи. Другим кроком виступає класифікація стейкхолдерів за ключовими критеріями. Їх можна поділити на внутрішніх і зовнішніх, первинних і вторинних, прямих і непрямих учасників. Скажімо, бізнес і влада – це первинні стейкхолдери з високим рівнем впливу, тоді як громадські організації можуть мати більше опосередкований вплив, але водночас бути ключовими для соціальної підтримки. Такий аналіз дозволяє чітко визначити пріоритетність взаємодії з кожною групою [15].

Наступний етап – аналіз інтересів та очікувань. Мешканці громади очікують нових робочих місць та покращення інфраструктури; бізнес – вигідних умов для інвестицій; влада – підвищення соціально-економічної спроможності громади; зовнішні партнери – прозорості й стабільності. Розуміння цих потреб допомагає визначити можливі точки конфлікту та сфери для співпраці. Після цього формується стратегія комунікації та інструменти взаємодії.

Для мешканців ефективними будуть громадські слухання, консультації, бюджет участі та онлайн-опитування. Для бізнесу – створення дорадчих рад, інвестиційних форумів і державно-приватних партнерств. Для громадських організацій – участь у робочих групах і спільне впровадження проєктів. Для зовнішніх партнерів – прозорі тендерні процедури, регулярна звітність та комунікація через офіційні канали. Завершальним етапом є моніторинг і корекція взаємодії. Регулярний аналіз ефективності комунікацій, публічна

звітність і відкриті платформи для зворотного зв'язку дозволяють коригувати дії залежно від змін середовища чи очікувань стейкхолдерів, що забезпечує гнучкість, підвищує рівень довіри й сприяє довгостроковій підтримці проєкту. У підсумку, алгоритм управління взаємодією стейкхолдерів – від ідентифікації та класифікації до вибору інструментів комунікації та постійного моніторингу – є ключем до успішної реалізації стратегічних ініціатив. Він дозволяє забезпечити баланс інтересів, знизити ризики конфліктів і максимально використати потенціал громади та її партнерів.

У країнах Європейського Союзу та США стейкхолдер-орієнтоване управління територіями ґрунтується на принципах широкої участі громадськості, прозорості процесів та багаторівневого партнерства. У ЄС практикується модель *participatory governance*, що передбачає активне залучення громадян до стратегічного планування, використання інструментів громадських консультацій та застосування механізмів співфінансування проєктів за участю місцевих громад і бізнесу. У США значна увага приділяється державно-приватному партнерству, а також створенню умов для підприємницької активності, що розглядається як основа соціально-економічного розвитку територій. Зарубіжний досвід характеризується високим рівнем інституційної підтримки процесів залучення стейкхолдерів. У багатьох країнах ЄС діють спеціальні фонди розвитку місцевих громад, які забезпечують фінансування проєктів через конкурсні програми. У США діють агенції регіонального розвитку, які виступають координаторами співпраці між владою, бізнесом та громадськістю. Отже, участь стейкхолдерів не є лише формальною, а набуває конкретного практичного значення через фінансові, організаційні та законодавчі механізми [16].

В Україні процес стейкхолдер-орієнтованого управління активно розвивається у контексті децентралізації. Територіальні громади отримали більше повноважень і ресурсів, що дозволило їм розширити інструменти взаємодії з населенням та іншими групами стейкхолдерів. Зокрема, запровадження бюджету участі, громадських слухань та електронних сервісів

створює нові можливості для залучення мешканців до ухвалення рішень. Однак, на відміну від багатьох західних країн, інституційна база й фінансова підтримка вітчизняних практик все ще перебувають на стадії становлення. Спільною рисою для України та країн Заходу є прагнення до підвищення прозорості управління та залучення громадськості до процесів розвитку територій. В обох випадках визнається, що без активної участі мешканців і партнерства з бізнесом неможливо забезпечити сталий розвиток. Водночас, у зарубіжних практиках ці процеси більш системні та врегульовані, тоді як в Україні вони часто реалізуються у вигляді окремих ініціатив або пілотних проєктів [17].

Основною відмінністю є рівень зрілості та стабільності управлінських інституцій. У ЄС та США стейкхолдер-орієнтоване управління підтримується багаторічними традиціями демократичного врядування, потужними фінансовими ресурсами та правовими механізмами. В Україні ж цей досвід формується поступово, спираючись на інноваційні підходи, донорську підтримку та внутрішню мотивацію громад. Зрештою, зарубіжний досвід може слугувати для українських громад орієнтиром у розбудові ефективних практик управління, що ґрунтуються на партнерстві та спільній відповідальності. У багатьох країнах світу можна знайти приклади ефективного реалізації проєктів, де ключову роль відігравала співпраця зі стейкхолдерами. Можна навести приклад, у Німеччині широко застосовується підхід *Lokal Aktionsgruppen* (місцеві групи дій) у межах програми LEADER. Вона передбачає створення партнерських об'єднань між владою, бізнесом і громадськістю для розвитку сільських територій. Завдяки цим групам реалізуються проєкти зі збереження культурної спадщини, розвитку агротуризму та підтримки малого бізнесу. Механізмом успіху тут є колективне ухвалення рішень і співфінансування.

У США одним із прикладів є створення бізнес-інкубаторів та індустриальних парків у партнерстві між місцевою владою, університетами та підприємцями. Такі проєкти спрямовані на підтримку стартапів, розвиток

інновацій і створення нових робочих місць. Механізми співпраці включають грантове фінансування, податкові стимули та доступ до освітніх програм. Взаємодія стейкхолдерів у цьому випадку полягає у спільному використанні ресурсів і відповідальності за результат.

В Італії та Іспанії успішно функціонують туристичні кластери, що об'єднують місцевих підприємців, органи влади й культурні установи. Такі кластери створюють комплексні туристичні продукти, які поєднують готельний бізнес, гастрономію, культурні заходи та транспортну інфраструктуру. В основі їхнього успіху – активна участь місцевих жителів і прозора координація з боку муніципалітетів, що сприяє не лише економічному зростанню, а й підвищенню соціальної згуртованості. Ці приклади можна адаптувати в умовах українських громад. Як приклад модель локальних груп дій могла б бути використана для розвитку сільських територій та підтримки агробізнесу.

Бізнес-інкубатори та парки інновацій можуть стати основою для розвитку місцевих стартапів у сфері ІТ чи зеленої енергетики. Туристичні кластери є перспективними для українських регіонів із багатою історичною та природною спадщиною, зокрема Карпат чи Поділля. Основною умовою адаптації таких практик в Україні є створення прозорих правил гри, довіри між владою та громадою, а також доступу до фінансових інструментів. Донорські програми ЄС та міжнародних організацій можуть стати додатковим ресурсом для впровадження цих моделей. Водночас українські громади повинні активно розвивати механізми комунікації та партнерства, аби забезпечити сталість результатів і максимальну користь для населення. Зарубіжний досвід стейкхолдер-орієнтованого управління пропонує багато практик, які можуть бути успішно застосовані в українських громадах.

Одним із найважливіших елементів є модель партнерства влади, бізнесу та громадськості, що активно реалізується у країнах ЄС. Вона дозволяє поєднати ресурси та компетенції різних груп заради досягнення спільних цілей. Для України така модель може стати основою для ефективного використання місцевих бюджетів і залучення додаткових інвестицій. Корисним є й досвід

локальних груп дій у межах європейської програми LEADER, які працюють за принципом «знизу догори», що означає, що саме громади формують свої стратегії розвитку, а влада забезпечує інституційну підтримку й фінансування [18].

В українських умовах така практика сприяла б підвищенню самодостатності сільських громад, які мають унікальний ресурсний та культурний потенціал, але часто залишаються поза увагою великих проєктів. Вартий уваги й американський досвід бізнес-інкубаторів та індустріальних парків, що стимулюють розвиток підприємництва та інновацій. Для українських громад це могло б означати створення сприятливих умов для стартапів, особливо у сферах ІТ, зеленої енергетики та креативних індустрій. Інструментами адаптації можуть стати податкові пільги для інноваційних підприємств, грантові програми та партнерство з університетами. Ще одним елементом, який можна запозичити, є система громадських консультацій і бюджет участі, що активно застосовується в ЄС. Вона забезпечує реальне включення мешканців у процес ухвалення рішень і формує відчуття спільної відповідальності за розвиток громади.

Для України це означає не лише формальне проведення слухань, а й створення зручних електронних платформ для збирання ідей та контролю за їхньою реалізацією. Отже, українські територіальні громади можуть суттєво посилити власний соціально-економічний потенціал, впроваджуючи перевірені міжнародні практики. Поєднання прозорості, партнерства та інноваційних інструментів управління дозволить підвищити ефективність місцевого самоврядування, забезпечити довіру населення та залучити додаткові ресурси для сталого розвитку.

Поняття «інвестиційний потенціал громади» відображає здатність територіальної одиниці створювати сприятливі умови для залучення капіталу, використання наявних ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку, що інтегральна характеристика, яка поєднує економічні, соціальні, інституційні та інші чинники, що впливають на готовність та спроможність громади

співпрацювати з інвесторами. Від рівня інвестиційного потенціалу залежить конкурентоспроможність території, її здатність створювати робочі місця, підвищувати добробут населення та формувати стійкий розвиток. Ключовим елементом є економічна складова, що включає обсяг і динаміку місцевої економіки, розвиток бізнес-середовища, рівень зайнятості та підприємницьку активність. Вона визначає, наскільки вигідно інвесторам розміщувати виробництво, відкривати нові підприємства чи розширювати ринки збуту. Успішні громади здатні створювати умови для малого та середнього бізнесу, підтримувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток ключових галузей. Не менш важливе значення має соціальна складова, яка охоплює рівень освіти населення, наявність кваліфікованої робочої сили, соціальну стабільність і якість життя. Для інвестора важливо, щоб у громаді були трудові ресурси з відповідними навичками та достатній рівень соціальної інфраструктури для забезпечення працівників житлом, охороною здоров'я та послугами [19].

Соціальна стабільність і довіра до влади також формують позитивний інвестиційний клімат. Інфраструктурна складова відображає наявність і якість транспортних, енергетичних, комунальних та цифрових мереж. Розвинена інфраструктура знижує витрати бізнесу та робить територію привабливішою для інвесторів. Водночас інституційна складова охоплює ефективність місцевого самоврядування, прозорість рішень, доступність адміністративних послуг і наявність стратегічного бачення розвитку. Громади з якісними управлінськими практиками зазвичай мають більшу довіру з боку бізнесу та партнерів. Окремо варто виділити ресурсну складову, яка включає природні багатства, земельні ресурси, туристичний потенціал та екологічні можливості. У поєднанні з іншими елементами вона створює унікальні конкурентні переваги кожної громади. Усі складові інвестиційного потенціалу взаємопов'язані: сильна економіка не може існувати без розвиненої інфраструктури, а соціальна стабільність залежить від ефективних інституцій.

Саме їхня комплексна взаємодія визначає здатність громади залучати інвестиції та забезпечувати довготривалий розвиток. Структура інвестиційного

потенціалу громади складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких відображає певний вимір розвитку території. Умовно їх можна поділити на економічну, соціальну, інфраструктурну, інституційну та ресурсну складові. Разом вони формують цілісне уявлення про можливості громади для залучення капіталу та створення сприятливих умов для бізнесу й мешканців. Економічна складова включає показники, що характеризують розвиток місцевої економіки: рівень зайнятості, середню заробітну плату, обсяг виробленої продукції, динаміку підприємницької активності. Одним із ключових індикаторів є обсяг надходжень до місцевого бюджету, адже він свідчить про фінансову спроможність громади забезпечувати розвиток та обслуговування інвесторів. Важливим також є рівень інвестиційного клімату, який визначається стабільністю правил гри, прозорістю влади та готовністю підтримувати інвестиційні ініціативи. Соціальна та інституційна складові вимірюються такими індикаторами, як рівень освіченості населення, наявність кваліфікованих кадрів, соціальна стабільність і довіра до органів влади. Тут важливим є показник інноваційної активності, що демонструє здатність громади до впровадження нових технологій і залучення стартапів.

Ефективне самоврядування, відкритість даних та простота отримання адміністративних послуг є додатковими критеріями для інвесторів. Інфраструктурна складова відображає якість доріг, транспортної доступності, енергетичних та комунальних мереж, а також розвиток цифрової інфраструктури. Індикаторами можуть виступати протяжність доріг у належному стані, рівень забезпеченості електро- і водопостачанням, якість інтернет-покриття. Важливим є також наявність вільних земельних ділянок і промислових площ, придатних для реалізації нових проєктів. Ресурсна складова оцінюється за показниками природних, земельних і рекреаційних ресурсів. Для одних громад ключовими можуть бути родючі ґрунти, для інших – туристичні об'єкти чи вигідне географічне положення. Поєднання цих факторів створює конкурентні переваги та визначає інвестиційну привабливість конкретної території. Отже, структура інвестиційного потенціалу громади є

багатовимірною системою, де кожна складова має власні індикатори оцінки.

Рівень зайнятості, бюджетні надходження, стан інфраструктури, інноваційна активність і ресурсна база у сукупності формують картину привабливості громади для інвесторів. Чим гармонійніше розвинені ці елементи, тим більша ймовірність залучення нових інвестицій і сталого економічного зростання.

Першим етапом оцінки інвестиційного потенціалу громади є ідентифікація ключових складових, які визначають її привабливість для інвесторів. Сюди входять економічні, соціальні, інфраструктурні, інституційні та ресурсні фактори. На цьому етапі важливо сформулювати перелік показників, що характеризують кожен з цих сфер, аби мати чітке уявлення про об'єкт дослідження. Другим кроком виступає збір даних. Доцільно використовувати як офіційну статистику (дані Держстату, місцевих органів влади, звітів підприємств), так і результати соціологічних опитувань мешканців та бізнесу. Додатковим джерелом можуть бути інвестиційні паспорти, відкриті дані та результати аналітичних досліджень. Для кращої об'єктивності важливо комбінувати кількісні методи (статистичний аналіз) і якісні (фокус-групи, експертні інтерв'ю). Третім етапом є аналіз та інтерпретація даних. Тут варто застосувати методи порівняльного аналізу (бенчмаркінг) із сусідніми громадами чи аналогічними регіонами. SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони громади, а також можливості й загрози для інвестування.

Важливим є визначення пріоритетних секторів, де громада має найбільший потенціал – наприклад, агробізнес, туризм чи промисловість. Четвертий етап – формування висновків і рекомендацій. На основі оцінки громада отримує аналітичний звіт, що окреслює її конкурентні переваги та проблемні зони. Такі результати можуть стати основою для стратегічного планування, зокрема для розробки програм економічного розвитку чи підготовки інвестиційних пропозицій. Завершальним етапом є використання результатів для залучення інвесторів, що може відбуватися через створення інвестиційного паспорта громади, проведення презентацій для бізнесу, участь у

форумах чи ярмарках інвестиційних проєктів.

Прозорий і системний підхід до оцінки інвестиційного потенціалу підвищує рівень довіри до громади, робить її більш конкурентною та дозволяє розробляти ефективну стратегію сталого розвитку. Залучення стейкхолдерів до стратегічного планування означає активне включення всіх зацікавлених сторін – мешканців, бізнесу, органів влади, громадських організацій та зовнішніх партнерів – у процес формування та реалізації довгострокових цілей розвитку громади, що не лише консультативна процедура, а й механізм спільного ухвалення рішень, який забезпечує більш комплексне бачення потреб і можливостей території. Значення цього підходу полягає в тому, що він допомагає врахувати різноманітні інтереси та ресурси, які існують у громаді. Мешканці найкраще знають локальні проблеми та очікування, бізнес може оцінити економічну доцільність, влада – надати адміністративні ресурси, а громадські організації – виступати модераторами та джерелом інноваційних ідей. Такий баланс інтересів сприяє створенню реалістичної та життєздатної стратегії.

Залучення стейкхолдерів підвищує ефективність управління розвитком громади. По-перше, воно дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення, що базуються на широкому колі інформації. По-друге, процес стає прозорішим, що зміцнює довіру між владою та населенням. По-третє, стейкхолдери, які відчують свою причетність, охочіше підтримують реалізацію ухвалених рішень. Важливо й те, що такий підхід забезпечує сталість реалізації стратегії. Коли в процесі планування враховані інтереси ключових груп, зменшується ризик конфліктів чи опору під час втілення проєктів. Натомість зростає рівень соціальної згуртованості, адже громада сприймає стратегію як спільний продукт, а не нав'язане зверху рішення, що створює умови для довготривалого розвитку та ефективного використання ресурсів. Зрештою, залучення стейкхолдерів у стратегічне планування – це не просто інструмент демократичного управління, а необхідна умова формування сильної та конкурентоспроможної громади. Саме завдяки цьому процесу стратегія стає не

декларативним документом, а реальною дорожньою картою розвитку, яка отримує підтримку всіх учасників і має високі шанси на успішну реалізацію.

Одним із найпоширеніших інструментів залучення є громадські слухання, які дозволяють органам влади презентувати проекти та отримати зворотний зв'язок від мешканців, тобто форма відкритого діалогу, де громадяни мають можливість висловити свою позицію, запропонувати зміни чи підтримати певні ініціативи. На практиці такий метод часто використовується під час обговорення генеральних планів розвитку території, реформування комунальних підприємств чи будівництва інфраструктурних об'єктів. Іншим методом є фокус-групи, які забезпечують більш глибокий аналіз думок представників певних цільових груп – підприємців, молоді, освітян чи медичних працівників [20].

Формат невеликих дискусій дозволяє отримати детальнішу інформацію про очікування та проблеми кожної категорії стейкхолдерів. Скажімо, у громадах, що планують розвиток туристичного потенціалу, фокус-групи з власниками готелів і ресторанів дають змогу з'ясувати реальні потреби бізнесу та бар'єри для інвестицій. Значну роль відіграє і SWOT-аналіз із учасниками, що дозволяє спільно визначити сильні та слабкі сторони громади, а також її можливості та загрози. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку, адже до обговорення залучаються різні групи, які бачать ситуацію з власної перспективи.

На практиці цей метод використовують під час формування стратегій розвитку, наприклад, у громадах, які беруть участь у міжнародних грантових програмах. Сучасним та ефективним інструментом є електронні консультації. Вони створюють можливість для ширшого кола громадян долучитися до процесу ухвалення рішень. Через онлайн-платформи мешканці можуть коментувати проекти рішень, залишати пропозиції чи брати участь в опитуваннях.

У багатьох українських містах цей механізм уже працює, зокрема у формі платформи «Е-консультації» або через спеціальні модулі на сайтах міських рад.

Окремо варто виділити «бюджет участі» та робочі групи. Бюджет участі дозволяє громадянам безпосередньо пропонувати й обирати проєкти для фінансування з місцевого бюджету, що підвищує довіру до влади та створює реальні зміни. Робочі групи, зі свого боку, об'єднують представників влади, бізнесу та громадських організацій для вироблення узгоджених рішень у певних сферах – освіті, медицині чи економічному розвитку. Успішні приклади таких ініціатив можна побачити в громадах, які створюють стратегічні ради при міських головах для координації великих проєктів. Першим кроком у процесі залучення стейкхолдерів є ідентифікація ключових груп.

На цьому етапі громада визначає, хто саме має вплив на розвиток території та водночас зацікавлений у його результатах. До таких груп зазвичай належать мешканці, місцевий бізнес, органи влади, громадські організації, освітні та культурні установи, а також зовнішні партнери чи інвестори. Важливо скласти детальну карту стейкхолдерів, яка покаже їхні ролі та потенційний вплив. Другим етапом є класифікація та аналіз інтересів стейкхолдерів. Для цього можна застосувати матрицю впливу й зацікавленості, яка дозволяє визначити пріоритетність у роботі з кожною групою. Скажімо, бізнес із високим впливом та інтересом потребує активного залучення через робочі групи, тоді як менш зацікавлені групи можуть брати участь у консультаціях чи громадських слуханнях. Такий підхід допомагає уникнути конфліктів і врахувати баланс інтересів. Третій етап – визначення форматів і методів комунікації. Залежно від групи стейкхолдерів це можуть бути публічні слухання, онлайн-опитування, фокус-групи, круглі столи чи бюджет участі. Вибір інструментів має ґрунтуватися на доступності, зручності та здатності забезпечити реальний вплив учасників на процес ухвалення рішень.

Особливу увагу варто приділити сучасним цифровим платформам, які розширюють можливості для залучення широкої аудиторії. Четвертий етап полягає у безпосередньому проведенні консультацій і зборі пропозицій. На цьому етапі важливо забезпечити прозорість, відкритість і рівні можливості для всіх зацікавлених сторін. Результати консультацій мають бути зафіксовані й

узагальнені, щоб у подальшому лягти в основу стратегічних документів, що створює відчуття причетності у стейкхолдерів і підвищує довіру до процесу. Завершальним етапом є створення механізмів зворотного зв'язку та оцінки ефективності участі. Громада має інформувати стейкхолдерів про те, як їхні пропозиції були враховані, а також проводити моніторинг реалізації стратегії. Регулярні звіти, інтерактивні платформи контролю, повторні консультації дозволяють підтримувати діалог і коригувати план дій у разі потреби. Такий алгоритм не лише підвищує якість стратегічного планування, а й зміцнює довіру між владою та суспільством [21].

Партнерська взаємодія між громадою, бізнесом, владою та громадськими організаціями є основою сучасної моделі управління територіями. Її сутність полягає у поєднанні ресурсів, знань і компетенцій різних стейкхолдерів для досягнення спільних цілей розвитку. На відміну від одностороннього управління, партнерство передбачає діалог, рівноправність і взаємну відповідальність. Саме тому воно створює передумови для сталого економічного та соціального зростання. Ключовим елементом у цій взаємодії є громада, яка виступає як головний бенефіціар розвитку. Мешканці визначають свої потреби й очікування, беруть участь у стратегічному плануванні та контролюють реалізацію рішень. Бізнес у цьому партнерстві забезпечує інвестиції, створює робочі місця та впроваджує інноваційні рішення. Його участь дозволяє громаді формувати конкурентоспроможну економічну базу. Органи влади відіграють роль координатора і гаранта прозорості процесів. Вони створюють правове середовище, забезпечують доступність адміністративних послуг і реалізують стратегічні проекти, що мають суспільне значення.

Громадські організації також є посередниками між владою та мешканцями, підсилюють голос громади та забезпечують контроль за діями влади й бізнесу. Вони також виступають джерелом соціальних інновацій і сприяють розвитку громадянської активності. Комунікація у партнерській взаємодії має вирішальне значення. Вона забезпечує відкритість процесів,

формує довіру та дозволяє уникати конфліктів між різними групами стейкхолдерів. Прозорі механізми обміну інформацією, регулярні консультації, круглі столи та цифрові платформи для діалогу роблять управління більш інклюзивним та ефективним. Саме партнерство та ефективна комунікація є ключовими факторами успішного розвитку територій, оскільки вони дозволяють максимально використати ресурси всіх учасників. Без взаємодії громада втрачає довіру до влади, бізнес не бачить перспектив для інвестицій, а громадські організації не можуть впливати на процеси. Тому партнерська модель управління забезпечує баланс інтересів, створює нові можливості та формує основу для сталого розвитку.

Одним із найпоширеніших інструментів комунікації є круглі столи, які об'єднують представників громади, бізнесу, влади та громадських організацій для обговорення важливих питань розвитку. Їхня цінність полягає у відкритому діалозі, де кожна сторона має змогу висловити свою позицію та знайти компромісне рішення. В Україні такий формат часто використовується при розробці стратегій місцевого розвитку або обговоренні питань енергоефективності. Іншим важливим механізмом є громадські слухання, які забезпечують прозорість ухвалення рішень і дають змогу населенню напяму впливати на формування місцевої політики. Вони широко застосовуються як в Україні, так і за кордоном під час ухвалення містобудівних рішень чи затвердження програм благоустрою. Як приклад у багатьох українських містах мешканці беруть участь у слуханнях щодо забудови центральних районів або розвитку транспортної інфраструктури. Важливим інструментом партнерства є дорадчі ради, що об'єднують експертів, активістів і представників бізнесу при органах влади. Вони виконують функцію дорадчого органу, сприяють виробленню збалансованих рішень та створюють майданчик для постійної комунікації.

У багатьох громадах України вже діють молодіжні ради, ради підприємців або ради з питань освіти, які впливають на формування локальних політик. Особливе місце займає державно-приватне партнерство (надалі –

ДПП), що дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти за участю бізнесу. У світі успішними прикладами є концесії доріг у Франції чи будівництво аеропортів у США. В Україні практика ДПП набирає обертів, зокрема у сфері модернізації портів, теплокомуненерго та будівництва доріг. Перевага цього механізму полягає в поєднанні інвестиційних ресурсів бізнесу з регуляторною підтримкою держави. Також ефективними інструментами є грантові конкурси та меморандуми про співпрацю. Грантові конкурси активно використовуються міжнародними донорами для підтримки місцевих ініціатив у громадах, що дозволяє залучати додаткові ресурси [6].

Меморандуми ж формалізують домовленості між різними стейкхолдерами, визначають спільні цілі та принципи співпраці. Наприклад, багато українських громад підписують меморандуми з міжнародними фондами або університетами для розвитку інноваційних проєктів. Уявімо громаду, яка має багатий історико-культурний та природний потенціал і планує розвивати туристичний кластер. Основою успіху є побудова моделі партнерства між усіма ключовими стейкхолдерами – громадою, бізнесом, владою та громадськими організаціями. Кожен із них відіграє специфічну роль і вносить власний ресурс, що в комплексі формує цілісну систему розвитку. Громада у цій моделі є носієм ідей та активним учасником реалізації проєктів. Мешканці можуть пропонувати туристичні маршрути, організовувати культурні заходи чи створювати нові локальні продукти, що приваблюють відвідувачів. Їхня головна роль полягає у збереженні автентичності території, адже саме це формує унікальну привабливість громади для туристів. Бізнес виступає ключовим інвестором та ініціатором інфраструктурних змін. Готельєри, ресторатори, перевізники й власники туристичних агентств забезпечують створення послуг і робочих місць. Вони інвестують у розбудову сервісів, розробку туристичних пакетів і маркетингові кампанії. Бізнес зацікавлений у стабільності та зростанні потоку туристів, тому активно підтримує партнерські ініціативи.

Влада виконує функцію координатора та регулятора. Вона створює правові умови для роботи бізнесу, забезпечує розвиток базової інфраструктури

(дороги, комунікації, благоустрій) і просуває громаду на зовнішніх ринках через офіційні туристичні програми. Крім того, органи влади залучають міжнародні гранти та формують стратегію розвитку туризму у партнерстві з іншими стейкхолдерами. Громадські організації (НГО) у цій системі стають посередниками та рушіями соціальних інновацій. Вони організовують навчальні програми для мешканців, проводять промоційні заходи, контролюють прозорість витрат і допомагають громаді брати участь у грантових конкурсах. Завдяки таким інструментам партнерства, як меморандуми про співпрацю, дорадчі ради та грантові програми, усі учасники взаємодії отримують win-win результат: зростання економічної бази громади, створення нових робочих місць і підвищення соціальної згуртованості.

Поняття «маркетинг територій» означає цілеспрямовану діяльність органів влади, бізнесу та громади щодо створення, просування й утвердження позитивного образу певної території з метою залучення інвестицій, туристів, трудових ресурсів і партнерів. На відміну від класичного маркетингу товарів і послуг, тут головним об'єктом виступає територія як комплекс економічних, соціальних та культурних переваг, які роблять її привабливою для зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Роль маркетингу територій у підвищенні інвестиційної привабливості громади полягає у формуванні сильного бренду, який відображає унікальні конкурентні переваги місцевості, що може бути вигідне географічне положення, розвинена інфраструктура, туристичні ресурси, кваліфікована робоча сила чи сприятливий бізнес-клімат. Чіткий і впізнаваний образ дозволяє громаді виділятися серед інших та бути більш помітною на інвестиційній карті країни й світу.

Важливим завданням маркетингу територій є створення позитивного іміджу, що базується на прозорості управління, відкритості до партнерства та орієнтації на інновації. Саме довіра інвесторів і партнерів до громади часто визначає їхнє рішення про співпрацю. Інформаційні кампанії, публічні презентації, інвестиційні форуми та сучасні цифрові платформи допомагають поширювати інформацію про можливості громади, підкреслюючи її переваги.

Маркетинг територій також виконує функцію залучення ресурсів. Йдеться не лише про фінансові інвестиції, а й про людський капітал, інтелектуальні ідеї та міжнародні зв'язки. Через активну промоцію громада може привернути увагу талановитої молоді, зацікавити університети й наукові установи, а також розширити співпрацю з міжнародними організаціями, що створює додану вартість та підвищує стійкість місцевої економіки. Отже, маркетинг територій є стратегічним інструментом розвитку громади. Він забезпечує її конкурентоспроможність, формує довіру серед інвесторів та інших стейкхолдерів, а також сприяє зростанню економічного та соціального потенціалу. Успішно реалізований маркетинг допомагає перетворити громаду на привабливий центр інвестицій, підприємництва та культурної взаємодії.

Одним із ключових інструментів маркетингу територій є брендинг, який полягає у створенні впізнаваного образу громади, що може бути логотип, слоган, візуальний стиль чи навіть концепція розвитку, що відображає унікальні риси території. Брендинг формує позитивне сприйняття громади, допомагає їй конкурувати з іншими регіонами та створює основу для залучення інвесторів. Коли територія має чіткий і привабливий бренд, вона стає більш помітною на національній і міжнародній арені. Не менш важливим інструментом є PR-кампанії, які дозволяють поширювати інформацію про можливості громади через медіа, соціальні мережі, публічні заходи. Грамотно побудована інформаційна стратегія формує довіру до громади, демонструє її відкритість і готовність до співпраці. Отже, успішна PR-кампанія може підкреслити інноваційний потенціал регіону чи показати результати вже реалізованих інвестиційних проєктів, що створює репутацію громади як надійного партнера.

Важливу роль відіграє також участь у виставках та форумах, де громади мають змогу презентувати себе перед потенційними інвесторами, міжнародними організаціями чи представниками інших регіонів. Такі заходи відкривають доступ до нових партнерств і сприяють налагодженню контактів. Для багатьох громад саме участь у міжнародних форумах стала поштовхом до

залучення перших великих інвестицій.

Серед практичних інструментів особливе місце займають інвестиційні паспорти, які систематизують інформацію про ресурси громади, доступні земельні ділянки, інфраструктуру та умови для бізнесу, що документ, що дозволяє інвестору швидко отримати комплексне уявлення про переваги території. Наявність актуального інвестиційного паспорта підвищує прозорість і знижує бар'єри для ухвалення рішень. Сучасний маркетинг неможливий без цифрових технологій. Онлайн-платформи, сайти громад, інтерактивні карти інвестиційних об'єктів, соціальні мережі та цифрова реклама дозволяють охопити широку аудиторію та ефективно комунікувати з потенційними партнерами.

Цифровий маркетинг підвищує відкритість громади, створює позитивний інформаційний фон і робить її доступною для інвесторів у будь-якій точці світу. У комплексі всі ці інструменти не лише формують позитивний імідж, а й значно покращують інвестиційний клімат громади. Уявімо громаду, яка має вигідне географічне розташування, багату історико-культурну спадщину та перспективи розвитку малого бізнесу. Її маркетингова стратегія може будуватися навколо формування бренду як «центру культурного туризму та підприємництва». Першим кроком має стати створення унікальної айдентики – логотипу, слогану та візуального стилю, які відображають унікальність громади, що дозволить сформувати впізнаваний образ, який буде використано у всіх інформаційних матеріалах. Другим етапом є реалізація PR-кампанії та просування громади. Влада та місцеві організації можуть організувати серію публікацій у ЗМІ, активне використання соціальних мереж, проведення культурних і туристичних заходів, які підкреслюватимуть позитивні зміни в громаді. Залучення місцевих лідерів думок та партнерів підсилить ефект і допоможе сформувати довіру серед цільових аудиторій – інвесторів, туристів та мешканців сусідніх регіонів. Третім важливим напрямком є створення інвестиційного паспорта громади та цифрової платформи. У паспорті необхідно представити інформацію про земельні ділянки, інфраструктуру, наявні ресурси,

умови ведення бізнесу та приклади успішних проєктів.

Паралельно можна запустити інтерактивний вебсайт з електронними сервісами, картами вільних об'єктів та контактними даними для потенційних інвесторів, що підвищить прозорість і зручність комунікації. Четвертим кроком стане участь у виставках і форумах для просування громади на зовнішньому рівні. Презентації на національних і міжнародних платформах дозволять залучити нових партнерів і відкрити громаду для іноземних інвесторів. Паралельно громада може організовувати власні інвестиційні форуми чи туристичні фестивалі, які зміцнять її позиціонування та підвищать імідж.

Ефективність стратегії варто оцінювати за низкою ключових показників: збільшення кількості інвестиційних проєктів, зростання обсягів місцевих бюджетних надходжень, підвищення рівня зайнятості, кількість нових підприємств чи туристів, а також рівень задоволеності мешканців. Регулярний моніторинг і коригування заходів дозволять адаптувати стратегію до нових викликів і забезпечать сталі результати. Зрештою, маркетингова стратегія громади стає потужним інструментом формування позитивного іміджу та залучення ресурсів для її розвитку. Цифрові платформи та публічні консультації стають невід'ємною складовою сучасного управління громадами. Їхня основна цінність полягає у забезпеченні прямої та швидкої комунікації між владою та громадянами. Онлайн-інструменти дозволяють мешканцям долучатися до ухвалення рішень незалежно від місця перебування, що робить процеси більш інклюзивними та демократичними, що особливо важливо для розвитку громадянської активності й підвищення рівня довіри до місцевого самоврядування. Використання цифрових платформ створює новий рівень прозорості.

Відкриті дані про бюджети, інфраструктурні проєкти чи соціальні програми дозволяють громадянам самостійно відстежувати діяльність влади, що зменшує ризики корупції та сприяє формуванню культури підзвітності. Публічні консультації, проведені через онлайн-опитування чи спеціальні портали, дозволяють збирати широкий спектр думок та робити управлінські

рішення більш обґрунтованими. Значним досягненням є і підвищення підзвітності влади. Коли органи самоврядування зобов'язані реагувати на пропозиції та зауваження громадян, вони діють більш відповідально.

Цифрові інструменти забезпечують можливість відстежувати, як саме враховано громадську думку у фінальних рішеннях. Такий підхід формує відчуття причетності у мешканців і стимулює їхню активну участь у подальших процесах. Ще одним важливим результатом є зростання довіри громадян. Якщо мешканці бачать, що їхні пропозиції реально впливають на розвиток громади, вони схильні позитивніше оцінювати діяльність місцевої влади, що знижує рівень соціальної напруги та конфліктності, натомість зміцнює соціальну згуртованість. У багатьох українських містах, де діють бюджети участі чи електронні консультації, спостерігається зростання активності населення. Отже, цифрові платформи та публічні консультації є ключовими інструментами ефективного управління громадами. Вони сприяють прозорості, підзвітності та довірі, забезпечують кращу якість рішень і залучають громаду до управління власним розвитком. У перспективі їхнє подальше впровадження дозволить створити більш відкриту, сучасну та результативну систему місцевого самоврядування.

Одним із найпоширеніших інструментів є онлайн-платформи для консультацій, які дозволяють мешканцям долучатися до обговорення стратегій розвитку, регламентів чи інфраструктурних проєктів. Такі ресурси забезпечують прозорість та зручність: громадяни можуть висловити власну думку, а влада – отримати широкий спектр пропозицій. У багатьох українських містах працюють портали «Е-консультації», що дозволяють проводити опитування та збирати коментарі щодо проєктів рішень. Другим важливим інструментом є електронні петиції. Вони створюють офіційний механізм впливу громади на порядок денний органів влади. Якщо петиція набирає необхідну кількість підписів, влада зобов'язана її розглянути.

В Україні цей інструмент активно використовується в Києві та багатьох обласних центрах, а за кордоном відомим прикладом є портал електронних

петицій у Великій Британії, де уряд офіційно реагує на найпопулярніші ініціативи. Особливу роль у розвитку громадянської активності відіграють бюджети участі, що цифрові платформи, де мешканці можуть подавати власні проєкти для фінансування з місцевого бюджету, а також голосувати за ініціативи інших.

В Україні бюджети участі діють у Львові, Черкасах, Вінниці та десятках інших громад, фінансуючи сотні локальних проєктів – від облаштування парків до створення спортивних майданчиків. У світі цей інструмент зарекомендував себе у Варшаві та Парижі. Ще одним інноваційним інструментом є інтерактивні карти проєктів, що дозволяють відстежувати процес реалізації інфраструктурних чи соціальних ініціатив у режимі онлайн. Користувачі можуть бачити стан виконання робіт, вартість і джерела фінансування. Така практика поширена в українських громадах, що співпрацюють із міжнародними донорами, а також у європейських містах, де інтерактивні карти допомагають формувати прозору систему моніторингу. Завершальним елементом є публічні звіти у форматі відкритих даних. Вони забезпечують доступ до інформації про бюджети, тендери, кадрові рішення чи соціальні програми. Успішними прикладами є українська система ProZorro, що стала символом прозорості у сфері державних закупівель, та міжнародна ініціатива Open Data Portal в ЄС. Ці інструменти роблять управління громадами більш підзвітним і формують довіру громадян до влади. Умовна громада може створити єдину цифрову платформу, яка стане основним інструментом для публічних консультацій та зворотного зв'язку з мешканцями. Її структура має включати розділи для обговорення стратегій розвитку, проєктів місцевих програм, інфраструктурних ініціатив та бюджету громади [10].

Важливо, щоб кожен мешканець мав можливість швидко зареєструватися, отримати доступ до актуальних документів і висловити власну позицію шляхом голосування чи коментування. Процес публічних консультацій можна організувати у кілька етапів. Спочатку влада публікує проєкт документа чи ініціативи з детальним описом і терміном обговорення. Далі мешканці

подають свої пропозиції, які автоматично фіксуються на платформі та є публічно доступними для перегляду. Після завершення обговорення відповідальні органи формують звіт про результати консультацій із зазначенням, які пропозиції враховані, а які – ні, із поясненням причин, що забезпечує прозорість і демонструє реальний вплив громадян на ухвалення рішень.

Особливу увагу варто приділити доступності платформи для різних груп населення. Для цього необхідно забезпечити адаптивний дизайн для смартфонів, простий інтерфейс для людей похилого віку, а також версії для осіб з порушеннями зору чи слуху. Крім того, варто організовувати інформаційні кампанії та навчальні заходи для мешканців, щоб пояснити, як користуватися платформою, що допоможе залучити максимально широку аудиторію й уникнути дискримінації. Щоб зробити інструмент ефективним, потрібно передбачити можливість інтеграції з іншими сервісами: електронними петиціями, бюджетом участі, інтерактивними картами проєктів та системами відкритих даних. Такий підхід дозволить сформувати комплексну цифрову екосистему громади, де мешканці зможуть не лише висловлювати думку, а й відстежувати реалізацію ухвалених рішень, що посилює відчуття причетності та відповідальності кожного. Ефективність цифрової платформи можна оцінювати за низкою показників: кількість зареєстрованих користувачів, активність у голосуваннях і коментарях, рівень врахованих пропозицій, а також результати соціологічних опитувань щодо довіри до влади. Якщо мешканці бачать, що їхня участь справді впливає на розвиток громади, рівень довіри та згуртованості зростає. У результаті цифрова платформа стає не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом для розвитку партнерських відносин між громадою та владою.

Державно-приватне партнерство (надалі – ДПП) – це форма співпраці між органами державної влади чи місцевого самоврядування та приватними суб'єктами, яка базується на об'єднанні ресурсів, ризиків і відповідальності для реалізації суспільно значущих проєктів. Його головна мета полягає у поєднанні

управлінського та регуляторного потенціалу держави з інвестиційними та інноваційними можливостями бізнесу. Такий підхід дозволяє громадам ефективніше вирішувати проблеми розвитку інфраструктури, комунальних послуг, соціальної сфери. Ключовими принципами ДПП є взаємовигідність, прозорість, довгостроковість і розподіл ризиків. На відміну від класичних договорів підряду чи закупівель, де бізнес лише виконує роботи чи надає послуги за кошти бюджету, у партнерстві приватний сектор бере на себе частину фінансових зобов'язань і ризиків, отримуючи натомість можливість користуватися результатами проєкту (наприклад, експлуатувати об'єкт чи отримувати плату за послуги), що створює мотивацію для підвищення якості та ефективності реалізації проєктів. Важливою відмінністю ДПП від інших форм співпраці є баланс інтересів громади та бізнесу. Якщо традиційні договори передбачають одностороннє виконання завдання, то партнерство базується на принципі «win-win»: громада отримує сучасну інфраструктуру чи послуги, а бізнес – економічну вигоду й можливість зміцнити свій імідж. Крім того, проєкти ДПП часто мають стратегічне значення для території та вимагають тривалого горизонту планування. У правовому контексті в Україні основою для реалізації ДПП є Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010 р.), а також низка підзаконних актів і галузевих законів (наприклад, щодо концесій). Вони визначають процедури підготовки, відбору та реалізації проєктів, встановлюють вимоги до прозорості конкурсів і договорів. У контексті місцевого самоврядування важливо, що саме органи місцевої влади можуть ініціювати такі проєкти, враховуючи потреби та пріоритети розвитку громади.

Організаційно процес ДПП включає кілька етапів: аналіз потреб громади, відбір потенційних партнерів, підготовку конкурсної документації, проведення конкурсів, укладання договорів і моніторинг реалізації. Участь громадських організацій і мешканців на етапах обговорення та контролю підвищує довіру до проєктів і забезпечує прозорість. Отже, державно-приватне партнерство стає дієвим інструментом для розвитку територій, адже дозволяє громадам залучати

додаткові ресурси, а бізнесу – брати участь у створенні довгострокових цінностей для суспільства [11].

Однією з найпоширеніших форм державно-приватного партнерства є концесія. У цьому випадку приватний партнер отримує право на будівництво, модернізацію чи управління об'єктом інфраструктури з подальшою його експлуатацією протягом певного строку. У світі яскравим прикладом є концесія автомагістралей у Франції чи Італії, де приватні компанії обслуговують дороги, отримуючи плату за проїзд.

В Україні концесійні проєкти реалізуються у сфері портів – наприклад, концесія Херсонського та Ольвійського морських портів. Іншою поширеною формою є оренда, коли приватний бізнес бере у тимчасове користування комунальне чи державне майно, здійснює його утримання й модернізацію, а також надає послуги громадянам. Така модель часто застосовується у сфері водопостачання та теплопостачання. В Україні приклади можна знайти у невеликих містах, де комунальні котельні передаються в оренду приватним підприємствам для підвищення ефективності роботи. У світі оренда поширена у сфері міського транспорту, коли компанії експлуатують громадський транспорт на основі договору з місцевою владою. Форма спільної діяльності передбачає, що громада і приватний партнер разом вкладають ресурси у реалізацію проєкту та ділять прибутки або вигоди, що може бути будівництво туристичних об'єктів, промислових парків чи інноваційних кластерів.

В Україні прикладом може бути співпраця міст із приватними інвесторами у створенні індустріальних парків, де влада забезпечує земельні ресурси та інфраструктуру, а бізнес – фінансування та управління виробництвом. Модель будівництво-експлуатація-передача (Build-Operate-Transfer, BOT) активно використовується у великих інфраструктурних проєктах. Приватна компанія будує об'єкт, експлуатує його протягом визначеного часу для відшкодування витрат і отримання прибутку, а потім передає у власність державі чи громаді. Приклади таких проєктів є у країнах Азії, де на умовах BOT будуються аеропорти, електростанції та автомагістралі.

В Україні ця модель лише починає розвиватися, зокрема у сфері транспортної інфраструктури. Окремою формою є управління комунальними об'єктами, коли приватний партнер бере на себе функції управителя без права власності чи концесії, що дозволяє громадам підвищувати якість послуг і ефективність роботи підприємств. В Європі подібні моделі використовуються у сфері водоканалів або поводження з відходами. В Україні такі приклади можна знайти в містах, де управління комунальними підприємствами передається приватним компаніям на основі контракту з чіткими вимогами до результатів. Уявімо середню за розміром громаду, яка має вигідне географічне положення та вільні земельні ділянки. Для розвитку економічного потенціалу вона вирішує створити індустріальний парк на умовах державно-приватного партнерства у формі спільної діяльності. Влада надає землю та базову інфраструктуру (підведення електро- та водопостачання, транспортні шляхи), а приватні інвестори вкладають кошти у будівництво виробничих і логістичних приміщень. Такий підхід дозволяє оптимально розподілити ресурси та ризики між сторонами. Для громади вигоди очевидні: поява нових підприємств створює робочі місця, зростають податкові надходження до місцевого бюджету, що дозволяє фінансувати соціальні програми та інфраструктурні проекти. Крім того, індустріальний парк стає точкою економічного зростання, що стимулює розвиток малого бізнесу – кафе, магазинів, сервісних компаній. Отже, громада отримує довгостроковий ефект у вигляді підвищення добробуту мешканців. Для бізнесу участь у такому проекті є вигідною завдяки зниженню стартових витрат: влада бере на себе частину інфраструктурних зобов'язань, а також гарантує прозорі умови діяльності.

Інвестори отримують можливість розгорнути виробництво у зручному місці, скористатися пільгами, які може надати місцева влада (наприклад, податковими знижками чи адміністративною підтримкою), і закріпити за собою довгостроковий ринок. Для органів влади цей проект є способом реалізації стратегічних планів розвитку громади без надмірного навантаження на бюджет. Вони отримують інструмент залучення інвестицій і формування позитивного

іміджу громади як бізнес-дружньої території. Крім того, успішна реалізація індустріального парку створює передумови для подальшого залучення міжнародних донорів та інвесторів у інші проєкти. Разом із тим існують ризики: можливі розбіжності у цілях сторін, затримки з фінансуванням, невиконання зобов'язань бізнесом чи зниження попиту на виробничі площі.

Для їхньої мінімізації важливо чітко прописати умови партнерства в договорі, запровадити механізми моніторингу та контролю, а також залучити громаду до процесу обговорення, що дозволить підвищити прозорість, забезпечити взаємну відповідальність і створити умови для сталого розвитку проєкту. Соціальні інвестиції – це цілеспрямовані вкладення бізнесу у проєкти та ініціативи, що мають суспільну цінність і спрямовані на підвищення добробуту населення. Вони можуть проявлятися у фінансуванні освітніх програм, розвитку інфраструктури, охорони здоров'я чи екологічних проєктів. Важливо, що соціальні інвестиції орієнтовані не лише на короткострокову вигоду, а на довготривалий позитивний ефект для громади та суспільства загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це стратегія ведення бізнесу, за якої компанії беруть на себе добровільні зобов'язання щодо врахування інтересів суспільства, екології та різних груп стейкхолдерів. КСВ передбачає, що підприємство не лише отримує прибуток, але й дбає про сталий розвиток середовища, у якому воно функціонує, що може включати створення безпечних умов праці, зменшення негативного впливу на довкілля, підтримку місцевих соціальних ініціатив. Роль цих інструментів у розвитку громад полягає в тому, що вони посилюють соціальну та економічну базу території. Соціальні інвестиції дозволяють вирішувати локальні проблеми, які влада не завжди може профінансувати з бюджету, наприклад, оновлення шкіл чи лікарень. КСВ також формує партнерські відносини між бізнесом і громадою, забезпечує довіру до підприємців та сприяє соціальній згуртованості.

Важливість цих інструментів проявляється і в тому, що вони зміцнюють інвестиційний клімат громади. Коли бізнес активно залучений до розвитку

території, він формує позитивний імідж регіону як сприятливого для інвестицій. Мешканці отримують реальні результати у вигляді покращення якості життя, а влада – додатковий ресурс для реалізації стратегічних програм. У результаті створюється модель «виграш для всіх»: бізнес розширює ринок і підсилює репутацію, громада отримує користь, а влада – підтримку у своїй діяльності. Зрештою, соціальні інвестиції та корпоративна соціальна відповідальність є ключовими інструментами залучення бізнесу до вирішення соціально-економічних проблем. Вони не замінюють державного фінансування, але істотно його підсилюють, створюючи синергію між приватним сектором, громадою та органами влади.

У сучасних умовах саме партнерство на основі КСВ і соціальних інвестицій стає запорукою сталого розвитку територіальних громад. Одним із ключових напрямів соціальних інвестицій бізнесу є підтримка освіти. Компанії інвестують у створення сучасних освітніх просторів, надання грантів та стипендій, розвиток цифрових навичок серед молоді. В Україні прикладом є програми ІТ-компаній, які організовують курси програмування для школярів та студентів, або ініціативи великих підприємств, що допомагають фінансувати STEM-лабораторії у школах, що сприяє розвитку людського капіталу та формує кадри для майбутнього економічного зростання громади. Другим важливим напрямом є охорона здоров'я, де бізнес фінансує обладнання для лікарень, профілактичні програми чи кампанії з популяризації здорового способу життя [8].

У період пандемії COVID-19 багато українських і міжнародних компаній забезпечували лікарні апаратами ШВЛ, засобами індивідуального захисту, тестами, що показало, як корпоративна соціальна відповідальність здатна швидко реагувати на кризові виклики і виконувати роль додаткового ресурсу для держави та громади. Важливим напрямом соціальних інвестицій є екологічні проекти. Бізнес дедалі активніше підтримує ініціативи з озеленення територій, модернізації виробництв, запровадження енергоефективних технологій.

В Україні діють локальні програми з сортування сміття та створення еко-парків, реалізовані у партнерстві громад і підприємств, що сприяє сталому розвитку територій та формуванню екологічної культури. Окреме місце займає благодійність і підтримка соціально вразливих груп населення. Бізнес бере участь у фінансуванні притулків, програм допомоги дітям-сиротам, людям з інвалідністю чи літнім громадянам. У міжнародній практиці відомі приклади масштабних благодійних фондів, створених транснаціональними корпораціями.

В Україні великі аграрні та промислові підприємства систематично виділяють кошти на підтримку місцевих соціальних ініціатив та волонтерських організацій, особливо в умовах війни. Нарешті, бізнес активно інвестує у розвиток інфраструктури громад, що може бути ремонт доріг, будівництво спортивних майданчиків, культурних центрів чи об'єктів комунальної сфери. У світі успішні приклади спостерігаються у співпраці муніципалітетів із бізнесом у форматі державно-приватного партнерства. Поширеними є випадки, коли великі промислові підприємства фінансують відновлення дитячих садків, шкіл чи місцевих стадіонів. Такі інвестиції безпосередньо підвищують якість життя мешканців і зміцнюють довіру до бізнесу. Уявімо громаду, де один із великих локальних бізнесів ініціює проєкт модернізації місцевої школи.

Підприємство бере на себе фінансування ремонту будівлі, облаштування сучасних класів із мультимедійним обладнанням, створення STEM-лабораторії та спортивного залу. Влада громади забезпечує юридичний супровід і виділяє додаткові кошти на підтримку освітніх програм, а мешканці беруть участь у визначенні потреб закладу. Така модель поєднує соціальні інвестиції бізнесу з інтересами суспільства. Для громади вигода полягає у підвищенні якості освіти та умов навчання. Учні отримують доступ до сучасних технологій і нових методів навчання, що розширює їхні можливості для самореалізації. Батьки бачать результат у вигляді комфортного та безпечного освітнього середовища. Крім того, модернізація школи підвищує привабливість громади для нових мешканців та інвесторів, оскільки якісна освіта є одним із ключових факторів розвитку територій. Для бізнесу участь у такому проєкті створює довгострокові

стратегічні переваги. По-перше, компанія формує позитивний імідж соціально відповідального партнера, що сприяє зміцненню її репутації серед місцевого населення та ділових партнерів. По-друге, бізнес отримує перспективу у вигляді підготовки кваліфікованих кадрів, адже сучасна школа сприятиме формуванню освіченої молоді, яка в майбутньому може працювати на підприємстві [21].

Для суспільства загалом вигода полягає у посиленні соціальної згуртованості та розвитку людського капіталу. Приклади таких проєктів показують, що партнерство громади й бізнесу сприяє зростанню довіри до приватного сектора та створює модель «win-win»: усі сторони отримують користь. Крім того, такі ініціативи поширюють практику соціально відповідального бізнесу, яка поступово стає нормою в економічному житті країни. Зрештою, проєкт модернізації школи завдяки соціальним інвестиціям є прикладом того, як співпраця між бізнесом, владою та громадою може сприяти сталому розвитку території. Він забезпечує синергію інтересів, зменшує соціальні диспропорції та створює додану вартість не лише для окремої громади, а й для суспільства загалом. Подібні практики можуть бути поширені й у сферах охорони здоров'я, культури чи спорту, формуючи основу для соціально орієнтованої економіки.

Громадянське суспільство у контексті інвестиційного розвитку громади – це система об'єднань, організацій, ініціативних груп та активних громадян, які діють незалежно від державних структур, але активно впливають на ухвалення рішень і формування стратегій розвитку. Його сутність полягає у створенні механізму суспільного контролю та балансу інтересів, що забезпечує прозорість інвестиційних процесів та врахування потреб мешканців. Функції громадянського суспільства в реалізації інвестиційної концепції різноманітні. По-перше, воно виконує представницьку функцію, відображаючи інтереси різних соціальних груп. По-друге, воно має контрольну функцію, здійснюючи моніторинг діяльності влади та бізнесу у сфері залучення інвестицій. По-третє, громадські організації сприяють комунікації між владою та населенням,

забезпечуючи діалог і партнерство. Усе це формує основу для демократичного й ефективного управління. Важливість громадянського суспільства проявляється у його здатності підвищувати рівень довіри до інвестиційних процесів. Коли мешканці мають змогу брати участь у громадських слуханнях, публічних консультаціях чи бюджетах участі, це зменшує ризик корупції та зловживань.

Водночас залучення ініціативних груп дозволяє враховувати реальні потреби громади, а не лише інтереси окремих стейкхолдерів. Зрештою, інвестиційна політика стає більш прозорою та орієнтованою на результат. Ще однією важливою функцією є мобілізація ресурсів та соціального капіталу. Громадські організації можуть залучати додаткові кошти від донорів, міжнародних програм чи приватних благодійників. Активні мешканці здатні організовувати волонтерські ініціативи, підтримувати локальні бізнеси та культурні проекти, що суттєво розширює можливості громади у впровадженні інвестиційних стратегій, підвищуючи їхню стійкість. Зрештою, громадянське суспільство є ключовим чинником ефективності інвестиційної концепції громади. Його участь гарантує прозорість, підзвітність влади, баланс інтересів і відповідність стратегій реальним потребам населення. Без активної взаємодії з громадськими організаціями та ініціативними групами навіть найкраща інвестиційна політика може втратити ефективність, адже розвиток території потребує довіри, співпраці й соціальної згуртованості.

Одним із найважливіших інструментів участі громадянського суспільства у формуванні й реалізації інвестиційної концепції є громадські слухання. Вони дозволяють мешканцям безпосередньо висловлювати свою думку щодо запланованих проєктів, обговорювати їхню доцільність і можливі наслідки. Такий формат створює простір для діалогу між владою, бізнесом і громадою. Наприклад, у багатьох українських містах громадські слухання стали важливим етапом у процесі ухвалення рішень про забудову чи реконструкцію інфраструктури. Ще однією формою впливу є дорадчі ради, що створюються при органах влади. Вони об'єднують представників громадських організацій,

експертів та бізнесу для вироблення рекомендацій із ключових питань розвитку громади. Дорадчі ради виконують функцію «мосту» між суспільством і владою, допомагаючи виробити більш зважені й прозорі управлінські рішення.

В Європі така практика широко поширена, а в Україні дорадчі органи активно формуються у сфері освіти, охорони здоров'я та місцевого економічного розвитку. Важливим механізмом є публічний моніторинг реалізації інвестиційних проєктів. Громадські організації здійснюють контроль за витратами, дотриманням строків та якістю робіт, що забезпечує прозорість використання коштів і підвищує довіру населення до інвестиційних процесів. Прикладом можуть бути ініціативи в межах руху «За прозорі місцеві бюджети», де активісти здійснюють аудит витрат і інформують громаду про результати. Не менш важливим інструментом є участь у грантових програмах. Громадянське суспільство може залучати додаткове фінансування від міжнародних організацій і донорів для реалізації інвестиційних проєктів, які без такої підтримки були б неможливими, що можуть бути гранти на розвиток енергоефективності, культурної інфраструктури чи соціальних ініціатив. Скажімо, українські громади неодноразово вигравали гранти ЄС та ПРООН для модернізації комунальних закладів чи запуску локальних підприємницьких програм. Окрему роль відіграють адвокаційні кампанії, які дозволяють активним громадянам і організаціям впливати на порядок денний влади. Такі кампанії спрямовані на лобіювання важливих для громади рішень, привернення уваги до проблем або стимулювання ухвалення законодавчих змін. В Україні успішні приклади адвокації можна знайти у сфері екології та захисту культурної спадщини, де активісти завдяки публічним кампаніям добилися перегляду планів забудови чи збереження історичних об'єктів. Уявімо умовну громаду, яка отримала можливість реалізувати інвестиційний проєкт із будівництва сучасного центру медичних послуг. Ініціатором виступила місцева влада, що визначила охорону здоров'я пріоритетним напрямом розвитку. Інвестором стала міжнародна організація, яка погодилася профінансувати значну частину витрат. Водночас ключову роль у формуванні бачення та

контролю за процесом виконало громадянське суспільство – місцеві громадські організації та ініціативні групи. На початковому етапі саме громадські організації допомогли визначити реальні потреби населення. Вони провели опитування мешканців, фокус-групи та публічні слухання, щоб зрозуміти, які послуги найбільш затребувані, що дозволило врахувати інтереси не лише влади чи інвестора, а й громади загалом.

Процес розробки інвестиційної стратегії починається з аналітичного етапу, коли проводиться оцінка ресурсного потенціалу громади: природних, економічних, людських, інфраструктурних і соціальних ресурсів. Далі відбувається визначення сильних і слабких сторін території, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Цей етап дозволяє зрозуміти, які сектори мають найбільший потенціал для розвитку та де доцільно концентрувати інвестиційні зусилля. Наступним етапом є формування стратегічних цілей і пріоритетів, які відображають бачення громади на найближчі 5–10 років, що може бути розвиток промислових парків, модернізація транспортної інфраструктури, підтримка туризму чи створення умов для малого й середнього бізнесу. Важливо, щоб цілі були узгоджені з очікуваннями стейкхолдерів: мешканців, бізнесу, громадських організацій та органів влади.

Залучення громадянського суспільства на цьому етапі формує довіру та підвищує якість стратегічних рішень. Етап реалізації включає планування конкретних заходів, пошук інвесторів і партнерів, а також моніторинг виконання стратегії. Для цього використовуються різні інструменти: публічні презентації, створення інвестиційних паспортів, маркетинг території, участь у міжнародних форумах. У процесі реалізації важливе значення мають державно-приватне партнерство, грантові програми та співпраця з міжнародними організаціями. Систематичний моніторинг і коригування цілей забезпечують гнучкість і адаптивність стратегії. Отже, інвестиційна стратегія є ключовим інструментом соціально-економічного розвитку громади, адже вона дозволяє поєднувати ресурси та інтереси різних стейкхолдерів, підвищує конкурентоспроможність території та формує її позитивний імідж. Без чіткої

стратегії громади ризикують втратити інвестиційні можливості, залишитися залежними від випадкових проєктів і не досягти довгострокової стабільності.

Натомість стратегічне планування створює фундамент для сталого розвитку та підвищення якості життя мешканців. Одним із найуспішніших прикладів в Україні є створення індустріальних парків. Такі ініціативи активно розвиваються у Вінницькій та Львівській областях. Можна навести приклад, «Вінницький індустріальний парк» став майданчиком для залучення компаній із переробки сільськогосподарської продукції та виробництва будматеріалів. Успіх цього проєкту забезпечили вигідне географічне положення, наявність підготовленої інфраструктури та активна позиція міської влади, яка запропонувала інвесторам прозорі правила співпраці. Іншим прикладом є розвиток туристичних кластерів у західних регіонах України, зокрема на Закарпатті та Прикарпатті. Там громади інвестували у відновлення історичних пам'яток, розвиток туристичної інфраструктури та створення культурних маршрутів.

Завдяки залученню міжнародних грантів і співпраці з місцевим бізнесом було сформовано потужний туристичний продукт, що приваблює внутрішніх та іноземних туристів. Фактором успіху стало поєднання природних ресурсів із культурною спадщиною та ефективна маркетингова стратегія. Значні результати демонструє також модернізація інфраструктури у громадах, що отримали підтримку міжнародних програм. Наприклад, у низці міст за фінансування Європейського інвестиційного банку та ПРООН були реалізовані проєкти з термомодернізації шкіл і лікарень, що дозволило зменшити витрати на енергоносії та покращити якість послуг. Тут успіх пояснюється ефективною взаємодією місцевої влади з донорами та активним залученням громадськості до обговорення проєктів. Важливою практикою є також розвиток агропромислових кластерів у громадах центральної України. Можна навести приклад, об'єднані територіальні громади Полтавської та Черкаської областей змогли залучити інвестиції у переробку сільськогосподарської продукції, створивши нові робочі місця та збільшивши доходи місцевих бюджетів.

Вирішальними факторами стали кооперація фермерів, підтримка з боку місцевої влади та участь бізнесу у спільних інфраструктурних проєктах (логістичні центри, склади). Усі ці приклади доводять, що успіх інвестиційних стратегій у громадах України залежить від поєднання кількох ключових факторів: стратегічного бачення місцевої влади, прозорості процесів, участі громадянського суспільства, ефективного використання міжнародної підтримки та активності бізнесу. Там, де громади змогли створити сприятливий інвестиційний клімат і налагодити партнерство між усіма сторонами, результати не лише покращили економічні показники, а й підвищили якість життя мешканців. Оцінка ефективності реалізації інвестиційної стратегії громади є важливим інструментом управління, адже вона дозволяє визначити, наскільки досягнуті цілі відповідають очікуванням мешканців і стейкхолдерів.

Серед основних критеріїв ефективності виділяють економічні, соціальні, інфраструктурні та інституційні. Вони комплексно відображають вплив інвестиційної діяльності на розвиток території й створюють базу для ухвалення подальших управлінських рішень. До економічних показників належать: обсяг прямих іноземних та внутрішніх інвестицій, кількість новостворених підприємств, темпи зростання місцевого бюджету, рівень зайнятості та середня заробітна плата. Ці дані дають змогу оцінити, наскільки стратегія сприяє економічному зростанню громади та зміцненню її фінансової спроможності.

Зростання податкових надходжень чи збільшення кількості інвесторів є чітким сигналом про успішність стратегії. У соціальній сфері важливими є показники, що відображають якість життя населення: доступність і якість медичних та освітніх послуг, розвиток культурної та спортивної інфраструктури, рівень соціальної згуртованості. Наприклад, відкриття нових дитячих садків чи модернізація лікарень завдяки інвестиціям свідчить про реальний позитивний вплив на громаду. Такі результати підвищують довіру до місцевої влади та зміцнюють мотивацію мешканців брати участь у подальшому розвитку.

Інфраструктурні показники зосереджені на оцінці стану транспортної,

комунальної та цифрової інфраструктури, що можуть бути дані про відремонтовані дороги, модернізовані системи водопостачання, доступність інтернету чи кількість нових об'єктів інфраструктури.

Інституційні показники також відображають якість управління – рівень прозорості процедур, ефективність комунікації влади зі стейкхолдерами, участь громади в ухваленні рішень. Отримані результати мають прямий вплив на формування подальших пріоритетів розвитку та залучення інвесторів. Якщо громада демонструє прозорість, ефективність використання ресурсів і позитивну динаміку ключових показників, вона формує привабливий імідж для нових інвесторів, що дозволяє коригувати стратегію з урахуванням сильних сторін і концентрувати ресурси на перспективних напрямках. Таким чином, система оцінки ефективності перетворюється на інструмент стратегічного управління, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток територій. Міжнародні програми та донорська підтримка у сфері місцевого розвитку – це комплекс фінансових, консультативних та організаційних інструментів, які надаються міжнародними організаціями, урядами іноземних держав чи благодійними фондами для стимулювання розвитку територій. Вони охоплюють широкий спектр напрямів: від модернізації інфраструктури й підвищення енергоефективності до розвитку освіти, охорони здоров'я та підтримки малого бізнесу. Такі програми допомагають громадам отримати додаткові ресурси, яких часто бракує у місцевих бюджетах.

Сутність донорської підтримки полягає не лише у фінансуванні, а й у передачі знань, технологій та управлінських практик. Міжнародні партнери зазвичай пропонують громадам не просто гроші, а й експертний супровід, навчальні програми для місцевих управлінців, методологічні рекомендації, що дозволяє не лише реалізувати окремі проекти, а й підвищити інституційну спроможність громад. Можна навести приклад, у межах програм ЄС чи ПРООН громади отримують доступ до сучасних інструментів стратегічного планування та систем моніторингу.

Для українських територіальних громад така співпраця є особливо

актуальною в умовах обмежених ресурсів і масштабних викликів післявоєнної відбудови. Донорські програми дозволяють профінансувати критично важливі проекти – від відновлення пошкодженої інфраструктури до підтримки внутрішньо переміщених осіб. Водночас вони допомагають громадам інтегруватися у європейський простір, використовуючи спільні стандарти прозорості, підзвітності та сталого розвитку. Важливим аспектом є також створення партнерських відносин між громадами та міжнародними інституціями. Участь у донорських програмах підвищує довіру до місцевої влади, адже такі проекти передбачають обов’язковий громадський контроль та прозору звітність, що формує позитивний імідж громади не лише серед мешканців, але й серед потенційних інвесторів, які бачать, що територія здатна ефективно управляти залученими ресурсами. Отже, міжнародні програми та донорська підтримка виступають важливим інструментом розвитку українських громад, що дозволяє поєднувати фінансові ресурси, інноваційні рішення та управлінські компетенції. Вони відкривають шлях до більш швидкого й якісного відновлення територій, зміцнення соціально-економічного потенціалу та наближення стандартів життя до європейських. Для багатьох громад це не лише додаткова допомога, а й шанс реалізувати масштабні проекти, які були б неможливими лише за рахунок місцевого бюджету. Однією з найпотужніших програм для українських громад є підтримка з боку Європейського Союзу (ЄС). У межах таких ініціатив, як «U-LEAD з Європою», громади отримують допомогу в розвитку місцевого самоврядування, підвищенні інституційної спроможності та впровадженні якісних адміністративних послуг. Отже, міжнародні програми охоплюють ключові напрями розвитку – від інституційної спроможності та цифровізації до модернізації інфраструктури й підвищення якості життя мешканців.

Одним із прикладів успішної співпраці української громади з міжнародними партнерами є участь Дунаєвецької громади Хмельницької області у програмі USAID DOBRE. Громада отримала не лише фінансову допомогу, а й доступ до експертних знань та сучасних методів управління.

Основний акцент робився на розвитку інфраструктури, посиленні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та залученні громадян до ухвалення рішень. Завдяки програмі вдалося залучити ресурси для реконструкції соціальних об'єктів, зокрема модернізації закладів освіти та облаштування сучасних громадських просторів. Також були профінансовані проєкти з енергоефективності, що дозволило знизити витрати на утримання комунальних будівель і підвищити комфорт для мешканців. Крім фінансових ресурсів, громада отримала навчання для місцевих управлінців і створила власні інструменти стратегічного планування. Результати виявилися відчутними як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У громаді зростає активність мешканців, які почали брати участь у громадських слуханнях і проєктах бюджету участі, що підвищило рівень довіри до влади та забезпечило прозорість в ухваленні рішень. З'явилися нові можливості для підприємців, адже покращена інфраструктура і підтримка місцевих ініціатив створили сприятливі умови для бізнесу. Крім того, співпраця з USAID стала для громади потужним іміджевим фактором. Дунаєвецька громада почала сприйматися як надійний партнер для інвесторів і донорів, що відкрило нові шанси для участі у подальших міжнародних програмах, що дало можливість планувати більш масштабні проєкти, зокрема в галузі туризму та розвитку підприємництва. Отже, успішна участь громади у міжнародній програмі показала, що донорська підтримка є не лише фінансовим ресурсом, а й механізмом сталого розвитку. Вона допомагає підвищити якість життя населення, розвиває місцеве самоврядування та відкриває перспективи для інтеграції в європейський та світовий простір.

Стейкхолдер-орієнтований підхід у відбудові громад ґрунтується на принципі залучення всіх зацікавлених сторін – мешканців, місцевої влади, бізнесу, громадських організацій і міжнародних партнерів – до процесу ухвалення рішень та реалізації відновлювальних проєктів. Його сутність полягає у тому, що відбудова не може бути ефективною без урахування інтересів, потреб і ресурсів кожної з груп. Такий підхід забезпечує баланс між

соціальними, економічними та інфраструктурними завданнями, створюючи основу для сталого розвитку. У післявоєнному контексті особливо важливим є залучення мешканців, адже саме вони найбільше постраждали від руйнувань і краще за інших розуміють пріоритети відновлення: від ремонту житла до створення нових робочих місць. Їхня активна участь у громадських слуханнях, ініціативах бюджету участі чи волонтерських проєктах сприяє підвищенню довіри до влади та формуванню відчуття спільної відповідальності за майбутнє громади.

Бізнес у цьому підході виступає не лише як джерело інвестицій, а й як партнер у створенні інфраструктури та робочих місць. Підприємці можуть брати участь у проєктах корпоративної соціальної відповідальності, підтримувати соціальні ініціативи та впроваджувати інновації, що допомагає не тільки швидше відновити економіку, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність громади. Важливою є також роль громадських організацій та міжнародних партнерів. Громадські організації виконують функцію представників інтересів різних соціальних груп, здійснюють громадський контроль і підвищують прозорість процесів. Міжнародні партнери, зі свого боку, надають фінансову та технічну допомогу, а також діляться найкращими практиками відновлення й розвитку. Їхня участь дозволяє громадам залучати додаткові ресурси й уникати помилок, спираючись на світовий досвід.

Зрештою, стейкхолдер-орієнтований підхід у відбудові громад забезпечує синергію зусиль різних сторін. Він допомагає не лише швидше ліквідувати наслідки війни, а й вибудувати стійку модель розвитку, де враховано інтереси всіх учасників. У результаті громади отримують не просто відновлену інфраструктуру, а більш згуртоване суспільство та ефективну систему управління, здатну реагувати на майбутні виклики. Упровадження стейкхолдер-орієнтованого підходу в умовах післявоєнної відбудови громад стикається з низкою труднощів, пов'язаних із ресурсними обмеженнями. Місцеві бюджети часто не здатні покрити потреби одночасно у відновленні інфраструктури,

соціальних послуг та стимулюванні економіки, що створює ризик пріоритетності одних напрямів за рахунок інших. Подолати проблему можна через диверсифікацію джерел фінансування: активніше залучення міжнародної допомоги, державно-приватне партнерство та кооперацію з бізнесом. Іншою проблемою є конфлікт інтересів між стейкхолдерами. Мешканці можуть вимагати швидкого відновлення житла, тоді як бізнес наполягатиме на розвитку інфраструктури, а влада – на стратегічних довгострокових проєктах. Такі суперечності гальмують ухвалення рішень. Вирішенням може стати створення консультативних рад і регулярне проведення громадських слухань, де інтереси різних груп узгоджуються шляхом діалогу та компромісів.

Важливим викликом є дефіцит довіри між владою та громадянами. Тривалий досвід централізованого управління та поодинокі випадки зловживань породжують скепсис у мешканців. Щоб подолати цю проблему, необхідно забезпечити максимальну прозорість процесів: відкритий доступ до інформації про фінансування, інтерактивні онлайн-платформи для моніторингу проєктів і залучення незалежних експертів для оцінки. Ще однією складністю виступає кадровий дефіцит у громадах. Багато фахівців виїхали через війну, а наявні кадри перевантажені, що уповільнює впровадження проєктів і знижує їхню якість. Подолати цю проблему допоможе розвиток програм підготовки та перекваліфікації кадрів за підтримки міжнародних партнерів, а також створення умов для повернення молодих спеціалістів у громади через мотиваційні програми.

Нарешті, особливу загрозу становлять ризики корупції, які підривають довіру та зменшують ефективність відбудови. Для їхнього подолання потрібно застосовувати електронні інструменти публічних закупівель, незалежний аудит та активний громадський контроль. Зрештою, долаючи ці виклики системно і комплексно, громади зможуть зробити стейкхолдер-орієнтований підхід не лише формальним принципом, а реальним механізмом прозорості, справедливої та результативної відбудови.

Перспективи розвитку стейкхолдер-орієнтованого підходу у відбудові

громад пов'язані насамперед із формуванням сталих механізмів співпраці між владою, мешканцями, бізнесом, НГО та міжнародними партнерами. У майбутньому важливим стане створення постійно діючих консультативних платформ, дорадчих рад при органах місцевого самоврядування та партнерських мереж, які забезпечуватимуть баланс інтересів. Такі інституційні форми дозволять зберігати системність і передбачуваність процесу відновлення. Значний потенціал має впровадження цифрових інструментів комунікації та управління, що підвищують прозорість і доступність інформації, що можуть бути інтерактивні онлайн-платформи для публічних консультацій, системи електронних петицій, бюджети участі чи цифрові карти проєктів відбудови. Вони не лише дозволяють кожному мешканцю відстежувати хід реалізації ініціатив, а й забезпечують швидкий зворотний зв'язок, формуючи довіру до процесу [22]. Не менш важливими є організаційні інструменти партнерства. Мова йде про державно-приватні партнерства, грантові конкурси для громадських організацій, меморандуми про співпрацю з бізнесом і науковими установами. Такі формати створюють можливості для поєднання фінансових ресурсів, експертизи та управлінських компетенцій різних стейкхолдерів. У результаті громади отримують більш комплексні рішення, що враховують як економічні, так і соціальні аспекти розвитку.

Важливою складовою перспектив є адаптація міжнародного досвіду, адже країни, які вже проходили через відбудову після конфліктів чи криз, накопичили значні практики, що стосується як технічних рішень (відновлення інфраструктури, впровадження зелених технологій), так і управлінських моделей (механізми контролю, моделі партнерства). Використання цих напрацювань у поєднанні з українським контекстом дозволить уникати типових помилок та пришвидшувати процес.

У довгостроковій перспективі саме поєднання донорської підтримки, цифрових інновацій і партнерських моделей здатне забезпечити сталість відбудови громад. Такий підхід перетворює відновлення на комплексний процес, спрямований не лише на ліквідацію руйнувань, а й на створення

сучасної, конкурентоспроможної та згуртованої територіальної спільноти, що відкриває шлях до формування нового рівня довіри між стейкхолдерами та закладає основу для сталого розвитку у майбутньому.

Список використаних джерел за розділом 7

1. Бей Г. В. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства [Електрон. ресурс] / Г. В. Бей, А. В. Синиченко // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 63. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>, вільний (дата звернення: 24.10.2025). – Назва з екрана.

2. Беновська Л. Соціальна інфраструктура територіальних громад: інтереси стейкхолдерів [Електрон. ресурс] / Л. Беновська // Галицький економічний вісник. – Електрон. текст. дані. – 2021. – Т. 69, № 2. – С. 14–23. – Режим доступу: [astructure_of_14-23.pdf](#), вільний (дата звернення: 24.10.2025). – Назва з екрана.

3. Бондаревська О. М. Залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону [Електрон. ресурс] / О. М. Бондаревська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – Електрон. текст. дані. – 2020. – № 43. – С. 174–179. – (Серія: Економіка і менеджмент.) – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Petro-Korenuk2/publication/376609749_Stat-125/links/658051c82f6ce860b341fb10/Stat125.pdf#page=174, вільний (дата звернення: 27.10.2025). – Назва з екрана.

4. Буднікевич І. М. Маркетингова оцінка стейкхолдерської привабливості регіонів [Електрон. ресурс] / І. М. Буднікевич, І. І. Гавриш, І. Г. Черданцева // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Електрон. текст. дані. – 2021. – № 63. – С. 14–22. – (Серія: Економічні науки). – Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/3641>, вільний (дата звернення: 25.10.2025). – Назва з екрана.

5. Васильєв О. В. Теоретичні засади державної регіональної політики в

умовах реалізації антикризового управління / О. В. Васильєв, В. О. Гур'єв // Проблеми економіки. – 2024. – № 3 (61). – С. 135–141.

6. Галушка З. І. Стейкхолдерський підхід в управлінні організацією / З. І. Галушка // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21 жовт. 2022 р.). – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 199–202.

7. Горбань В. Б. Управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні: стейкхолдер-орієнтований підхід / В. Б. Горбань // Проблеми економіки. – 2016. – № 4. – С. 47–56.

8. Данько Ю. Формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів соціального сектору [Електрон. ресурс] / Ю. Данько, С. Вейдун // Bulletin of Sumy National Agrarian University. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 4 (96). – С. 65–69. – Режим доступу:

<http://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/download/317/219/>,

вільний (дата звернення: 26.10.2025). – Назва з екрана.

9. Джегур Г. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів [Електрон. ресурс] / Г. В. Джегур, А. В. Стілл // Публічне урядування. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 4 (41). – С. 13–26. – Режим доступу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/download/4635/4941>, вільний (дата звернення: 24.10.2025). – Назва з екрана.

10. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November2024-UA.pdf, вільний (дата звернення: 24.10.2025). – Назва з екрана.

11. Камишникова Е. М. Модель стейкхолдер-орієнтованого менеджменту в системі управління корпоративною відповідальністю / Е. М. Камишникова // Вісник Приазовського державного технічного

університету. – 2017. – № 34. – С. 394–400. – (Серія: Економічні науки).

12. Квасова В. М. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку / В. М. Квасова // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 15. – С. 128–136.

13. Краснокутська Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства / Н. С. Краснокутська // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8 (134). – С. 23–29.

14. Молоканова В. М. Дослідження проєктно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей / В. М. Молоканова // Управління проєктами та розвиток виробництва. – 2012. – № 2. – С. 11–17.

15. Молоканова М. В. Упровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту в сфері державного управління / В. М. Молоканова // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5, № 11. – С. 5–18.

16. Момот Т. В. Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження / Т. В. Момот, І. О. Філатова, О. О. Конопліна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 8 (170). – С. 35–44.

17. Про засади державної регіональної політики [Електрон. ресурс] : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>, вільний (дата звернення: 24.10.2025). – Назва з екрана.

18. Савков Р. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів [Електрон. ресурс] / Р. Савков, Н. Карвацка // Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. – Електрон. текст. дані. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>, вільний (дата звернення: 30.10.2025). – Назва з екрана.

19. Чорій Ю. Соціально-економічний розвиток регіону як економічна наукова дефініція [Електрон. ресурс] / Ю. Чорій // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 57. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3250/3173>,

вільний (дата звернення: 30.10.2025). – Назва з екрана.

20. Чумаченко І. В. Методологія стейкхолдер-орієнтованого управління проектами та програмами регіонального розвитку [Електрон. ресурс] / І. В. Чумаченко. – Електрон. текст. дані. – 2021. – Режим доступу: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis_Husieva.pdf, вільний (дата звернення: 30.10.2025). – Назва з екрана.

21. Щербич В. В. Структурні компоненти потенціалу регіонального розвитку [Електрон. ресурс] / В. В. Щербич // Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53997/1/>, вільний (дата звернення: 30.10.2025). – Назва з екрана.

22. Evaluation and analysis of the socio-economic potential of territorial communities / O. Uhodnikova, O. Rudachenko, V. Troian, N. Bogdan, S. Kravtsova // Multidisciplinary Science Journal. – 2024. – Vol. 7, № 1. – Art. 2025006. – DOI: 10.31893/multiscience.2025006.

РОЗДІЛ 8

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку регіонів характеризується зростанням ролі житлового господарства як ключового елемента забезпечення якості життя населення, соціальної стабільності та сталого розвитку територій. Житлове господарство регіону виступає складною багаторівневою соціально-економічною системою, що поєднує житловий фонд, інженерну інфраструктуру, інституційні механізми управління, фінансові ресурси та сукупність соціальних відносин, пов'язаних із задоволенням базових житлових потреб населення. У цих умовах ефективне управління потенціалом розвитку житлового господарства набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності регіонів.

Актуальність дослідження зумовлена загостренням структурних проблем житлового господарства, серед яких фізичне та моральне зношення житлового фонду, недостатній рівень інвестиційної активності, дисбаланси між попитом і пропозицією житла, зростання соціальної нерівності у доступі до житлових послуг, а також екологічні виклики, пов'язані з енергоефективністю та вуглецевим слідом будівель. Додатковим чинником актуалізації проблеми є необхідність адаптації регіональних систем управління житловим господарством до принципів сталого розвитку, що передбачають інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину стратегічну рамку.

У сучасних умовах управління житловим господарством регіону не може обмежуватися поточним адмініструванням або реагуванням на ситуативні

виклики. Воно потребує стратегічного підходу, орієнтованого на ідентифікацію, оцінювання та цілеспрямовану реалізацію потенціалу розвитку, який формується під впливом ресурсних, інституційних, інноваційних, інвестиційних та соціальних факторів. Саме стратегічне управління дозволяє забезпечити узгодженість цілей розвитку житлового господарства з пріоритетами регіональної політики та глобальними орієнтирами сталого розвитку.

Вивченню питань розвитку стратегічного управління потенціалом житлового господарства присвятили свої праці такі вчені: О. Апостолук [1], Ю. Голей [2], М. Гончар [3], Н. Іваннікова [4], О. Карлова [5], М. Кімуржий [6], Н. Педченко [7, 8], Я. Онушканич [9].

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес дослідників до проблем функціонування та розвитку житлово-комунальної сфери, регіонального управління, стратегічного планування та сталого розвитку. Серед них особливої уваги заслуговують праці: В. Бригілевич [10], Г. Жовтяк [11], В. Лук'янов [12], Ю. Манцевич [13], О. Топчій [14].

Водночас у наукових працях недостатньо систематизовано підходи до розкриття сутності саме потенціалу розвитку житлового господарства регіону як об'єкта стратегічного управління. Фрагментарний характер мають дослідження, присвячені інтеграції принципів сталого розвитку у механізми стратегічного управління житловим господарством на регіональному рівні, що обумовлює наявність теоретичних і методологічних прогалин.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах сталого розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на уточнення сутності житлового господарства як регіональної соціально-економічної системи, визначення структури та чинників формування його потенціалу розвитку, а також обґрунтування стратегічних напрямів і механізмів управлінського впливу.

Житлове господарство регіону є складною соціально-економічною системою, що формується під впливом економічних, соціальних, інституційних та просторових факторів і виконує базову функцію забезпечення житлових потреб населення. У сучасній науковій парадигмі житлове господарство розглядається не лише як сукупність житлового фонду та об'єктів інженерної інфраструктури, а як динамічна система відносин між суб'єктами ринку житла, органами державної та регіональної влади, інвесторами, управляючими компаніями та споживачами житлових послуг. Такий підхід дозволяє трактувати житлове господарство регіону як об'єкт стратегічного управління, розвиток якого має довгострокові соціально-економічні наслідки.

У контексті регіонального розвитку житлове господарство виконує мультиплікативну функцію, впливаючи на рівень зайнятості, інвестиційну привабливість територій, мобільність населення, формування людського капіталу та соціальну згуртованість. Саме тому ефективність його функціонування та розвитку визначається не лише кількісними характеристиками житлового фонду, а й здатністю системи до адаптації, модернізації та інноваційного оновлення. Ця здатність у наукових дослідженнях узагальнюється поняттям потенціалу розвитку житлового господарства регіону.

У межах теоретико-концептуального аналізу доцільним є уточнення базових категорій, що формують наукову основу дослідження управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону. Чітке визначення понятійного апарату дозволяє забезпечити логічну цілісність дослідження, уникнути термінологічної неоднозначності та сформувати підґрунтя для подальших аналітичних і прикладних узагальнень.

Поняття «житлове господарство регіону» у цьому дослідженні пропонується трактувати як відкриту соціально-економічну систему регіонального рівня, що охоплює житловий фонд, інженерну та сервісну інфраструктуру, інститути управління, фінансово-економічні механізми та сукупність відносин між суб'єктами, спрямованих на забезпечення відтворення,

утримання і розвитку житлового середовища відповідно до потреб населення та стратегічних пріоритетів регіонального розвитку. Таке визначення підкреслює системний характер житлового господарства та його залежність від зовнішнього соціально-економічного середовища.

Ключовою категорією дослідження є «потенціал розвитку житлового господарства регіону». У межах цієї роботи він розглядається як інтегрована сукупність наявних і перспективних ресурсів, можливостей та спроможностей житлового господарства регіону, реалізація яких за умови цілеспрямованого стратегічного управління забезпечує досягнення довгострокових цілей сталого розвитку житлової сфери. На відміну від статичних підходів, потенціал розвитку інтерпретується як динамічна категорія, що змінюється під впливом управлінських рішень, інституційних трансформацій та зовнішніх факторів.

Структурно потенціал розвитку житлового господарства регіону доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що включає матеріально-технічний, фінансово-інвестиційний, інституційний, людський, інноваційний та соціально-екологічний компоненти [15]. Кожен із зазначених компонентів має відносну автономність, проте їхня взаємодія формує синергетичний ефект, який визначає загальний рівень спроможності житлового господарства до сталого розвитку [16].

Категорія «управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону» у цьому дослідженні трактується як цілеспрямований, системний та безперервний процес впливу суб'єктів управління на формування, відтворення та реалізацію потенціалу розвитку житлового господарства з метою досягнення стратегічно визначених соціально-економічних та екологічних результатів. Управління у цьому контексті виходить за межі адміністративного регулювання та охоплює стратегічне планування, інституційне проектування, координацію інтересів стейкхолдерів і моніторинг результативності.

Особливе місце в категоріальному апараті займає поняття «стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону», яке доцільно визначити як комплексний управлінський процес, орієнтований на довгострокову перспективу, що забезпечує узгодження цілей розвитку

житлового господарства з регіональною стратегією та принципами сталого розвитку шляхом вибору пріоритетів, інструментів і механізмів реалізації потенціалу. Стратегічний характер управління зумовлює необхідність прогнозування, сценарного аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища [8].

У контексті цього дослідження сталий розвиток розглядається як інтеграційна концепція, що визначає цільову орієнтацію стратегічного управління потенціалом житлового господарства регіону. Він передбачає досягнення економічної ефективності функціонування житлової сфери, забезпечення соціальної доступності та справедливості у сфері житла, а також дотримання екологічних обмежень і підвищення енергоефективності житлового фонду. Таким чином, сталий розвиток виступає не зовнішньою умовою, а внутрішнім принципом формування та реалізації потенціалу розвитку.

Запропоновані категоріальні уточнення дозволяють сформувати цілісну концептуальну модель дослідження, у межах якої житлове господарство регіону розглядається як стратегічний ресурс розвитку, потенціал – як об’єкт управлінського впливу, а стратегічне управління – як ключовий механізм забезпечення сталості та довгострокової результативності розвитку житлової сфери.

Отже, потенціал розвитку житлового господарства регіону доцільно розглядати як інтегровану характеристику сукупності наявних і можливих ресурсів, умов та спроможностей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку житлової сфери в довгостроковій перспективі. Такий потенціал формується під впливом матеріально-технічних ресурсів житлового фонду, фінансово-інвестиційних можливостей, інституційного середовища, людського та управлінського капіталу, інноваційного потенціалу, а також соціально-екологічних чинників. Важливою ознакою потенціалу розвитку є його латентний характер, оскільки значна частина можливостей житлового господарства не реалізується без цілеспрямованого управлінського впливу.

Управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону передбачає не лише використання наявних ресурсів, а й формування умов для

їхнього відтворення, нарощування та ефективної трансформації у соціально-економічні результати [6]. У цьому контексті управління набуває стратегічного характеру, оскільки спрямоване на досягнення довгострокових цілей, узгоджених із загальнорегіональними пріоритетами розвитку та принципами сталості. Стратегічне управління дозволяє перейти від фрагментарних управлінських рішень до системного бачення розвитку житлового господарства як цілісної соціально-економічної системи [8].

Стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону потребує застосування комплексу взаємодоповнювальних наукових підходів, які дозволяють адекватно відобразити багатовимірність, складність і динамічність цього об'єкта управління. Одновимірне трактування процесів розвитку житлового господарства не забезпечує необхідної глибини аналізу, що обумовлює доцільність інтеграції системного, регіонального та інституційного підходів у єдину концептуальну рамку стратегічного управління (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Підходи до стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону

Підхід	Сутнісна характеристика	Ключовий фокус управління	Значення для стратегічного управління потенціалом
1	2	3	4
Системний	Розглядає житлове господарство регіону як цілісну соціально-економічну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів і функціонує на основі прямих та зворотних зв'язків	Узгодженість розвитку житлового фонду, інфраструктури, фінансово-економічних механізмів і управлінських рішень	Забезпечує цілісність і збалансованість стратегічних рішень, створює умови для досягнення синергетичного ефекту від реалізації потенціалу
Регіональний	Акцентує увагу на просторових, демографічних, соціально-економічних та природних особливостях розвитку конкретного регіону	Територіальна диференціація, регіональні потреби та пріоритети житлового розвитку	Дозволяє адаптувати стратегію управління потенціалом до специфіки регіону та підвищити її результативність

Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4
Інституційний	Орієнтований на аналіз формальних і неформальних правил, інституцій та організаційних структур, що визначають умови функціонування житлового господарства	Інституційне середовище, механізми координації та взаємодії суб'єктів управління	Сприяє формуванню сприятливих умов для реалізації потенціалу розвитку та підвищенню ефективності управлінських рішень

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1, 9, 10, 11, 15].

Системний підхід є базовим методологічним підґрунтям стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону. Його застосування передбачає розгляд житлового господарства як цілісної соціально-економічної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів – житлового фонду, інженерної та соціальної інфраструктури, фінансово-економічних механізмів, інституцій управління, суб'єктів ринку житла та споживачів житлових послуг. Ключовою характеристикою системного підходу є визнання наявності прямих і зворотних зв'язків між елементами системи, що зумовлює кумулятивний і часто нелінійний характер впливу управлінських рішень на результати розвитку [9, 17].

У межах системного підходу потенціал розвитку житлового господарства регіону розглядається не як проста сума окремих ресурсів, а як інтегрований результат їхньої взаємодії. Це означає, що стратегічні управлінські рішення повинні орієнтуватися не лише на нарощування окремих компонентів потенціалу, а й на підвищення узгодженості та ефективності їхнього використання. Відповідно, стратегічне управління набуває характеру координації структурних змін, спрямованих на забезпечення цілісності та стійкості розвитку житлового господарства.

Регіональний підхід акцентує увагу на просторовій та територіальній обумовленості розвитку житлового господарства. Його застосування зумовлене

тим, що потенціал розвитку житлової сфери формується в конкретному регіональному контексті, який визначається демографічними тенденціями, рівнем економічного розвитку, структурою зайнятості, особливостями розселення населення, природно-кліматичними умовами та історично сформованою забудовою [12]. У цьому аспекті житлове господарство виступає не універсальною, а територіально диференційованою системою, що потребує адаптованих управлінських рішень.

З позицій регіонального підходу стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства передбачає узгодження цілей і пріоритетів житлової політики з загальною стратегією соціально-економічного розвитку регіону. Це дозволяє врахувати внутрішні диспропорції розвитку територій, відмінності між міськими та сільськими поселеннями, агломераційні ефекти, а також специфіку депресивних або динамічно зростаючих територій. Регіональний підхід орієнтує управління на формування конкурентних переваг житлового господарства як складової регіонального розвитку.

Інституційний підхід у стратегічному управлінні потенціалом розвитку житлового господарства регіону зосереджується на аналізі формальних і неформальних правил, норм, організаційних структур та механізмів взаємодії між суб'єктами управління. Саме інституційне середовище значною мірою визначає можливості реалізації потенціалу розвитку, оскільки воно впливає на інвестиційну активність, ефективність управління житловим фондом, рівень відповідальності суб'єктів ринку та якість надання житлових послуг [19].

Застосування інституційного підходу дозволяє розглядати стратегічне управління не лише як процес ухвалення управлінських рішень, а як формування стійкої системи правил і стимулів, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку житлового господарства. У цьому контексті особливого значення набуває інституційна спроможність органів регіонального управління, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства, участь громадянського суспільства та підвищення прозорості управлінських процесів.

Отже, інтеграція системного, регіонального та інституційного підходів

формує концептуальну основу стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону. Така інтеграція дозволяє поєднати цілісне бачення житлового господарства як системи, врахування територіальної специфіки його розвитку та інституційні умови реалізації управлінських рішень. У результаті стратегічне управління набуває комплексного характеру і спрямовується на забезпечення довгострокової сталості, адаптивності та результативності розвитку житлового господарства регіону.

Забезпечення збалансованого розвитку житлово-комунального господарства потребує створення єдиної концепції реформування ЖКГ на засадах сталого розвитку, що стане базою для підготовки відповідних регіональних і місцевих програм та механізмів їхньої реалізації [13].

В умовах сталого розвитку концепція управління потенціалом житлового господарства регіону зазнає суттєвого переосмислення. Сталість розвитку передбачає збалансування економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки, що трансформує традиційні підходи до планування та управління житловою сферою. Потенціал розвитку в цьому контексті розглядається не лише з позицій зростання обсягів житлового фонду, а з точки зору підвищення якості житлового середовища, енергоефективності, доступності житла та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах сталого розвитку передбачає інтеграцію довгострокових цілей житлової політики з цілями регіонального соціально-економічного розвитку, а також узгодження інтересів різних стейкхолдерів. У цьому процесі ключового значення набуває формування єдиного стратегічного бачення, яке визначає напрями трансформації житлового господарства, пріоритети інвестування, механізми інституційної підтримки та критерії оцінювання результативності управлінських рішень.

Таким чином, теоретико-концептуальні засади управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону формують наукове підґрунтя для переходу від реактивного управління до проактивної стратегічної моделі,

орієнтованої на забезпечення сталого розвитку територій. Усвідомлення житлового господарства як стратегічного ресурсу регіонального розвитку дозволяє розширити інструментарій управління та підвищити ефективність реалізації потенціалу житлової сфери в довгостроковій перспективі.

Стратегічний вимір управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону формується як відповідь на зростання складності соціально-економічних процесів, довгостроковість житлових інвестицій та необхідність забезпечення сталості розвитку територій. На відміну від поточного або тактичного управління, стратегічне управління орієнтується на перспективні цілі, передбачає випереджувальний характер управлінських рішень і спрямоване на формування умов для реалізації потенціалу розвитку житлової сфери в довгостроковій часовій перспективі.

У стратегічному контексті житлове господарство регіону розглядається як один із ключових структуроутворюючих елементів регіональної соціально-економічної системи. Його розвиток визначає не лише рівень забезпеченості населення житлом, а й просторову організацію території, інвестиційну привабливість регіону, мобільність трудових ресурсів та соціальну стабільність. Відповідно, стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного планування регіонального розвитку та узгодженим із пріоритетами державної житлової політики.

Стратегічний характер управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону передбачає чітке визначення довгострокових цілей, які відображають бажаний стан житлової сфери в майбутньому. Такі цілі зазвичай пов'язані з підвищенням якості житлового середовища, забезпеченням доступності житла, модернізацією житлового фонду, зростанням енергоефективності та зменшенням негативного впливу на довкілля. Визначення стратегічних цілей створює основу для структуризації потенціалу розвитку та концентрації управлінських ресурсів на пріоритетних напрямках.

Важливою особливістю стратегічного управління є його орієнтація на

роботу з невизначеністю та ризиками. Розвиток житлового господарства регіону залежить від макроекономічних коливань, демографічних змін, інституційних трансформацій та технологічних зрушень. У цьому зв'язку стратегічне управління потенціалом розвитку передбачає використання прогнозування, сценарного аналізу та оцінювання ризиків, що дозволяє підвищити адаптивність житлової сфери до змін зовнішнього середовища.

У межах стратегічного управління особливого значення набуває узгодження різних складових потенціалу розвитку житлового господарства. Матеріально-технічний потенціал житлового фонду, фінансово-інвестиційні можливості, інституційна спроможність органів управління та соціальний запит населення мають розглядатися у взаємозв'язку. Саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити їхній збалансований розвиток та уникнути ситуацій, коли нарощування окремих ресурсів не супроводжується відповідними інституційними або управлінськими змінами.

Потенціал розвитку житлового господарства регіону є багатокомпонентною категорією, яка відображає сукупність ресурсів, можливостей і спроможностей житлової сфери забезпечувати її трансформацію відповідно до стратегічних цілей регіонального розвитку. Деталізація складових потенціалу дозволяє поглибити розуміння внутрішньої структури житлового господарства як об'єкта стратегічного управління та створює основу для формування диференційованих управлінських рішень. Ключові складові потенціалу розвитку житлового господарства регіону подані на рисунку 8.1.

Матеріально-технічна складова потенціалу розвитку житлового господарства регіону охоплює стан, структуру та просторову організацію житлового фонду, а також пов'язану з ним інженерну та сервісну інфраструктуру [9]. Вона визначає фізичну спроможність житлової сфери забезпечувати потреби населення у житлі та формує межі можливих напрямів розвитку – від нового житлового будівництва до реновації та модернізації існуючого фонду. Зношеність житлових будівель, застарілі інженерні мережі та

невідповідність сучасним стандартам якості обмежують реалізацію потенціалу, тоді як наявність сучасної інфраструктури створює умови для його нарощування.

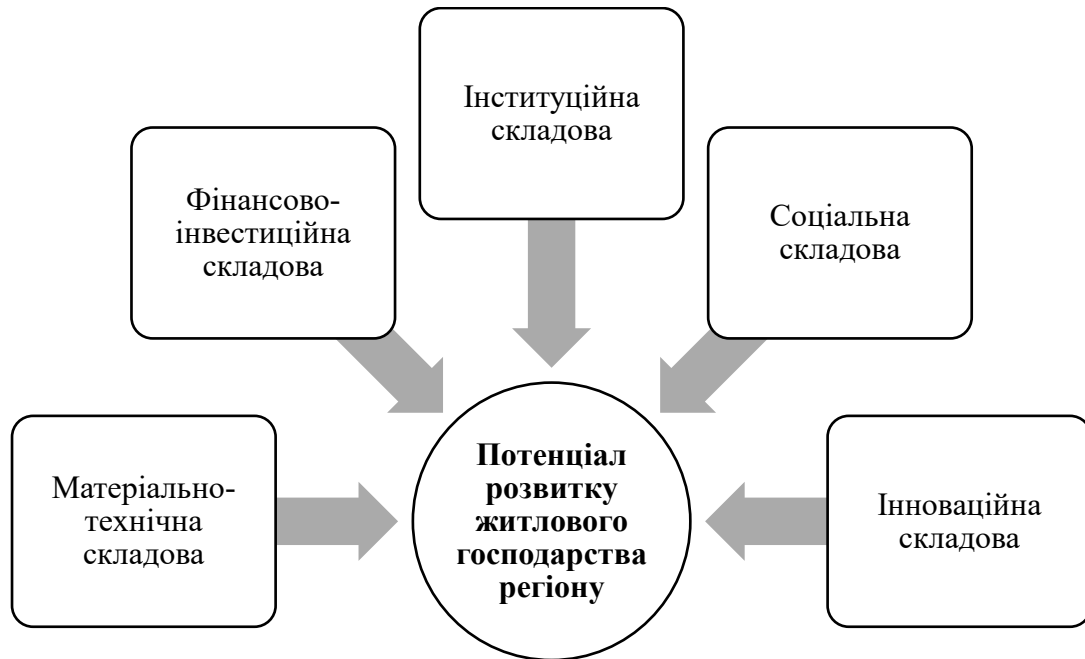


Рисунок 8.1 – Складові потенціалу розвитку житлового господарства регіону

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Фінансово-інвестиційна складова потенціалу розвитку житлового господарства регіону відображає можливості мобілізації та ефективного використання фінансових ресурсів для розвитку житлової сфери. Вона формується за рахунок бюджетних коштів, приватних інвестицій, кредитних ресурсів, а також альтернативних фінансових інструментів. Рівень розвитку цієї складової визначає масштаб і темпи реалізації стратегічних проєктів у житловому господарстві. Водночас ефективність фінансово-інвестиційного потенціалу значною мірою залежить від стабільності інституційного середовища та передбачуваності управлінських рішень.

Інституційна складова потенціалу розвитку житлового господарства

регіону пов'язана зі спроможністю органів управління формувати та реалізовувати стратегічні рішення у житловій сфері. Вона включає нормативно-правові засади, організаційну структуру управління, рівень професійної компетентності управлінських кадрів і ефективність механізмів координації між суб'єктами житлової політики. Інституційна складова виступає інтегруючим елементом потенціалу, оскільки саме вона забезпечує узгодженість використання матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів.

Соціальна складова потенціалу розвитку житлового господарства регіону відображає характер і структуру суспільного попиту на житло, рівень платоспроможності населення, соціальні очікування щодо якості житлового середовища та готовність громад до участі у процесах розвитку житлової сфери. Вона визначає соціальну прийнятність управлінських рішень і впливає на рівень суспільної підтримки стратегічних ініціатив. Ігнорування соціальної складової потенціалу може призводити до конфліктів, опору реформам і зниження ефективності реалізації стратегічних програм.

Інноваційна складова потенціалу розвитку житлового господарства регіону охоплює можливості впровадження нових технологій, управлінських рішень і організаційних моделей у житловій сфері. Вона включає використання сучасних будівельних матеріалів, енергоефективних рішень, цифрових інструментів управління житловим фондом та нових моделей обслуговування житла. Рівень розвитку інноваційної складової визначає здатність житлового господарства адаптуватися до змін та відповідати сучасним стандартам сталого розвитку [1].

Важливо підкреслити, що окремі складові потенціалу розвитку житлового господарства регіону не існують ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку. Посилення однієї складової за відсутності розвитку інших може призводити до структурних дисбалансів і зниження загальної ефективності управління. Саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток усіх складових потенціалу та створити умови для їхньої

взаємодоповнювальної реалізації у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення цілісного розуміння механізмів стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону доцільним є систематизування його ключових складових у контексті досягнення стратегічних цілей розвитку житлової сфери. Кожна складова потенціалу характеризується власною функціональною роллю та впливом на результативність управлінських рішень, водночас їхня взаємодія формує комплексний управлінський ефект. Узагальнення взаємозв'язку між складовими потенціалу, стратегічними цілями та очікуваними управлінськими результатами у табличній формі дозволяє наочно відобразити логіку стратегічного управління розвитком житлового господарства регіону (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Складові потенціалу розвитку житлового господарства регіону та їхня роль у досягненні стратегічних цілей

Складова потенціалу	Ключові стратегічні цілі розвитку житлового господарства	Очікуваний управлінський ефект
Матеріально-технічна	Підвищення якості житлового середовища; модернізація та реновація житлового фонду; забезпечення безпеки й енергоефективності житла	Поліпшення фізичного стану житлового фонду, зниження експлуатаційних витрат, підвищення комфортності та довговічності житла
Фінансово-інвестиційна	Забезпечення масштабності та темпів розвитку житлового господарства; реалізація програм будівництва і модернізації	Розширення інвестиційних можливостей, прискорення реалізації стратегічних проєктів, зменшення залежності від бюджетних ресурсів
Інституційна	Узгодженість і керованість розвитку житлової сфери; підвищення ефективності стратегічного управління	Координація дій суб'єктів управління, зниження фрагментарності рішень, підвищення результативності реалізації стратегії
Соціальна	Забезпечення доступності житла; підвищення якості життя населення; соціальна справедливість у житловій сфері	Зростання суспільної підтримки житлової політики, зниження соціальної напруги, підвищення легітимності управлінських рішень
Інноваційна	Підвищення енергоефективності та екологічної безпеки; адаптивність житлового господарства до змін	Прискорення технологічного оновлення, зростання стійкості житлової сфери, посилення синергетичного ефекту інших складових потенціалу

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1, 7, 18, 20].

Наведена систематизація складових потенціалу розвитку житлового господарства регіону свідчить, що досягнення стратегічних цілей розвитку житлової сфери можливе лише за умов збалансованого розвитку матеріально-технічної, фінансово-інвестиційної, інституційної, соціальної та інноваційної складових. Кожна з них здійснює самостійний вплив на результати розвитку житлового господарства, проте вирішальне значення має їхнє узгоджене функціонування у межах стратегічного управління. Таким чином, стратегічний підхід до управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону забезпечує перетворення сукупності окремих ресурсів і можливостей у цілісну систему досягнення довгострокових цілей сталого та стійкого регіонального розвитку.

Стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону також передбачає формування механізмів координації дій між різними суб'єктами управління. Органи регіональної влади, органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання, фінансові інститути та населення виступають одночасно носіями інтересів і ресурсів розвитку житлової сфери. У цьому контексті стратегія виконує роль інтеграційного інструменту, який забезпечує узгодження інтересів і визначає правила взаємодії між учасниками процесу розвитку [15].

Узагальнюючи, стратегічний вимір управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону полягає у формуванні довгострокового бачення розвитку житлової сфери, визначенні пріоритетів реалізації потенціалу та створенні інституційних і організаційних умов для їхнього досягнення. Саме стратегічне управління дозволяє трансформувати потенціал розвитку житлового господарства з латентного ресурсу у реальний чинник сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Варто зазначити, що інституційна спроможність є ключовою передумовою ефективної реалізації стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону. Навіть за наявності чітко сформульованих стратегічних цілей, визначених пріоритетів і достатнього

ресурсного потенціалу відсутність належної інституційної основи істотно обмежує можливості досягнення запланованих результатів. У цьому контексті інституційна спроможність виступає не допоміжним, а системоутворювальним чинником реалізації стратегії розвитку житлової сфери.

Інституційну спроможність стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону доцільно розглядати як здатність сукупності формальних і неформальних інститутів, організаційних структур та управлінських механізмів забезпечувати підготовку, ухвалення та реалізацію стратегічних рішень у житловій сфері. Вона охоплює нормативно-правові умови, організаційну архітектуру управління, компетентність управлінських кадрів, механізми міжінституційної координації та рівень відповідальності суб'єктів управління.

Важливою складовою інституційної спроможності є якість нормативно-правового забезпечення розвитку житлового господарства регіону. Стабільність, узгодженість і передбачуваність правових норм визначають можливості довгострокового планування, залучення інвестицій та реалізації програм модернізації житлового фонду. Фрагментарність нормативного регулювання, часті зміни правил або їхня суперечливість знижують ефективність стратегічного управління та трансформують потенціал розвитку у нереалізований ресурс [19].

Організаційний вимір інституційної спроможності пов'язаний зі структурою та функціональним розподілом повноважень між органами регіональної влади та органами місцевого самоврядування. Чіткість компетенцій, узгодженість управлінських функцій і наявність механізмів вертикальної та горизонтальної координації безпосередньо впливають на здатність реалізовувати комплексні стратегічні рішення у житловій сфері. Недостатня координація між рівнями управління або дублювання повноважень призводять до втрати керованості процесами розвитку житлового господарства.

Суттєвим елементом інституційної спроможності є кадрово-управлінський потенціал. Стратегічне управління потенціалом розвитку

житлового господарства регіону потребує наявності фахівців, здатних працювати з довгостроковими програмами, аналітичними інструментами, прогнозуванням і оцінюванням результативності. Обмежена професійна підготовка управлінських кадрів або домінування адміністративно-реактивного стилю управління знижують спроможність інституцій реалізовувати стратегічні підходи.

Інституційна спроможність також визначається ефективністю механізмів взаємодії між публічним і приватним секторами у сфері житлового господарства. Реалізація потенціалу розвитку житлової сфери дедалі більше залежить від здатності органів управління формувати умови для залучення приватних інвестицій, розвитку партнерських моделей та участі недержавних суб'єктів у процесах модернізації житлового фонду. Обмеженість таких механізмів звужує можливості реалізації стратегічних пріоритетів розвитку.

Окремої уваги потребує питання інституційної відповідальності та підзвітності у стратегічному управлінні житловим господарством. Чітке визначення відповідальних суб'єктів, наявність систем моніторингу та оцінювання виконання стратегічних рішень є необхідною умовою перетворення стратегічних документів на дієвий інструмент управління. За відсутності таких механізмів стратегія розвитку житлового господарства ризикує залишитися декларативною.

Узагальнюючи можна відзначити, що інституційна спроможність стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону визначає межі та можливості практичної реалізації стратегічних цілей. Саме рівень розвитку інституційного середовища зумовлює, чи буде потенціал розвитку житлового господарства трансформований у реальні соціально-економічні результати, чи залишиться нереалізованим унаслідок управлінських і організаційних обмежень.

Реалізація потенціалу розвитку житлового господарства регіону є складним процесом, що перебуває під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів і обмежень. Навіть за наявності сформованої стратегії та базової

інституційної спроможності, фактичні результати розвитку житлової сфери значною мірою визначаються тим, наскільки сприятливим є середовище реалізації стратегічних рішень. У цьому контексті аналіз факторів і бар'єрів набуває важливого значення для розуміння причин розриву між потенційними можливостями житлового господарства та рівнем їхньої практичної реалізації [21].

До ключових факторів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону належить узгодженість стратегічних цілей житлової політики з реальними соціально-економічними потребами регіону. Чітка відповідність між стратегічними орієнтирами та структурою попиту на житло, демографічними тенденціями і просторовими особливостями розвитку територій створює умови для ефективного використання потенціалу. Натомість формальне або декларативне стратегічне планування знижує результативність управлінського впливу.

Суттєвим фактором є рівень інституційної узгодженості управлінських рішень. Реалізація потенціалу розвитку житлового господарства потребує координації дій між різними рівнями влади, галузевими структурами та учасниками житлового ринку. За відсутності такої координації стратегічні ініціативи часто реалізуються фрагментарно, що призводить до неефективного використання ресурсів і втрати синергетичних ефектів [19].

Узагальнення факторів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону подано в таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – Фактори реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону

Фактор	Змістовна характеристика	Вплив на реалізацію потенціалу
1	2	3
Узгодженість стратегічних цілей житлової політики	Відповідність стратегічних орієнтирів розвитку житлового господарства реальним соціально-економічним потребам регіону, демографічним тенденціям і просторовим особливостям	Створює передумови для ефективного використання потенціалу розвитку та зменшує ризик декларативного стратегічного планування

Продовження таблиці 8.3

1	2	3
Відповідність структури житлового господарства попиту населення	Узгодження типів, обсягів і локалізації житлового будівництва з реальним попитом та структурою домогосподарств	Підвищує результативність стратегічних рішень і сприяє раціональному використанню ресурсів
Інституційна узгодженість управлінських рішень	Координація дій між різними рівнями влади, галузевими структурами та учасниками житлового ринку	Забезпечує комплексність реалізації стратегічних ініціатив і досягнення синергетичного ефекту
Узгодженість стратегічних і програмних документів	Взаємопов'язаність стратегій, програм і проєктів розвитку житлового господарства	Зменшує фрагментарність управлінських рішень та підвищує ефективність реалізації потенціалу

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Наведені фактори реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону свідчать, що ключовою передумовою ефективного стратегічного управління є узгодженість цілей, інструментів і програмних документів житлової політики з реальними соціально-економічними потребами регіону. Реалізація потенціалу розвитку житлового господарства значною мірою залежить від системності управлінських рішень та їхньої інтеграції у загальну систему регіонального стратегічного планування. Таким чином, фактори реалізації потенціалу мають переважно управлінський характер і можуть бути посилені шляхом удосконалення механізмів стратегічної координації.

Водночас у процесі реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону виникає низка системних бар'єрів. Одним із найбільш поширених є інституційна інерційність, яка проявляється у збереженні застарілих управлінських практик, низькій гнучкості організаційних структур та обмеженій здатності до впровадження інноваційних підходів. Така інерційність ускладнює адаптацію житлового господарства до нових соціально-економічних і екологічних викликів.

Фінансові обмеження також виступають суттєвим бар'єром реалізації

потенціалу розвитку житлової сфери. Недостатність бюджетних ресурсів, обмежений доступ до довгострокового фінансування та низька інвестиційна привабливість окремих територій звужують можливості модернізації житлового фонду та реалізації стратегічних проєктів. За таких умов потенціал розвитку житлового господарства часто залишається нереалізованим або реалізується частково.

Окрему групу бар'єрів формують інституційні ризики, пов'язані з нестабільністю нормативно-правового середовища, нечіткістю правил взаємодії між суб'єктами житлової сфери та низьким рівнем довіри між учасниками ринку. Ці фактори стримують інвестиційну активність і знижують ефективність механізмів партнерства у житловому господарстві регіону.

Соціальні бар'єри реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону пов'язані з обмеженою участю населення у процесах ухвалення стратегічних рішень, низьким рівнем поінформованості та нерівномірним розподілом вигод від розвитку житлової сфери. Ігнорування соціального виміру управління потенціалом може призводити до опору реалізації стратегічних ініціатив і зниження їхньої суспільної підтримки.

Узагальнення бар'єрів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону подано в таблиці 8.4.

Таблиця 8.4 – Бар'єри реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону

Група бар'єрів	Сутність бар'єру	Наслідки для розвитку житлового господарства
1	2	3
Інституційна інерційність	Збереження застарілих управлінських практик, низька гнучкість організаційних структур, обмежена здатність до впровадження інновацій	Ускладнює адаптацію житлового господарства до нових соціально-економічних та екологічних викликів
Фінансові обмеження	Недостатність бюджетних ресурсів, обмежений доступ до довгострокового фінансування, низька інвестиційна привабливість окремих територій	Звужує можливості модернізації житлового фонду та реалізації стратегічних проєктів

Продовження таблиці 8.4

1	2	3
Нестабільність нормативно-правового середовища	Часті зміни правил, нечіткість нормативних вимог, суперечності у правовому регулюванні	Стримує інвестиційну активність і підвищує ризики реалізації стратегічних ініціатив
Інституційні ризики взаємодії	Нечіткі правила взаємодії між суб'єктами житлової сфери, низький рівень довіри між учасниками ринку	Знижує ефективність партнерських механізмів у житловому господарстві
Соціальні бар'єри	Обмежена участь населення в ухваленні рішень, низький рівень поінформованості, нерівномірний розподіл вигод від розвитку	Призводить до опору реалізації стратегічних ініціатив і зниження їхньої суспільної підтримки

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Аналіз бар'єрів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону показує, що основні обмеження мають інституційно-фінансову та соціальну природу і не пов'язані безпосередньо з відсутністю ресурсів. Натомість вони зумовлені недосконалістю інституційного середовища, нестабільністю правил взаємодії та обмеженою здатністю системи управління адаптуватися до змін. Це підтверджує доцільність зосередження стратегічного управління не лише на нарощуванні ресурсного потенціалу, а й на подоланні інституційних та організаційних обмежень, що стримують його реалізацію.

Ефективна реалізація потенціалу розвитку житлового господарства регіону залежить від поєднання сприятливих факторів і подолання системних бар'єрів інституційного, фінансового та соціального характеру. Усвідомлення природи цих обмежень створює передумови для формування більш реалістичних і результативних стратегій розвитку житлової сфери, орієнтованих не лише на наявні можливості, а й на подолання структурних обмежень регіонального розвитку.

Подолання бар'єрів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону потребує застосування цілеспрямованих управлінських механізмів, здатних трансформувати інституційні, фінансові та соціальні обмеження у керовані параметри розвитку. У цьому контексті стратегічне

управління виступає не лише інструментом постановки цілей, а й системою практичних дій, спрямованих на створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу житлової сфери.

Одним із ключових механізмів подолання інституційних бар'єрів є вдосконалення нормативно-правового та стратегічного забезпечення розвитку житлового господарства регіону. Йдеться не про кількісне нарощування регуляторних актів, а про підвищення їхньої узгодженості, стабільності та відповідності стратегічним цілям розвитку. Чітка ієрархія стратегічних документів, узгодження регіональних програм із загальнодержавною житловою політикою та передбачуваність регуляторного середовища знижують інституційну невизначеність і створюють умови для довгострокового планування.

Важливим механізмом є посилення міжінституційної координації у сфері управління житловим господарством регіону. Реалізація потенціалу розвитку потребує узгоджених дій органів регіональної влади, органів місцевого самоврядування та галузевих структур. Формування постійно діючих координаційних механізмів, використання програмно-цільового підходу та інтеграція житлових програм у систему регіонального стратегічного планування дозволяють зменшити фрагментарність управлінських рішень.

Подолання фінансових бар'єрів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону пов'язане з диверсифікацією джерел фінансування та впровадженням інноваційних фінансових інструментів. Залучення приватних інвестицій, розвиток партнерських моделей, використання довгострокових фінансових механізмів і стимулювання інвестиційної активності створюють умови для масштабнішої модернізації житлового фонду. У цьому аспекті стратегічне управління має орієнтуватися на формування інституційних гарантій і зниження ризиків для інвесторів.

Суттєве значення має розвиток кадрово-управлінського потенціалу як механізм подолання організаційних і управлінських обмежень. Підвищення професійної компетентності управлінських кадрів, запровадження сучасних

методів стратегічного аналізу, моніторингу та оцінювання результативності сприяють переходу від реактивного управління до проактивної стратегічної моделі розвитку житлового господарства регіону.

Окремим механізмом подолання соціальних бар'єрів є посилення участі населення та інших зацікавлених сторін у процесах стратегічного управління житловим господарством. Забезпечення відкритості управлінських рішень, розвиток інструментів зворотного зв'язку та підвищення рівня поінформованості населення сприяють формуванню суспільної підтримки стратегічних ініціатив і зниженню ризиків соціального опору.

Узагальнюючи, механізми подолання бар'єрів реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону мають комплексний характер і охоплюють інституційні, фінансові, організаційні та соціальні аспекти управління. Їхнє узгоджене застосування у межах стратегічного управління створює передумови для трансформації наявного потенціалу житлової сфери у стійкі результати регіонального розвитку.

У сучасних умовах сталий розвиток виступає не лише концептуальною рамкою стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону, а й важливим критерієм оцінювання ефективності реалізації цього потенціалу. Перехід від кількісного розширення житлового фонду до якісної трансформації житлового середовища зумовлює необхідність переосмислення підходів до оцінювання результатів управлінських рішень. У цьому контексті ефективність реалізації потенціалу житлового господарства не може зводитися лише до показників введення житла в експлуатацію чи обсягів інвестицій [22].

Оцінювання реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону з позицій сталого розвитку передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних результатів у їхньому взаємозв'язку. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарної оцінки окремих результатів до комплексного аналізу впливу стратегічного управління на довгострокову стійкість житлової сфери та регіонального розвитку загалом [23, 25].

Економічний вимір сталого розвитку як критерію оцінювання ефективності реалізації потенціалу житлового господарства пов'язаний із раціональністю використання ресурсів, фінансовою збалансованістю житлових програм і здатністю житлової сфери генерувати мультиплікативні ефекти для регіональної економіки. У цьому аспекті ефективною вважається така реалізація потенціалу, яка забезпечує довгострокову інвестиційну привабливість житлового господарства, зменшення експлуатаційних витрат та підвищення економічної віддачі від модернізації житлового фонду.

Соціальний вимір сталого розвитку акцентує увагу на доступності житла, якості житлового середовища та рівні задоволення житлових потреб населення. Реалізація потенціалу розвитку житлового господарства вважається ефективною за умови, що стратегічні управлінські рішення сприяють зменшенню соціальної нерівності у доступі до житла, підвищенню безпеки та комфортності проживання, а також формуванню соціально згуртованих житлових спільнот. Таким чином, соціальні результати стають невід'ємною складовою оцінювання управлінської результативності.

Екологічний вимір сталого розвитку як критерій оцінювання ефективності реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону пов'язаний із зменшенням негативного впливу житлової забудови на довкілля, підвищенням енергоефективності та раціональним використанням природних ресурсів. У цьому контексті ефективною є така модель реалізації потенціалу, яка забезпечує скорочення енергоспоживання, зниження викидів, використання екологічно безпечних матеріалів та інтеграцію житлової забудови у просторово-екологічну структуру регіону.

Застосування сталого розвитку як критерію оцінювання ефективності реалізації потенціалу житлового господарства регіону дозволяє подолати обмеження традиційних підходів, зосереджених на короткострокових або одновимірних показниках. Такий підхід сприяє формуванню системи стратегічних індикаторів, що відображають не лише поточні результати, а й довгострокові наслідки управлінських рішень для розвитку житлової сфери та

регіону в цілому.

Отже, сталий розвиток виступає інтегральним критерієм оцінювання ефективності реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону, який дозволяє поєднати економічну доцільність, соціальну значущість та екологічну відповідальність стратегічного управління. Саме через призму сталого розвитку стає можливим об'єктивне оцінювання того, наскільки повно та результативно потенціал житлового господарства трансформується у довгострокові переваги регіонального розвитку.

Потенціал розвитку житлового господарства регіону формується і реалізується в умовах постійних просторових трансформацій, що змінюють характер розселення населення, структуру житлової забудови та функціональну організацію територій. Просторові трансформації є результатом урбанізаційних процесів, розвитку агломерацій, децентралізації управління, зміни транспортної доступності та перерозподілу економічної активності в межах регіонів. У цьому контексті житлове господарство виступає не лише об'єктом впливу просторових змін, а й активним чинником їхнього формування.

У сучасних регіонах спостерігається посилення диференціації житлового розвитку між ядром регіону, приміськими зонами та периферійними територіями. Урбанізаційні та субурбанізаційні процеси спричиняють концентрацію житлового будівництва у зонах економічної активності та транспортної доступності, тоді як віддалені території часто характеризуються стагнацією житлового фонду, зниженням інвестиційної привабливості та погіршенням якості житлового середовища. Така просторова асиметрична динаміка безпосередньо впливає на структуру та масштаби потенціалу розвитку житлового господарства регіону [12].

Потенціал розвитку житлового господарства в умовах просторових трансформацій доцільно розглядати як сукупність можливостей, що виникають унаслідок змін просторової організації регіону, перерозподілу населення та трансформації функціонального призначення територій. Йдеться не лише про можливості розширення житлової забудови, а й про потенціал реновації,

редевелопменту та адаптації існуючого житлового фонду до нових просторових умов.

Особливого значення в цьому контексті набуває процес формування міських агломерацій, у межах яких житлове господарство виходить за адміністративні межі окремих громад і потребує міжтериторіальної координації. Агломераційний розвиток створює додаткові можливості для реалізації потенціалу житлового господарства завдяки ефекту масштабу, підвищення транспортної доступності та концентрації інфраструктурних ресурсів. Водночас відсутність узгодженої просторової політики може призводити до хаотичної забудови, перевантаження інфраструктури та зниження якості житлового середовища.

Просторові трансформації також зумовлюють зміну ролі житлового господарства у розвитку периферійних територій. Скорочення населення, деградація житлового фонду та зниження економічної активності формують специфічний тип потенціалу розвитку, орієнтований не на розширення житлового будівництва, а на оптимізацію використання наявного житлового фонду, його адаптацію до демографічних змін і підтримання базових стандартів якості проживання. У таких умовах управління потенціалом розвитку житлового господарства набуває характеру просторової стабілізації [25].

Важливим аспектом просторових трансформацій є взаємозв'язок житлового господарства з розвитком транспортної та соціальної інфраструктури. Зміни у транспортній доступності територій безпосередньо впливають на привабливість житлової забудови, структуру попиту на житло та можливості реалізації інвестиційних проєктів. Відповідно, потенціал розвитку житлового господарства в умовах просторових трансформацій формується не ізольовано, а у взаємодії з іншими елементами просторового розвитку регіону.

Управління потенціалом розвитку житлового господарства в умовах просторових трансформацій потребує переходу від універсальних управлінських рішень до територіально диференційованих підходів. Різні типи територій у межах регіону – міські центри, агломераційні зони, малі міста,

сільські та периферійні території – характеризуються різною структурою потенціалу та різними пріоритетами розвитку житлової сфери. Врахування цієї різноманітності є передумовою ефективної реалізації стратегічних цілей розвитку житлового господарства.

Узагальнюючи, потенціал розвитку житлового господарства регіону в умовах просторових трансформацій визначається здатністю системи управління адаптувати житлову політику до змін просторової організації територій, демографічної динаміки та інфраструктурних зрушень. Усвідомлення просторового виміру розвитку житлового господарства дозволяє розширити зміст стратегічного управління та забезпечити більш збалансований і територіально чутливий розвиток житлової сфери регіону.

Просторові трансформації житлового господарства регіону тісно пов'язані з реалізацією принципів сталого розвитку, оскільки саме просторовий вимір визначає можливості досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку житлової сфери. Зміна структури розселення, характеру забудови та функціонального використання територій формує нові виклики для стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства, водночас відкриваючи додаткові можливості для впровадження сталих моделей розвитку.

У контексті сталого розвитку просторові трансформації житлового господарства регіону не можуть розглядатися лише як результат ринкових або демографічних процесів. Вони потребують цілеспрямованого управлінського впливу, орієнтованого на обмеження просторової диспропорційності розвитку, запобігання надмірній концентрації житлової забудови та мінімізацію негативних екологічних наслідків. Неконтрольована урбанізація та хаотична субурбанізація здатні підривати засади сталого розвитку через перевантаження інфраструктури, зростання транспортних витрат і погіршення якості житлового середовища [26].

З позицій сталого розвитку особливого значення набуває компактність і функціональна збалансованість житлової забудови. Раціональна просторово-

планувальна організація територій сприяє зменшенню енергоспоживання, підвищенню транспортної доступності та ефективнішому використанню інженерної інфраструктури. У цьому аспекті потенціал розвитку житлового господарства реалізується не через екстенсивне розширення забудови, а через оптимізацію просторової структури житлових територій та реновацію існуючого житлового фонду [27].

Соціальний вимір сталого розвитку в умовах просторових трансформацій проявляється у необхідності забезпечення територіальної доступності житла та житлових послуг. Просторово нерівномірний розвиток житлового господарства може посилювати соціальну сегрегацію, обмежувати доступ населення до робочих місць і соціальної інфраструктури. Відповідно, стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства має враховувати просторову справедливість як важливий критерій сталості розвитку регіону.

Екологічний аспект сталого розвитку безпосередньо пов'язаний із просторовими характеристиками житлової забудови. Щільність забудови, розміщення житлових масивів, близькість до зелених зон і транспортних коридорів визначають екологічне навантаження на території. У цьому контексті просторові трансформації створюють потенціал для впровадження екологічно орієнтованих рішень у житловому господарстві, зокрема шляхом розвитку енергоефективної забудови, використання відновлюваних джерел енергії та інтеграції житлових територій у природне середовище [21].

Таким чином, просторові трансформації виступають важливим чинником формування і реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону в умовах сталого розвитку. Їхнє врахування у стратегічному управлінні дозволяє поєднати територіальну ефективність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність у межах єдиної моделі розвитку житлової сфери. Саме через інтеграцію просторового виміру у стратегію управління потенціалом розвитку житлового господарства створюються передумови для довгострокової сталості та збалансованого регіонального розвитку.

У сучасних умовах зростання невизначеності соціально-економічного

розвитку житлове господарство регіону дедалі частіше розглядається як важливий елемент регіональної стійкості (resilience), тобто здатності регіональної системи протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, адаптуватися до змін та відновлювати функціонування після кризових впливів. На відміну від концепції сталого розвитку, яка акцентує увагу на довгостроковій збалансованості, підхід регіональної стійкості зосереджується на динамічних характеристиках системи, її адаптивності та відновлювальній спроможності [21].

Житлове господарство відіграє ключову роль у забезпеченні регіональної стійкості, оскільки воно безпосередньо пов'язане з базовими умовами життєдіяльності населення, соціальною стабільністю та відтворенням людського потенціалу. Порушення функціонування житлової сфери внаслідок економічних криз, демографічних зрушень, техногенних або природних загроз здатне спричинити ланцюгові негативні ефекти для всієї регіональної системи. Отже, стан і здатність житлового господарства до адаптації виступають важливим індикатором загальної стійкості регіону.

У контексті регіональної стійкості потенціал розвитку житлового господарства доцільно розглядати не лише як ресурс для зростання, а як сукупність можливостей, що забезпечують гнучкість, резервність і здатність до швидкого відновлення. Це означає, що ефективне управління житловим господарством має враховувати не лише оптимальні сценарії розвитку, а й кризові ситуації, за яких житлова сфера виконує стабілізаційну функцію.

Стійкість житлового господарства регіону значною мірою визначається структурними характеристиками житлового фонду, зокрема його фізичним станом, функціональною різноманітністю та просторовою організацією. Різноманітність типів житла, форм власності та моделей управління створює додаткові можливості для адаптації житлової сфери до змін соціально-економічних умов. Натомість надмірна уніфікація житлового фонду або його просторове перевантаження знижують здатність системи реагувати на кризові виклики.

Важливим аспектом регіональної стійкості є здатність житлового господарства забезпечувати соціальну стабільність у періоди потрясінь. Доступність житла, наявність механізмів підтримки вразливих груп населення та спроможність житлової інфраструктури функціонувати в умовах обмежених ресурсів безпосередньо впливають на рівень соціальної напруги в регіоні. У цьому сенсі житлове господарство виконує роль соціального буфера, що пом'якшує наслідки кризових явищ [28].

Регіональна стійкість житлового господарства також пов'язана зі здатністю інституцій управління оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати відновлення житлової сфери. Наявність планів реагування, резервних механізмів фінансування, процедур швидкого ухвалення рішень і координації між суб'єктами управління є важливою складовою адаптивної спроможності житлового господарства. Відсутність таких механізмів знижує здатність регіону до швидкого відновлення після криз.

Таким чином, житлове господарство як елемент регіональної стійкості виступає не лише об'єктом стратегічного управління, а й активним чинником забезпечення стабільності та адаптивності регіонального розвитку. Інтеграція підходів *resilience* у систему управління потенціалом розвитку житлового господарства дозволяє розширити традиційні уявлення про його роль і підвищити готовність регіонів до реагування на довгострокові та короткострокові виклики.

Хоча концепції сталого розвитку та регіональної стійкості (*resilience*) мають спільну цільову спрямованість на забезпечення довгострокової життєздатності соціально-економічних систем, їхні змістовні акценти у сфері житлового господарства регіону суттєво відрізняються. Сталий розвиток орієнтований передусім на досягнення збалансованості економічних, соціальних та екологічних цілей у довгостроковій перспективі та передбачає поступову, планомірну трансформацію житлової сфери. Натомість підхід *resilience* зосереджується на здатності житлового господарства функціонувати в умовах невизначеності, адаптуватися до кризових впливів і швидко

відновлюватися після шоків. У цьому сенсі сталий розвиток визначає бажаний стратегічний стан житлового господарства, тоді як регіональна стійкість характеризує його поведінку в умовах нестабільності. Поєднання цих підходів у стратегічному управлінні потенціалом розвитку житлового господарства регіону дозволяє забезпечити не лише довгострокову збалансованість розвитку, а й готовність житлової сфери до реагування на кризові та трансформаційні виклики.

Варто також відзначити, що управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах багаторівневого врядування набуває особливої актуальності з огляду на ускладнення системи публічного управління, децентралізаційні процеси та зростання ролі субнаціональних рівнів у формуванні житлової політики. Багаторівневе врядування передбачає взаємодію та розподіл повноважень між національним, регіональним і місцевим рівнями управління, а також залучення недержавних акторів до процесів ухвалення та реалізації рішень у житловій сфері.

У контексті розвитку житлового господарства багаторівневе врядування формує складну систему відповідальності, у межах якої стратегічні орієнтири визначаються на загальнодержавному рівні, регіональні органи влади забезпечують їхню адаптацію до територіальної специфіки, а органи місцевого самоврядування реалізують конкретні управлінські заходи. Така модель створює можливості для більш гнучкого управління потенціалом розвитку житлового господарства, водночас висуваючи підвищені вимоги до координації дій між рівнями врядування.

Однією з ключових проблем багаторівневого врядування у житловій сфері є узгодження стратегічних цілей і інструментів управління між різними рівнями. Розбіжності у пріоритетах, часових горизонтах планування та ресурсних можливостях можуть призводити до фрагментарності реалізації потенціалу розвитку житлового господарства. У цьому контексті регіональний рівень виступає критично важливою ланкою, що поєднує загальнодержавну житлову політику з локальними потребами територіальних громад.

Багаторівневе врядування впливає на управління потенціалом розвитку житлового господарства через механізми вертикальної координації, які забезпечують узгодженість рішень між рівнями влади, та горизонтальної взаємодії, що передбачає співпрацю між органами управління одного рівня, а також між публічними та приватними суб'єктами. Ефективність реалізації потенціалу значною мірою залежить від здатності цих механізмів забезпечувати спільне планування, обмін інформацією та координацію інвестиційних рішень.

Особливе значення в умовах багаторівневого врядування має розподіл відповідальності за формування та використання окремих складових потенціалу розвитку житлового господарства. Матеріально-технічні аспекти розвитку житлового фонду, фінансово-інвестиційні рішення, соціальні програми та просторове планування перебувають у сфері відповідальності різних рівнів управління. За відсутності чіткого розмежування повноважень або ефективних механізмів координації виникають ризики дублювання функцій, неузгодженості рішень і неефективного використання ресурсів [29].

Управління потенціалом розвитку житлового господарства в умовах багаторівневого врядування також передбачає активну участь недержавних акторів – бізнесу, фінансових інституцій, громадських організацій та населення. Їхнє залучення розширює управлінські можливості, сприяє мобілізації додаткових ресурсів і підвищує легітимність рішень у житловій сфері. Водночас це потребує розвинених механізмів партнерства та прозорих процедур взаємодії між учасниками процесу.

В умовах багаторівневого врядування управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону здійснюється через розподіл функцій і відповідальності між різними рівнями публічної влади та залучення недержавних акторів. Систематизація ролі кожного рівня врядування дозволяє чітко окреслити їхній внесок у формування та реалізацію потенціалу розвитку житлової сфери (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах багаторівневого врядування

Рівень врядування	Ключові функції у сфері житлового господарства	Вплив на формування та реалізацію потенціалу розвитку
1	2	3
Національний (державний)	Формування загальнодержавної житлової політики; визначення стратегічних пріоритетів; нормативно-правове регулювання; встановлення стандартів і правил	Формує базові інституційні умови розвитку житлового господарства; визначає межі реалізації потенціалу та ступінь свободи регіонального і місцевого управління
Регіональний	Адаптація державної житлової політики до регіональної специфіки; стратегічне планування розвитку житлового господарства; координація дій територіальних громад	Забезпечує узгодження складових потенціалу розвитку з регіональними пріоритетами; виступає інтегруючою ланкою між різними рівнями врядування
Місцевий (територіальні громади)	Реалізація житлових програм і проєктів; управління житловим фондом; взаємодія з населенням; локальне планування забудови	Забезпечує практичну реалізацію потенціалу розвитку житлового господарства; формує соціальну прийнятність і результативність управлінських рішень
Міжмуніципальний / агломераційний	Координація розвитку житлового господарства між громадами; узгодження просторових і інфраструктурних рішень	Дозволяє реалізовувати потенціал розвитку завдяки ефекту масштабу, спільного використання ресурсів та зменшення просторових диспропорцій
Недержавні актори (бізнес, фінансові інституції, громадські організації)	Інвестування, реалізація житлових проєктів, участь у партнерствах, представництво інтересів населення	Розширюють ресурсну та інноваційну складові потенціалу розвитку; підвищують гнучкість і адаптивність житлового господарства

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Наведена таблиця свідчить, що ефективне управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах багаторівневого врядування можливе лише за умови узгодженої взаємодії між національним, регіональним і місцевим рівнями управління, а також активної участі недержавних акторів. Кожен рівень виконує специфічні функції, які в сукупності формують цілісну систему управління потенціалом розвитку житлового господарства. Порушення координації між рівнями врядування знижує результативність стратегічних

рішень, тоді як їхня узгоджена взаємодія створює умови для повноцінної реалізації потенціалу житлової сфери в довгостроковій перспективі.

Отже, багаторівневе врядування формує специфічні умови управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону, у яких ефективність стратегічних рішень визначається не лише якістю окремих управлінських інструментів, а й рівнем узгодженості дій між різними рівнями та суб'єктами управління. Посилення координаційної ролі регіонального рівня та розвиток механізмів вертикальної і горизонтальної взаємодії є необхідною передумовою повноцінної реалізації потенціалу розвитку житлового господарства в умовах сучасних трансформацій публічного управління.

Управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах багаторівневого врядування виступає ключовою ланкою інтеграції принципів сталого розвитку та регіональної стійкості (resilience) у практику публічного управління. Саме багаторівнева модель врядування забезпечує поєднання довгострокових стратегічних орієнтирів сталого розвитку, що формуються на національному та регіональному рівнях, із адаптивними управлінськими рішеннями місцевого рівня, спрямованими на реагування на кризові виклики та просторові диспропорції. У цьому контексті сталий розвиток визначає цільову модель трансформації житлового господарства, тоді як resilience відображає здатність цієї системи функціонувати та відновлюватися в умовах невизначеності, а багаторівневе врядування створює інституційний механізм узгодження цих підходів. Ефективна вертикальна і горизонтальна координація між рівнями управління дозволяє одночасно забезпечувати стратегічну збалансованість розвитку житлової сфери та її гнучкість у відповідь на соціально-економічні, демографічні та просторові трансформації регіону.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що житлове господарство регіону є складною соціально-економічною системою, розвиток якої має стратегічне значення для забезпечення якості життя населення, соціальної стабільності та довгострокової конкурентоспроможності територій.

В умовах трансформаційних процесів, посилення просторової диференціації, зростання екологічних та соціальних викликів управління розвитком житлового господарства потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісної стратегічної моделі, орієнтованої на реалізацію його потенціалу.

У роботі доведено, що потенціал розвитку житлового господарства регіону доцільно розглядати як інтегровану сукупність матеріально-технічних, фінансово-інвестиційних, інституційних, соціальних та інноваційних складових, взаємодія яких формує можливості довгострокового розвитку житлової сфери. Обґрунтовано, що ізольований розвиток окремих складових потенціалу не забезпечує досягнення стратегічних цілей і може призводити до структурних дисбалансів, тоді як стратегічне управління створює умови для їхнього узгодженого та взаємодоповнювального використання.

Встановлено, що концептуальною основою стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону є поєднання системного, регіонального та інституційного підходів. Системний підхід забезпечує цілісне бачення житлового господарства як єдиної соціально-економічної системи, регіональний – врахування просторових, демографічних та соціально-економічних особливостей розвитку територій, інституційний – формування сприятливого середовища для реалізації управлінських рішень. Їхня інтеграція дозволяє підвищити результативність стратегічного управління та адаптувати його до умов регіонального розвитку.

У ході дослідження доведено, що реалізація потенціалу розвитку житлового господарства регіону значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності системи управління. Виявлено, що ключові бар'єри розвитку мають інституційний, фінансовий та соціальний характер і пов'язані з нестабільністю нормативно-правового середовища, обмеженістю інвестиційних ресурсів, інерційністю управлінських практик та недостатнім залученням населення до процесів ухвалення рішень. Обґрунтовано доцільність застосування комплексних механізмів подолання цих бар'єрів у межах стратегічного управління.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування сталого розвитку як інтегрального критерію оцінювання ефективності реалізації потенціалу розвитку житлового господарства регіону. Доведено, що оцінювання результативності стратегічного управління має здійснюватися з урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків управлінських рішень, що дозволяє перейти від вузьких кількісних показників до комплексної оцінки довгострокової стійкості житлової сфери.

У роботі розкрито роль житлового господарства як елемента регіональної стійкості (resilience), що забезпечує здатність регіонів адаптуватися до кризових впливів, зберігати соціальну стабільність та відновлювати функціонування після потрясінь. Обґрунтовано, що поєднання підходів сталого розвитку та регіональної стійкості розширює можливості стратегічного управління потенціалом розвитку житлового господарства, забезпечуючи не лише довгострокову збалансованість, а й адаптивність житлової сфери.

Доведено, що в умовах багаторівневого врядування управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону потребує чіткої координації між національним, регіональним і місцевим рівнями управління, а також активного залучення недержавних акторів. Регіональний рівень при цьому відіграє інтегруючу роль, забезпечуючи узгодження загальнодержавних стратегічних пріоритетів із локальними потребами територіальних громад.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічне управління потенціалом розвитку житлового господарства регіону в умовах сталого розвитку є необхідною передумовою формування збалансованої, стійкої та соціально орієнтованої моделі регіонального розвитку.

Список використаних джерел за розділом 8

1. Апостолюк О. Оцінка потенціалу та стану розвитку ринку житлово-комунальних послуг [Електрон. ресурс] / О. Апостолюк // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Електрон. текст. дані. – 2008. – Вип. 13. – С. 3–14. – Режим доступу: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6d12f145-32fe-4f38-a922-6610df2a6df1/content>, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.
2. Голей Ю. М. Удосконалення керування інноваційним потенціалом у сфері житлово-комунального господарства в умовах децентралізації регіонів [Електрон. ресурс] / Ю. М. Голей // Вісник Дніпропетровського університету. – Електрон. текст. дані. – 2016. – Вип. 6. – С. 44–54. – (Серія: Менеджмент інновацій). – Режим доступу: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e586ed1d.pdf, вільний (дата звернення: 22.11.2025). – Назва з екрана.
3. Гончар М. Ф. Управління потенціалом підприємств в системі розвитку житлово-комунального господарства / М. Ф. Гончар, Н. В. Смолінська, О. Я. Онушканич // Наука і техніка сьогодні. – 2023. – № 13 (27). – С. 281–289. – DOI: 10.52058/2786-6025-2023-13(27)-281-289.
4. Іваннікова Н. А. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства [Електрон. ресурс] / Н. А. Іваннікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Електрон. текст. дані. – 2015. – Вип. 3. – С. 154–158. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b509d5e7-105b-4cfd-b1a3-3289fc9430b0/content>, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.
5. Карлова О. А. Інвестиційний потенціал розвитку житлового будівництва у регіонах [Електрон. ресурс] / О. А. Карлова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Електрон. текст. дані. – 2013. – № 16 (205), ч. 2. – С. 111–116. – Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/42938/1/018_karlova_6.pdf, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.

22.11.2025). – Назва з екрана.

6. Кімуржий М. І. Управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства [Електрон. ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / М. І. Кімуржий. – Електрон. текст. дані. – Полтава, 2019. – 233 с. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7464>, вільний (дата звернення: 22.11.2025). – Назва з екрана.

7. Педченко Н. С. Роль управління потенціалом у забезпеченні векторного сталого розвитку підприємств ЖКГ [Електрон. ресурс] / Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Електрон. текст. дані. – 2017. – № 5 (84). – С. 28–37. – Режим доступу: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/300243415.pdf>, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.

8. Педченко Н. С. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства: теорія, методологія, практика [Електрон. ресурс] : монографія / Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець. – Електрон. текст. дані. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 271 с. – Режим доступу: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10260/1/2020_Pedchenko_Kimurjii_Strilets_monografia-1-123.pdf, вільний (дата звернення: 22.11.2025). – Назва з екрана.

9. Онушканич Я. В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств в системі розвитку житлово-комунального господарства в умовах глобалізації бізнесу [Електрон. ресурс] / Я. В. Онушканич, Т. Я. Ханік, Д. С. Сидорчук // Актуальні питання у сучасній науці. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 4 (22). – С. 175–182. – (Серія: Економіка). – Режим доступу: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/10581/10639>, вільний (дата звернення: 22.11.2025). – Назва з екрана.

10. Система управління житлом в Україні: актуальний стан і перспективи реформування [Електрон. ресурс] : практ. посіб. / В. Бригілевич,

М. Березовчук, Н. Швець, О. Щодра. – Електрон. текст. дані. – Львів, 2011. – 144 с. – Режим доступу: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Brigilevich-V.-Sistema-upravlinnya-zhitlom-v-Ukrayini.pdf>, вільний (дата звернення: 22.11.2025). – Назва з екрана.

11. Жовтяк Г. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону / Г. Жовтяк, І. Волохова, В. Волохов // Підприємництво та інновації. – 2021. – № 17. – С. 56–59. – DOI: 10.37320/2415-3583/17.11.

12. Лук'янов В. І. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку житлово-комунального господарства регіонів України [Електрон. ресурс] / В. І. Лук'янов // Проблеми економіки. – Електрон. текст. дані. – 2017. – № 4. – С. 206–211. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-206_211.pdf, вільний (дата звернення: 23.11.2025). – Назва з екрана.

13. Манцевич Ю. М. Особливості розвитку житлового господарства міст різних типів [Електрон. ресурс] / Ю. М. Манцевич // Інвестиції: практика та досвід. – Електрон. текст. дані. – 2009. – № 10. – С. 36–40. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/10.pdf, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.

14. Топчій О. О. Завдання та пріоритети реформування житлово-комунального господарства на засадах сталого розвитку [Електрон. ресурс] / О. О. Топчій // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. – Електрон. текст. дані. – 2019. – № 4. – Т. 1. – (Серія: Економічні науки). – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/0861c719-98d8-4f5e-b336-b046746bb869/content>, вільний (дата звернення: 24.11.2025). – Назва з екрана.

15. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства / В. А. Гросул // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2008. – Вип. 2 (8). – С. 165.

16. Вовк О. М. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід / О. М. Вовк, А. О. Дудік // Економічний простір. – 2020. –

№ 162. – С. 53–56. – DOI: 10.32782/2224-6282/162-9.

17. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [Електрон. ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/ed20200805#Text>, вільний (дата звернення: 23.11.2025). – Назва з екрана.

18. Пивавар І. В. Управління житлово-комунальним господарством міста: системно-імітаційний підхід [Електрон. ресурс] / І. В. Пивавар, М. С. Бріль // Проблеми економіки. – Електрон. текст. дані. – 2017. – № 4. – С. 405–416. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19072>, вільний (дата звернення: 20.11.2025). – Назва з екрана.

19. Бізони́ч Д. В. Інституції державного управління розвитком житлово-комунального господарства сучасної України: сутнісні та нормативно-правові засади [Електрон. ресурс] / Д. В. Бізони́ч // Державне управління: удосконалення та розвиток. – Електрон. текст. дані. – 2021. – № 3. – DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.36. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2027>, вільний (дата звернення: 19.11.2025). – Назва з екрана.

20. Коваль З. О. Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства [Електрон. ресурс] / З. О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – Електрон. текст. дані. – 2025. – № 2 (14). – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/dec/41243/101225maket16122025-19-30.pdf>, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.

21. Коломицева О. В. Управління сталим регіональним розвитком в умовах глобальних протиріч [Електрон. ресурс] : монографія / О. В. Коломицева, І. В. Горяна, Л. С. Васильченко. – Електрон. текст. дані. – Черкаси : ЧДТУ, 2015. – 241 с. – Режим доступу: <https://surl.li/vmfybf>, вільний (дата звернення: 20.11.2025). – Назва з екрана.

22. Дубина М. В. Актуальні тенденції розвитку житлового фонду в Україні [Електрон. ресурс] / М. В. Дубина, М. М. Забаштанський // Innovation and Sustainability. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 1. – С. 188–196. – Режим доступу: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Dubyna%20Zabashkanskyi.pdf>, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.

23. Levchuk K. The state of housing and communal services in Ukraine: challenges, problems and ways of development [Electronic resource] / K. Levchuk, V. Rovkov // Economic bulletin of the Dniprovsk State Technical University. – Electronic text data. – 2024. – № 2 (9). – P. 34–42. – Mode of access: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318837>, free (date of the application: 25.11.2025) – Header from the screen.

24. Солодкий В. О. Тенденції та стратегічні напрямки розвитку житлово-комунального господарства / В. О. Солодкий // Вісник НУВГП. – 2019. – Вип. 1 (85). – С. 173–181. – (Серія: Економічні науки). – DOI: 10.31713/ve1201918.

25. Світлична Т. І. Оцінка стратегічного потенціалу підприємств житлово-комунального господарства [Електрон. ресурс] / Т. І. Світлична // Комунальне господарство міст. – Електрон. текст. дані – 2005. – № 61. – С. 28–32. – Режим доступу: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/11314685.pdf>, вільний (дата звернення: 21.11.2025). – Назва з екрана.

26. Селіванова Н. М. Аналіз стану та напрями розвитку галузі житлово-комунального господарства України [Електрон. ресурс] / Н. М. Селіванова, К. О. Левінська // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – Електрон. текст. дані. – 2019. – № 4 (10). – С. 129–137. – DOI: 10.5281/zenodo.3835773. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No4/129.pdf>, вільний (дата звернення: 22.11.2025). – Назва з екрана.

27. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи [Електрон. ресурс] : монографія / НАН України. Інститут регіональних досліджень; За ред. д-р екон. наук, проф. Л. Т. Шевчук. –

Електрон. текст. дані. – Львів, 2011. – 256 с. – (Серія: Проблеми регіонального розвитку). – Режим доступу: <https://ird.gov.ua/irdp/p20110301a.pdf>, вільний (дата звернення: 23.11.2025). – Назва з екрана.

28. Смолінська Н. В. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств [Електрон. ресурс] / Н. В. Смолінська В. І. Сокіл // Вісник Хмельницького національного університету. – Електрон. текст. дані. – 2021. – № 3. – С. 229–237. – Режим доступу: <https://surl.lt/euhulm>, вільний (дата звернення: 25.11.2025). – Назва з екрана.

29. Бізони́ч Д. В. Механізми державного управління розвитком житлово-комунального господарства в контексті децентралізації влади в Україні [Електрон. ресурс] : автореф. дис. ... д-ра наук з державного управління: 25.00.02 – механізми державного управління / Д. В. Бізони́ч. – Електрон. текст. дані. – Миколаїв, 2021. – 42 с. – Режим доступу: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/na_sajt_aref.docx.pdf, вільний (дата звернення: 25.11.2025). – Назва з екрана.

Рудь Дарина Віталіївна

асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, здобувач

ступеня доктора філософії поза аспірантурою

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 9

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний стан функціонування системи вищої освіти зазнає глибоких змін під впливом глобалізаційних тенденцій, зростання конкуренції у сфері освітніх послуг, демографічних зрушень, активного впровадження цифрових технологій та підвищення очікувань з боку ключових зацікавлених сторін. У таких умовах заклади вищої освіти змушені здійснювати свою діяльність у нестабільному та конкурентному середовищі, що обумовлює актуальність проблеми формування та посилення їхніх конкурентних позицій шляхом раціонального використання внутрішніх ресурсів і можливостей.

Важливою передумовою довгострокового розвитку закладів вищої освіти є наявність та ефективне використання їхнього потенціалу розвитку, який інтегрує матеріально-технічні, фінансові, кадрові, інтелектуальні, організаційні та управлінські складові, спрямовані на досягнення стратегічних орієнтирів. Водночас сам факт наявності такого потенціалу не забезпечує автоматичного набуття конкурентних переваг. Вирішальне значення має система управління, що здатна забезпечити його цілеспрямоване формування, відновлення та реалізацію з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

За сучасних умов рівень конкурентоспроможності закладів вищої освіти значною мірою визначається якістю управлінських рішень, стратегічним баченням розвитку, гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, а також застосуванням сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного та

маркетингового менеджменту, що зумовлює потребу в поглибленому науковому дослідженні управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти саме крізь призму підвищення їхньої конкурентоспроможності, що відповідає вимогам сучасної управлінської парадигми та ринковим умовам функціонування освітніх інституцій.

Проблематика управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти та формування їхнього потенціалу розвитку перебуває у фокусі наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Л. Агрей, Ф. Ангуло-Руїс, А. Бланко-Гонсалес, К. Дель-Кастільйо-Фейто, Х. Чебен, Н. Лампадан, Г. Міотто, А. Пергельова, Л. Супе, О. Батрак, Л. Безтелесна, О. Василенко, Б. Гречаник, К. Ковтуненко, В. Корольков, Н. Косар, К. Кравченко, Н. Кузьо, І. Либак, Н. Мамонтенко, Т. Нагорняк, Л. Прус, Н. Стеблюк, Т. Сулим, О. Тарасенко, І. Царенко.

Аналіз наукових праць засвідчує значну увагу до проблем розвитку та управління закладами вищої освіти, зокрема формування їхніх конкурентних переваг. Водночас питання комплексного управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти як цілісним об'єктом менеджменту в контексті підвищення конкурентоспроможності залишаються недостатньо систематизованими й потребують подальшого теоретико-методологічного опрацювання. У зв'язку з цим обрана тема є актуальною та має теоретичну і практичну значущість.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування й узагальнення управлінських підходів до формування та реалізації потенціалу розвитку закладів вищої освіти з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Заклади вищої освіти функціонують як складні відкриті соціально-економічні системи, що поєднують освітню, наукову та соціальну діяльність і водночас діють у конкурентному ринковому середовищі. Їхня специфіка полягає у поєднанні суспільно значущих функцій із необхідністю конкурувати за ресурси, людський капітал і репутаційні позиції, що зумовлює потребу в інтеграції соціально орієнтованих і ринкових управлінських підходів.

Зростання впливу демографічних, економічних, цифрових і регуляторних чинників ускладнює управлінські процеси та актуалізує потребу в адаптивних моделях управління розвитком. За таких умов потенціал розвитку закладів вищої освіти доцільно розглядати як ключовий управлінський ресурс, ефективне використання якого забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.

У межах сучасної управлінської науки поняття «потенціал розвитку організації» відіграє важливу роль, оскільки відображає її внутрішню спроможність до довгострокового поступу, адаптації до змін та здійснення якісних трансформацій у нестабільному зовнішньому середовищі. На відміну від категорій, що фіксують поточні результати або стан функціонування, потенціал розвитку має перспективну спрямованість і пов'язаний зі здатністю організації досягати визначених стратегічних орієнтирів.

У загальнотеоретичному контексті потенціал розвитку доцільно визначати як комплексну сукупність ресурсів, компетенцій, здібностей і управлінських можливостей, що забезпечують здатність організації ініціювати та реалізовувати цілеспрямовані якісні зміни й підтримувати сталий розвиток [1]. Такий підхід розширює традиційне ресурсне розуміння потенціалу та дозволяє розглядати його як динамічну управлінську категорію, що формується й використовується в процесі управління.

Зміст потенціалу розвитку не зводиться лише до матеріально-фінансової складової. Провідну роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема людський капітал, накопичені організаційні знання, управлінські компетентності, інноваційні можливості та організаційна культура. Саме вони забезпечують здатність організації не лише ефективно діяти в наявних умовах, а й трансформуватися відповідно до стратегічних викликів і можливостей.

З управлінських позицій потенціал розвитку є результатом свідомої та цілеспрямованої діяльності управлінського персоналу [2]. Його формування пов'язане з ухваленням стратегічних рішень щодо конфігурації ресурсів, пріоритетів інвестування, розвитку персоналу, удосконалення організаційних

процесів і механізмів управління. Отже, потенціал розвитку не є сталою величиною, а змінюється під впливом управлінських рішень і факторів зовнішнього середовища [3].

Важливою рисою потенціалу розвитку є його системність, що проявляється у взаємозалежності окремих складових. Результативність потенціалу визначається не стільки обсягом окремих елементів, скільки рівнем їхньої узгодженості та збалансованості. Недостатній розвиток окремих складових здатен суттєво обмежувати реалізацію потенціалу загалом, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління розвитком організації [4].

З погляду стратегічного менеджменту потенціал розвитку виступає основою формування та реалізації стратегії організації. Його рівень визначає можливі напрями стратегічного вибору, масштаби діяльності, темпи зростання та інноваційну спроможність [5]. У цьому контексті потенціал розвитку одночасно виступає як обмежувальний чинник і як джерело стратегічних можливостей.

Для закладів вищої освіти зміст потенціалу розвитку має певну специфіку, зумовлену поєднанням освітніх, наукових і соціальних функцій. Водночас в управлінському вимірі потенціал розвитку таких інституцій також формується як інтегрований комплекс ресурсів і управлінських можливостей, спрямованих на забезпечення якісних змін та довгострокової стійкості. Це дає змогу застосовувати загальні положення теорії менеджменту до аналізу потенціалу розвитку закладів вищої освіти з урахуванням їхніх інституційних особливостей.

Таким чином, уточнення сутності та змісту потенціалу розвитку організації створює концептуальну основу для подальшого дослідження його структури та механізмів управління. Потенціал розвитку постає як ключова управлінська категорія, що інтегрує ресурси, компетенції та управлінські рішення й визначає можливості організації щодо забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Розкриття структури потенціалу розвитку закладів вищої освіти є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їхній довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. У межах менеджменту структура потенціалу розвитку відображає внутрішню організацію можливостей закладу та визначає напрями управлінського впливу на процеси його формування і реалізації.

Потенціал розвитку закладів вищої освіти має комплексний та багатовимірний характер і формується як результат взаємодії різних за природою складових. В управлінському аспекті доцільно розглядати його як інтегровану систему, що поєднує ресурсні, організаційні та управлінські елементи, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні розвитку закладу [6].

Ключовою складовою потенціалу розвитку є кадровий та інтелектуальний потенціал, що включає науково-педагогічних працівників, управлінський персонал, рівень їхніх професійних компетенцій, науковий доробок, здатність до інноваційної діяльності та розвитку знань. Саме людський капітал визначає спроможність закладів вищої освіти генерувати нові освітні продукти, здійснювати наукові дослідження та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В управлінській площині розвиток цієї складової пов'язаний із системами мотивації, підвищення кваліфікації, академічної мобільності та управління знаннями.

Важливе місце у структурі потенціалу розвитку посідає матеріально-технічна складова, яка охоплює освітню інфраструктуру, наукове обладнання, інформаційно-комунікаційні технології та матеріальні ресурси, необхідні для реалізації освітніх і наукових процесів. Хоча ця складова має відносно статичний характер, її роль у забезпеченні розвитку закладів вищої освіти визначається ефективністю управління, оновлення та використання наявних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів.

Фінансово-економічна складова потенціалу розвитку відображає можливості закладів вищої освіти щодо формування, розподілу та

використання фінансових ресурсів. Вона включає бюджетне фінансування, позабюджетні надходження, інвестиційні можливості, фінансову автономію та ефективність фінансового менеджменту. З управлінського погляду саме ця складова забезпечує матеріальну основу для реалізації стратегічних ініціатив і визначає межі розвитку закладу.

Окрему роль у структурі потенціалу розвитку відіграє організаційно-управлінська складова, яка охоплює систему управління, організаційну структуру, управлінські процеси, стиль керівництва та корпоративну культуру. Саме ця складова забезпечує узгодженість дій усіх елементів потенціалу та визначає ефективність їхньої взаємодії. Недостатній рівень розвитку управлінських механізмів може суттєво обмежувати реалізацію навіть значного ресурсного потенціалу.

Інноваційна складова потенціалу розвитку закладів вищої освіти відображає їхню спроможність до генерування, впровадження та поширення нових знань, освітніх технологій, управлінських рішень і наукових розробок. Вона охоплює науково-дослідний потенціал, рівень інноваційної активності науково-педагогічних працівників, наявність інфраструктури для підтримки інновацій, здатність до комерціалізації результатів досліджень та участь у національних і міжнародних інноваційних проєктах. З управлінського погляду саме інноваційна складова забезпечує адаптивність закладу вищої освіти до змін зовнішнього середовища, формує його довгострокові конкурентні переваги та визначає можливості стратегічного розвитку.

Зростаючого значення в сучасних умовах набуває маркетингова та репутаційна складова потенціалу розвитку, яка відображає позиції закладів вищої освіти в освітньому просторі, рівень їхньої упізнаваності, імідж, бренд та здатність формувати привабливу ціннісну пропозицію для стейкхолдерів. У контексті управління ця складова пов'язана з аналізом ринку освітніх послуг, комунікаційною політикою, взаємодією з роботодавцями та абітурієнтами, а також управлінням репутаційними ризиками.

Інституційна складова потенціалу розвитку закладів вищої освіти

відображає сукупність формальних і неформальних правил, норм, процедур та організаційних умов, у межах яких здійснюється їхня діяльність і управління розвитком. Вона охоплює систему внутрішніх положень і регламентів, модель корпоративного управління, рівень автономії, ефективність організаційної структури, сталі управлінські практики, а також інституційну спроможність до реалізації стратегічних змін. З управлінського погляду інституційна складова формує організаційно-нормативне середовище функціонування закладу вищої освіти, забезпечує узгодженість управлінських рішень і процесів та визначає здатність закладу реалізовувати потенціал розвитку в умовах регуляторних обмежень і трансформацій освітньої системи.

Взаємодія зазначених складових формує цілісний потенціал розвитку закладів вищої освіти, який не зводиться до простої суми окремих елементів. Його результативність визначається рівнем збалансованості, узгодженості та цілеспрямованого управління. З управлінських позицій це означає, що ефективне використання потенціалу розвитку можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує специфіку кожної складової та забезпечує їхню інтеграцію в єдину систему розвитку.

Для обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку закладів вищої освіти доцільним є структуризація потенціалу розвитку за основними складовими, що відображають ключові напрями формування та реалізації можливостей закладу.

Такий підхід дозволяє систематизувати внутрішні ресурси й управлінські можливості, визначити пріоритети розвитку та забезпечити цілеспрямований управлінський вплив. Узагальнення складових потенціалу розвитку закладів вищої освіти подано в таблиці 9.1.

Наведена в таблиці 9.1 систематизація складових потенціалу розвитку закладів вищої освіти дозволяє комплексно окреслити зміст внутрішніх ресурсів і управлінських можливостей, що формують основу їхнього розвитку. Водночас ідентифікація складових потенціалу розвитку не є самодостатньою, оскільки результативність їхнього використання безпосередньо залежить від

характеру та якості управлінського впливу.

Таблиця 9.1 – Складові потенціалу розвитку закладів вищої освіти

Складова потенціалу розвитку	Зміст складової	Управлінське значення
Кадрово-інтелектуальна	Науково-педагогічні працівники, управлінський персонал, рівень кваліфікації, науковий потенціал, управлінські та інноваційні компетенції	Визначає здатність ЗВО до генерації знань, інновацій, забезпечення якості освітніх і наукових результатів
Матеріально-технічна	Освітня та наукова інфраструктура, лабораторна база, обладнання, ІКТ, навчальні приміщення	Створює умови для реалізації освітніх і наукових процесів, впливає на якість та масштаб діяльності
Фінансово-економічна	Бюджетні та позабюджетні ресурси, фінансова автономія, інвестиційні можливості, фінансовий менеджмент	Забезпечує ресурсну основу розвитку, реалізацію стратегічних ініціатив і проєктів
Організаційно-управлінська	Система управління, організаційна структура, управлінські процеси, стиль керівництва, корпоративна культура	Забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і реалізацію стратегії розвитку
Інноваційна	Здатність до впровадження нових освітніх програм, методів навчання, наукових розробок, цифрових рішень	Формує динамічні здібності ЗВО та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища
Маркетингова	Аналіз ринку освітніх послуг, позиціонування, комунікації зі стейкхолдерами, формування ціннісної пропозиції	Сприяє залученню здобувачів освіти, партнерів, роботодавців та підвищенню привабливості ЗВО
Репутаційна	Імідж, бренд, академічна та наукова репутація, рейтингові позиції	Підсилює конкурентні позиції ЗВО та впливає на довіру з боку стейкхолдерів
Інституційна	Нормативно-правові умови, автономія, інтеграція у національний та міжнародний освітній простір	Визначає межі управлінських рішень і можливості стратегічного розвитку

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [7; 8].

За таких умов особливої ваги набуває управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти, яке має забезпечити узгоджене формування, ефективне використання та відтворення його складових відповідно до стратегічних цілей і змін зовнішнього середовища. Саме цілеспрямоване управління потенціалом розвитку створює передумови для трансформації наявних ресурсів і

можливостей у стійкі конкурентні переваги закладів вищої освіти.

Управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах доцільно розглядати як самостійну та інтегровану функцію менеджменту, спрямовану на забезпечення довгострокового розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. На відміну від традиційних управлінських функцій, орієнтованих переважно на забезпечення поточної діяльності, управління потенціалом розвитку має стратегічний характер і пов'язане з формуванням майбутніх можливостей закладу вищої освіти.

З позицій теорії менеджменту управління потенціалом розвитку охоплює сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування, відтворення, використання та нарощування складових потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку організації [9]. У цьому контексті потенціал розвитку виступає не лише об'єктом управління, а й інструментом реалізації стратегії, що поєднує ресурсні можливості із довгостроковими пріоритетами розвитку.

Функціональний зміст управління потенціалом розвитку проявляється через реалізацію базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації, координації та контролю – у площині розвитку закладів вищої освіти. Планування передбачає визначення стратегічних орієнтирів розвитку, пріоритетів формування потенціалу та напрямів концентрації ресурсів. Організація полягає у створенні відповідних структур, процесів і механізмів, що забезпечують ефективне використання та розвиток складових потенціалу. Мотивація спрямована на залучення та утримання людського капіталу, стимулювання інноваційної та наукової діяльності. Контроль забезпечує оцінювання стану потенціалу розвитку та результативності управлінських рішень.

Особливістю управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти є його комплексний та міжфункціональний характер. Воно інтегрує стратегічний, кадровий, фінансовий, інноваційний і маркетинговий менеджмент,

забезпечуючи узгодженість управлінських рішень у різних сферах діяльності. За таких умов ефективність управління визначається не окремими управлінськими заходами, а здатністю менеджменту сформувати цілісну систему розвитку, орієнтовану на довгостроковий результат.

Важливою ознакою управління потенціалом розвитку є його проактивний характер. На відміну від реактивного управління, спрямованого на подолання поточних проблем, управління потенціалом розвитку орієнтоване на передбачення змін зовнішнього середовища та підготовку закладу вищої освіти до майбутніх викликів, що передбачає розвиток динамічних здібностей, здатності до організаційного навчання та постійного оновлення управлінських і освітніх практик.

Управління потенціалом розвитку також передбачає баланс між стабільністю та змінами. З одного боку, заклади вищої освіти мають зберігати інституційну стійкість, академічні традиції та якість освітніх послуг. З іншого боку, вони повинні бути здатними до трансформації, інновацій і перегляду усталених управлінських підходів. Саме управління потенціалом розвитку дозволяє забезпечити таку рівновагу шляхом цілеспрямованого розвитку ключових складових потенціалу.

Таким чином, управління потенціалом розвитку як функція менеджменту виступає центральною ланкою системи управління закладами вищої освіти. Воно забезпечує зв'язок між стратегічними цілями, внутрішніми можливостями та результатами діяльності, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти в сучасному соціально-економічному середовищі.

У системі стратегічного управління закладів вищої освіти потенціал розвитку посідає центральне місце, оскільки саме він визначає реальні можливості досягнення стратегічних цілей і реалізації обраних напрямів розвитку. Стратегічне управління, орієнтоване на довгострокову перспективу, неможливе без чіткого усвідомлення рівня сформованості потенціалу розвитку та його відповідності зовнішнім викликам і внутрішнім амбіціям закладу вищої

освіти.

З позицій менеджменту стратегія розвитку закладу вищої освіти формується на перетині зовнішніх можливостей і внутрішніх обмежень. У цьому контексті потенціал розвитку виступає внутрішньою основою стратегічного вибору, визначаючи межі допустимих стратегічних рішень, темпи розвитку та масштаби змін. Наявний і перспективний потенціал розвитку зумовлює здатність закладу вищої освіти реалізовувати стратегії зростання, диверсифікації, інноваційного розвитку або стратегічної стабілізації.

У системі стратегічного управління потенціал розвитку виконує подвійну функцію. З одного боку, він є об'єктом стратегічного впливу, оскільки стратегія передбачає цілеспрямоване формування та нарощування ключових складових потенціалу відповідно до довгострокових цілей. З іншого боку, потенціал розвитку виступає ресурсною базою реалізації стратегії, забезпечуючи її практичну здійсненність. Такий взаємозв'язок зумовлює циклічний характер стратегічного управління, у межах якого стратегія розвитку і потенціал розвитку постійно взаємно коригуються.

Важливим аспектом стратегічного управління є узгодження потенціалу розвитку з місією та стратегічним баченням закладу вищої освіти. Місія визначає соціальне призначення та ціннісні орієнтири діяльності, тоді як стратегічне бачення окреслює бажаний майбутній стан організації. Потенціал розвитку в цьому контексті виступає інструментом трансформації місії та бачення у конкретні стратегічні цілі, програми та управлінські рішення.

У межах стратегічного управління особливого значення набуває оцінювання потенціалу розвитку як елемент стратегічного аналізу. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони закладу вищої освіти, визначити стратегічно важливі ресурси та компетенції, а також виявити обмеження, що стримують розвиток. На основі такого аналізу формується стратегічний профіль потенціалу розвитку, який слугує орієнтиром для ухвалення стратегічних рішень [10].

Потенціал розвитку також відіграє ключову роль у забезпеченні

стратегічної гнучкості закладів вищої освіти. В умовах високої невизначеності та динамічних змін освітнього середовища здатність до адаптації та швидкого перегляду стратегічних пріоритетів стає важливою конкурентною перевагою. Саме розвинений потенціал розвитку, зокрема його управлінська та інноваційна складові, створює умови для такої гнучкості та підвищує стійкість закладу вищої освіти.

Таким чином, потенціал розвитку виступає ключовим елементом стратегічної архітектури закладів вищої освіти, визначаючи напрями реалізації стратегічних рішень, масштаби діяльності та здатність до довгострокового зміцнення конкурентних позицій. Його ефективна реалізація передбачає взаємопов'язане поєднання різних складових та цілеспрямований вплив на їхній розвиток у контексті змін зовнішнього середовища. Усвідомлення цієї взаємозалежності створює підґрунтя для формування системи принципів, які забезпечують узгодженість дій, визначають стратегічні пріоритети та підтримують цілісну динаміку розвитку закладів вищої освіти.

Управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти має ґрунтуватися на сукупності принципів, які визначають загальні правила, вимоги та орієнтири здійснення управлінського впливу в умовах конкурентного освітнього середовища. Дотримання таких принципів забезпечує цілісність системи управління, узгодженість управлінських рішень та результативність використання потенціалу розвитку в довгостроковій перспективі.

Базовим принципом управління потенціалом розвитку є принцип системності, який передбачає розгляд потенціалу розвитку як цілісного утворення, складові якого перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Управлінські рішення щодо розвитку окремих елементів потенціалу мають прийматися з урахуванням їхнього впливу на загальний рівень розвитку закладу вищої освіти та його конкурентоспроможність.

Важливе значення має принцип стратегічної узгодженості, згідно з яким управління потенціалом розвитку повинно відповідати місії, стратегічним цілям і довгостроковим пріоритетам закладу вищої освіти. Реалізація цього принципу

забезпечує концентрацію ресурсів на напрямках, що мають найбільший стратегічний і конкурентний ефект, та запобігає фрагментарному використанню потенціалу розвитку.

Принцип адаптивності відображає необхідність здатності системи управління потенціалом розвитку реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на трансформації ринку освітніх послуг, вимоги ринку праці, технологічні інновації та регуляторні обмеження. Адаптивне управління дозволяє закладам вищої освіти своєчасно коригувати напрями розвитку та зберігати конкурентні позиції в умовах невизначеності.

Принцип орієнтації на стейкхолдерів передбачає врахування інтересів і очікувань основних зацікавлених сторін у процесі управління потенціалом розвитку. Його реалізація сприяє підвищенню релевантності управлінських рішень, зміцненню довіри до закладу вищої освіти та формуванню стійкого попиту на освітні послуги.

Суттєвого значення набуває принцип інноваційної спрямованості, який полягає в орієнтації управління потенціалом розвитку на впровадження нових освітніх, управлінських і технологічних рішень. Реалізація цього принципу дозволяє формувати динамічні конкурентні переваги та забезпечує відповідність потенціалу розвитку сучасним викликам освітнього середовища.

Принцип результативності та ефективності передбачає орієнтацію управління потенціалом розвитку на досягнення вимірюваних результатів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Управлінські рішення мають оцінюватися з позицій їхнього впливу на розвиток потенціалу та досягнення стратегічних цілей.

Принцип відповідальності та прозорості управління потенціалом розвитку полягає у забезпеченні чіткого розподілу повноважень, відкритості управлінських рішень і підзвітності результатів розвитку. Дотримання цього принципу підвищує довіру з боку стейкхолдерів і сприяє ефективній реалізації потенціалу розвитку.

Таким чином, сукупність принципів управління потенціалом розвитку

закладів вищої освіти формує методологічну основу для побудови ефективної системи управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Зазначені принципи забезпечують логічний перехід від теоретичних засад управління потенціалом розвитку до аналізу конкурентоспроможності закладів вищої освіти як результату управлінського впливу. Основні принципи управління потенціалом розвитку ЗВО узагальнено в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 – Принципи управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти

Принцип	Зміст принципу	Значення для управління конкурентоспроможністю ЗВО
Системності	Розгляд потенціалу розвитку як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Забезпечує узгодженість управлінських рішень і цілісний вплив на розвиток
Стратегічної узгодженості	Відповідність управління потенціалом розвитку місії та стратегії ЗВО	Сприяє концентрації ресурсів на напрямках із найбільшим конкурентним ефектом
Адаптивності	Здатність управлінської системи реагувати на зміни зовнішнього середовища	Підвищує стійкість і гнучкість конкурентних позицій
Орієнтації на стейкхолдерів	Урахування інтересів здобувачів освіти, роботодавців, держави, персоналу	Підвищує релевантність управлінських рішень і ринкову привабливість ЗВО
Інноваційної спрямованості	Орієнтація на впровадження нових управлінських, освітніх і технологічних рішень	Формує динамічні конкурентні переваги
Результативності та ефективності	Орієнтація на досягнення вимірюваних результатів розвитку	Забезпечує управлінський контроль і підвищення конкурентоспроможності
Відповідальності та прозорості	Чіткий розподіл повноважень, підзвітність і відкритість управління	Підвищує довіру стейкхолдерів і легітимність управлінських рішень

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Узагальнення принципів управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти свідчить, що ефективне управління розвитком має ґрунтуватися на поєднанні системного, стратегічно орієнтованого та адаптивного підходів.

Дотримання зазначених принципів забезпечує методологічну цілісність управлінських рішень і створює передумови для трансформації потенціалу розвитку у стійкі конкурентні переваги закладів вищої освіти.

Системне розкриття теоретичних засад управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти дозволяє розглядати їхній розвиток як результат цілеспрямованих управлінських рішень, орієнтованих на формування та реалізацію внутрішніх можливостей у довгостроковій перспективі. Водночас ефективність такого управління набуває практичного змісту лише за умови трансформації потенціалу розвитку у конкретні результати діяльності, що забезпечують закладам вищої освіти стійкі позиції в конкурентному освітньому середовищі. Це зумовлює необхідність подальшого розгляду конкурентоспроможності закладів вищої освіти як ключової управлінської категорії, що відображає результативність використання потенціалу розвитку та визначає стратегічні перспективи їхнього функціонування.

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти в сучасних умовах постає як комплексна управлінська категорія, що відображає здатність освітньої організації ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи стабільний попит на освітні послуги, стійкі фінансові результати та позитивну репутацію серед ключових стейкхолдерів [11, 12]. На відміну від суто економічного трактування конкурентоспроможності, яке зосереджується переважно на цінових і кількісних показниках, у сфері вищої освіти ця категорія має багатовимірний характер і потребує управлінського осмислення.

З позицій менеджменту конкурентоспроможність закладів вищої освіти доцільно розглядати як результат узгодженого впливу внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх умов функціонування. Вона формується під впливом стратегічних орієнтирів, якості управління ресурсами, здатності до інновацій та рівня адаптації до змін освітнього ринку. За таких умов конкурентоспроможність перестає бути лише наслідком сприятливого середовища і перетворюється на об'єкт активного управління.

Специфіка конкурентоспроможності закладів вищої освіти зумовлена особливостями освітнього продукту, який поєднує матеріальні та нематеріальні характеристики, має відстрочений ефект споживання та тісно пов'язаний із соціальною відповідальністю. Це означає, що конкурентні переваги закладів вищої освіти формуються не лише за рахунок вартості навчання або обсягів освітніх послуг, а насамперед через якість освітнього процесу, наукові результати, відповідність підготовки вимогам ринку праці та рівень довіри з боку суспільства.

Управлінський підхід до конкурентоспроможності передбачає її розгляд як динамічної категорії, що змінюється в часі залежно від управлінських рішень та ефективності використання потенціалу розвитку. Заклади вищої освіти, які орієнтуються винятково на підтримання поточних позицій, ризикують втратити конкурентні переваги в умовах посилення конкуренції та змін зовнішнього середовища. Натомість системне управління конкурентоспроможністю потребує стратегічного бачення, постійного оновлення освітніх програм і управлінських практик.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності закладів вищої освіти є її багаторівневність. Вона може проявлятися на рівні окремих освітніх програм, структурних підрозділів, інституції загалом, а також у національному та міжнародному освітньому просторі. Така багаторівнева природа зумовлює необхідність комплексного управлінського підходу, що враховує взаємозв'язки між різними рівнями конкурентоспроможності та забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Таким чином, конкурентоспроможність закладів вищої освіти як управлінська категорія відображає результативність стратегічного управління, ефективність використання потенціалу розвитку та здатність освітньої організації забезпечувати довгострокову стійкість у конкурентному середовищі. Усвідомлення управлінської природи конкурентоспроможності створює підґрунтя для більш детального аналізу факторів, які впливають на її формування, а також механізмів їхньої реалізації.

У цьому контексті формування конкурентних переваг закладів вищої освіти розглядається як результат цілеспрямованого впливу на сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають здатність освітньої організації виділятися серед конкурентів та підтримувати стійкий попит на свої освітні й наукові продукти. При цьому стійкі конкурентні переваги, на відміну від ситуативних і короткострокових, виникають завдяки системним управлінським рішенням і тісно пов'язані з рівнем розвитку потенціалу закладу вищої освіти.

З управлінського погляду ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграють внутрішні чинники, передусім пов'язані з якістю людського капіталу та управлінських компетенцій. Кадровий потенціал, рівень професійної підготовки науково-педагогічних працівників, здатність управлінського персоналу до стратегічного мислення та ухвалення ефективних рішень безпосередньо впливають на якість освітнього процесу, наукові результати та інноваційну активність закладів вищої освіти. Саме ці чинники формують основу довгострокових конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам.

Важливим чинником конкурентоспроможності є рівень розвитку освітніх програм і відповідність їхнього змісту вимогам ринку праці та очікуванням стейкхолдерів. Заклади вищої освіти, які здатні оперативно оновлювати освітні програми, впроваджувати міждисциплінарні підходи та сучасні освітні технології, отримують суттєві конкурентні переваги. У цьому контексті вирішального значення набуває ефективне управління інноваційною діяльністю та здатність інтегрувати результати наукових досліджень у освітній процес.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг мають організаційно-управлінські чинники, зокрема гнучкість організаційної структури, ефективність управлінських процесів, рівень автономії та корпоративної культури. Заклади вищої освіти з розвиненою системою управління здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані стратегічні рішення та забезпечувати узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Фінансово-економічні чинники також відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг, оскільки визначають можливості закладів вищої освіти щодо інвестування в розвиток матеріально-технічної бази, цифрову інфраструктуру, наукові дослідження та розвиток персоналу. Водночас вирішальним є не стільки обсяг фінансових ресурсів, скільки ефективність фінансового менеджменту та здатність залучати і диверсифікувати джерела фінансування.

Зростаючого значення в умовах конкуренції набувають маркетингові та репутаційні чинники. Позиціонування закладу вищої освіти, його бренд, імідж, результати участі в рейтингах, партнерські зв'язки з роботодавцями та міжнародними інституціями формують сприйняття якості освітніх послуг і впливають на вибір абітурієнтів та інших стейкхолдерів. Ефективне управління маркетинговими комунікаціями дозволяє трансформувати внутрішні переваги закладу в зовнішньо визнані конкурентні позиції.

Варто також враховувати вплив зовнішніх чинників, зокрема державної політики у сфері вищої освіти, нормативно-правового середовища, демографічних тенденцій та рівня конкуренції на регіональному й національному ринках освітніх послуг. Хоча ці чинники перебувають поза безпосереднім контролем закладів вищої освіти, здатність управлінської системи адаптуватися до них та використовувати зовнішні можливості є важливою складовою конкурентних переваг.

Узагальнення основних чинників формування конкурентних переваг закладів вищої освіти подано в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3 – Чинники формування конкурентних переваг закладів вищої освіти

Група чинників	Зміст чинників	Управлінський вплив на конкурентоспроможність
1	2	3
Кадрово-інтелектуальні	Рівень кваліфікації НПП, науковий потенціал, управлінські компетенції, інноваційна активність персоналу	Забезпечують якість освітнього процесу, наукові результати та довгострокові конкурентні переваги

Продовження таблиці 9.3

1	2	3
Освітньо-інноваційні	Якість та актуальність освітніх програм, використання сучасних освітніх технологій, інтеграція науки й освіти	Формують унікальну освітню пропозицію та відповідність потребам ринку праці
Організаційно-управлінські	Гнучкість організаційної структури, ефективність управлінських процесів, автономія, корпоративна культура	Підвищують адаптивність ЗВО та узгодженість стратегічних і оперативних рішень
Фінансово-економічні	Обсяги та диверсифікація фінансування, фінансова автономія, ефективність фінансового менеджменту	Забезпечують ресурсну основу розвитку та реалізацію стратегічних ініціатив
Матеріально-технічні	Стан освітньої й наукової інфраструктури, цифрові ресурси, технічне забезпечення	Створюють умови для якісної реалізації освітніх і наукових процесів
Маркетингові	Позиціонування ЗВО, комунікаційна політика, взаємодія зі стейкхолдерами, ринкова орієнтація	Забезпечують привабливість ЗВО та ефективну трансляцію конкурентних переваг на ринок
Репутаційні	Імідж, бренд, рейтингові позиції, довіра з боку суспільства та роботодавців	Підсилюють конкурентні позиції та впливають на вибір споживачів освітніх послуг
Інституційні (зовнішні)	Нормативно-правове середовище, державна політика, демографічні тенденції, рівень конкуренції	Визначають рамкові умови функціонування та стратегічні обмеження розвитку

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі: [13, 14, 15].

Систематизація чинників формування конкурентних переваг закладів вищої освіти свідчить, що їхня конкурентоспроможність має багатофакторний характер і формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Водночас вирішальну роль у забезпеченні стійких конкурентних переваг відіграють саме ті чинники, на які може впливати система управління, зокрема розвиток кадрово-інтелектуального потенціалу, удосконалення управлінських процесів, інноваційна та маркетингова активність.

Таким чином, конкурентні переваги закладів вищої освіти формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, ключовими з яких є управлінські рішення щодо розвитку потенціалу, організації освітніх і наукових процесів, використання ресурсів та взаємодії зі стейкхолдерами. Усвідомлення багатофакторної природи конкурентних переваг створює основу для

подальшого аналізу взаємозв'язку потенціалу розвитку та конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти в умовах конкурентного освітнього середовища доцільно розглядати як цілеспрямований інструмент підвищення їхньої конкурентоспроможності, що забезпечує трансформацію внутрішніх можливостей у стійкі конкурентні переваги. На відміну від спонтанного або фрагментарного використання ресурсів, системне управління потенціалом розвитку передбачає усвідомлений управлінський вплив на процеси формування, реалізації та нарощування можливостей закладу вищої освіти відповідно до стратегічних цілей.

З позицій менеджменту конкурентоспроможність закладів вищої освіти не є автоматичним наслідком наявності потенціалу розвитку, а формується в результаті ефективних управлінських рішень щодо його використання. За таких умов управління потенціалом розвитку набуває інструментального характеру, оскільки саме через нього визначаються напрями концентрації ресурсів, пріоритети розвитку та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.

Управлінський інструментарій реалізації потенціалу розвитку охоплює стратегічні, організаційні, економічні та маркетингові механізми, які забезпечують узгодженість довгострокових цілей із поточними управлінськими рішеннями. Стратегічні механізми визначають напрями розвитку та забезпечують відповідність потенціалу розвитку обраній стратегії конкурентної поведінки. Організаційні механізми спрямовані на оптимізацію управлінських процесів і підвищення гнучкості організаційної структури. Економічні механізми забезпечують ефективний розподіл і використання фінансових ресурсів, тоді як маркетингові механізми орієнтують діяльність закладу вищої освіти на потреби ринку освітніх послуг і ключових стейкхолдерів.

Особливістю управління потенціалом розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності є його інтегративний характер. Воно поєднує різні функціональні напрями управління в єдину систему, орієнтовану на досягнення конкурентних результатів. У цьому контексті важливого

значення набуває здатність управлінської системи забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень, уникнути розпорошення ресурсів та сконцентрувати зусилля на ключових напрямках розвитку.

Таким чином, управління потенціалом розвитку виступає ключовим управлінським інструментом підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, оскільки забезпечує цілеспрямовану трансформацію внутрішніх можливостей у конкурентні результати.

Реалізація потенціалу розвитку закладів вищої освіти як інструменту підвищення їхньої конкурентоспроможності здійснюється через систему управлінських механізмів, що забезпечують перехід від стратегічних намірів до конкретних управлінських дій і результатів. Такі механізми формують практичну площину управління потенціалом розвитку та визначають ефективність його використання в конкурентному середовищі.

Ключове місце в цій системі посідають стратегічні управлінські механізми, які забезпечують узгодження потенціалу розвитку зі стратегічними цілями закладу вищої освіти. Вони передбачають формування чітких пріоритетів розвитку, визначення напрямів концентрації ресурсів і вибір моделей конкурентної поведінки. Саме через стратегічні механізми потенціал розвитку інтегрується у процес стратегічного планування та перетворюється на основу для довгострокових управлінських рішень.

Важливу роль у реалізації потенціалу розвитку відіграють організаційні механізми, спрямовані на забезпечення гнучкості та адаптивності управлінської системи. Вони охоплюють оптимізацію організаційної структури, удосконалення управлінських процесів, розподіл повноважень і відповідальності, а також розвиток внутрішніх комунікацій. Ефективні організаційні механізми дозволяють закладам вищої освіти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість дій усіх структурних підрозділів у реалізації стратегічних завдань.

Економічні механізми управління забезпечують фінансову основу реалізації потенціалу розвитку та визначають можливості впровадження

стратегічних ініціатив. Вони включають бюджетування, фінансове планування, систему стимулювання, управління інвестиціями та диверсифікацію джерел фінансування. У конкурентному середовищі ефективне застосування економічних механізмів дозволяє закладам вищої освіти спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями розвитку та підвищувати результативність використання потенціалу.

Суттєвого значення набувають кадрові та мотиваційні механізми, які спрямовані на активізацію людського капіталу як ключового носія потенціалу розвитку. Вони охоплюють системи підбору, розвитку та оцінювання персоналу, механізми матеріальної і нематеріальної мотивації, підтримку інноваційної та наукової діяльності. Через ці механізми управління потенціалом розвитку безпосередньо впливає на якість управлінських і освітніх рішень, що визначають конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

Окрему групу становлять маркетингові механізми реалізації потенціалу розвитку, які забезпечують орієнтацію управлінських рішень на потреби ринку освітніх послуг і очікування стейкхолдерів. Вони включають аналіз конкурентного середовища, позиціонування закладу вищої освіти, формування та просування освітніх програм, розвиток партнерських зв'язків і управління комунікаціями. Завдяки маркетинговим механізмам внутрішній потенціал розвитку трансформується у зовнішньо визнані конкурентні переваги.

Інтеграція зазначених управлінських механізмів забезпечує системний характер реалізації потенціалу розвитку та підвищує керованість процесів формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Водночас ефективність цих механізмів визначається не їхнім ізольованим застосуванням, а рівнем узгодженості та відповідності стратегічним цілям розвитку. Саме комплексне використання управлінських механізмів дозволяє забезпечити трансформацію потенціалу розвитку у стійкі конкурентні позиції на ринку освітніх послуг. Систематизація таких механізмів дозволяє виокремити ключові напрями управлінського впливу на процес підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти (табл. 9.4).

Таблиця 9.4 – Управлінські механізми реалізації потенціалу розвитку закладів вищої освіти

Група механізмів	Зміст механізмів	Роль у підвищенні конкурентоспроможності ЗВО
Стратегічні	Формування стратегії розвитку, визначення стратегічних пріоритетів, узгодження цілей і ресурсів	Забезпечують довгострокову орієнтацію розвитку та формування стійких конкурентних переваг
Організаційні	Оптимізація організаційної структури, управління процесами, координація діяльності підрозділів	Підвищують гнучкість управління та швидкість реагування на зміни конкурентного середовища
Економічні	Бюджетування, фінансове планування, управління інвестиціями, система стимулювання	Створюють фінансові умови для реалізації стратегічних ініціатив і розвитку
Кадрово-мотиваційні	Управління персоналом, розвиток компетенцій, мотивація, оцінювання результативності	Активізують людський капітал як ключове джерело конкурентних переваг
Маркетингові	Аналіз ринку, позиціонування, управління освітнім портфелем, комунікації зі стейкхолдерами	Забезпечують відповідність освітніх послуг ринковим потребам і формують попит
Інноваційні	Підтримка інновацій, цифровізація, впровадження нових освітніх і управлінських рішень	Формують динамічні конкурентні переваги та підвищують адаптивність ЗВО
Інституційні	Використання автономії, адаптація до нормативно-правових змін, партнерська взаємодія	Забезпечують легітимність управлінських рішень і розширюють можливості розвитку

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Систематизація управлінських механізмів реалізації потенціалу розвитку закладів вищої освіти свідчить, що підвищення їхньої конкурентоспроможності є результатом комплексного та цілеспрямованого управлінського впливу. Жоден із механізмів не забезпечує конкурентних переваг ізольовано; ефект досягається лише за умови їхнього узгодженого та системного застосування відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Представлена сукупність управлінських механізмів формує практичну основу управління потенціалом розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти та створює передумови для

забезпечення їхньої довгострокової стійкості в конкурентному освітньому середовищі.

Таким чином, управлінські механізми реалізації потенціалу розвитку виступають ключовою ланкою між стратегічними намірами та фактичними результатами діяльності закладів вищої освіти. Їхнє цілеспрямоване застосування створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення адаптивності та довгострокового розвитку закладів вищої освіти в умовах конкурентного середовища.

Стратегічні управлінські рішення відіграють визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладів вищої освіти, оскільки саме вони задають довгострокові орієнтири розвитку, визначають напрями використання потенціалу розвитку та формують основу для ухвалення оперативних управлінських рішень. У конкурентному освітньому середовищі стратегічні рішення перестають бути декларативними й набувають прикладного значення як інструмент формування стійких конкурентних позицій.

З позицій менеджменту стратегічні управлінські рішення визначають характер взаємодії закладу вищої освіти із зовнішнім середовищем та його позиціонування на ринку освітніх послуг. Вибір стратегічних пріоритетів, цільових сегментів ринку, напрямів розвитку освітніх програм і наукової діяльності безпосередньо впливає на конкурентну поведінку закладу та його здатність відрізнитися від інших учасників освітнього простору. Саме на рівні стратегічних рішень формується унікальна траєкторія розвитку, яка забезпечує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Важливою функцією стратегічних управлінських рішень є забезпечення узгодженості між потенціалом розвитку та цілями конкурентоспроможності. Стратегія дозволяє визначити, які напрями розвитку мають пріоритетне значення, та сконцентрувати ресурси на тих сферах діяльності, які забезпечують найбільший конкурентний ефект [16]. За відсутності чітких стратегічних рішень навіть значний потенціал розвитку може використовуватися фрагментарно, що знижує загальну

конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

Стратегічні управлінські рішення також виконують координаційну роль, забезпечуючи інтеграцію різних управлінських механізмів у єдину систему. Вони слугують основою для розроблення організаційних, економічних, кадрових і маркетингових рішень, спрямованих на реалізацію потенціалу розвитку [17]. Така інтеграція підвищує керованість процесів розвитку та сприяє узгодженості дій усіх структурних підрозділів закладу вищої освіти.

У контексті забезпечення конкурентоспроможності стратегічні управлінські рішення мають проактивний характер і спрямовуються на формування випереджальних конкурентних переваг. Вони передбачають аналіз тенденцій розвитку освітнього ринку, прогнозування змін у попиті на освітні послуги, трансформацій ринку праці та технологічних інновацій. Завдяки цьому заклади вищої освіти отримують можливість не лише адаптуватися до змін, а й впливати на формування освітнього середовища.

Особливого значення набувають стратегічні рішення, пов'язані з розвитком бренду та репутації закладів вищої освіти, міжнародною діяльністю, партнерською взаємодією з роботодавцями та іншими стейкхолдерами. Такі рішення сприяють підвищенню впізнаваності закладу, розширенню ринків освітніх послуг і зміцненню довіри з боку суспільства, що є важливими чинниками конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегічні управлінські рішення виступають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, оскільки визначають напрями використання потенціалу розвитку, забезпечують узгодженість управлінських механізмів і формують довгострокові конкурентні переваги. Їхня ефективність значною мірою залежить від здатності управлінської системи інтегрувати стратегічне бачення з практичними механізмами реалізації потенціалу розвитку в умовах конкурентного освітнього середовища.

У цьому контексті особливу роль набуває інтеграція маркетингових інструментів у систему управління потенціалом розвитку. В умовах ринкової

трансформації сфери вищої освіти маркетинг перестає бути лише допоміжним і перетворюється на стратегічний інструмент, що сприяє ефективному розвитку закладів і формуванню стійких конкурентних переваг [18].

З позицій менеджменту маркетингові інструменти забезпечують зв'язок між внутрішніми можливостями закладу вищої освіти та зовнішніми вимогами ринку освітніх послуг. Саме через маркетингову аналітику, дослідження попиту, поведінки споживачів і конкурентного середовища управлінська система отримує інформаційну основу для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку освітніх програм, наукової діяльності та організаційних змін. Таким чином, маркетинг виступає не лише засобом просування, а інструментом стратегічного управління потенціалом розвитку.

Важливим аспектом інтеграції маркетингових інструментів є їхнє включення в процес стратегічного планування розвитку закладів вищої освіти. Результати маркетингових досліджень дозволяють ідентифікувати перспективні сегменти ринку, оцінити конкурентні позиції закладу, визначити напрями диференціації освітніх послуг і сформувати обґрунтовану ціннісну пропозицію.

Маркетингові інструменти відіграють ключову роль у процесі трансформації потенціалу розвитку в зовнішньо визнані конкурентні переваги. Через механізми позиціонування, брендингу та комунікацій заклад вищої освіти формує уявлення про власні переваги в очах абітурієнтів, роботодавців, партнерів і суспільства загалом. Ефективне управління брендом і репутацією дозволяє посилити вплив внутрішніх досягнень на конкурентні позиції закладу в освітньому просторі.

Суттєвого значення набуває інтеграція маркетингових інструментів у управління освітнім портфелем закладів вищої освіти. Аналіз життєвого циклу освітніх програм, оцінювання їхньої привабливості та конкурентоспроможності дозволяють ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оновлення, диверсифікації або оптимізації програмної пропозиції.

У контексті управління потенціалом розвитку маркетингові інструменти також виконують координаційну функцію, сприяючи узгодженню дій різних

структурних підрозділів закладу вищої освіти. Орієнтація на споживача освітніх послуг і стейкхолдерів формує єдині пріоритети розвитку та підвищує узгодженість управлінських рішень у сфері кадрової, інноваційної та організаційної політики.

У сучасному конкурентному освітньому середовищі маркетингові інструменти відіграють ключову роль у реалізації потенціалу розвитку закладів вищої освіти та трансформації внутрішніх можливостей у стійкі конкурентні переваги. Їхнє використання в системі управління дозволяє забезпечити орієнтацію стратегічних і оперативних рішень на потреби ринку освітніх послуг, очікування стейкхолдерів та динаміку конкурентного середовища. Систематизація маркетингових інструментів управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти подана в таблиці 9.5.

Таблиця 9.5 – Маркетингові інструменти управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти

Група маркетингових інструментів	Зміст інструментів	Управлінське значення для конкурентоспроможності ЗВО
1	2	3
Маркетингові дослідження	Аналіз ринку освітніх послуг, дослідження попиту, конкурентів, очікувань споживачів	Формують інформаційну основу стратегічних рішень і напрямів розвитку
Сегментація та позиціонування	Визначення цільових сегментів, формування унікальної ціннісної пропозиції	Забезпечують диференціацію ЗВО та чітке ринкове позиціонування
Управління освітнім портфелем	Аналіз і оптимізація освітніх програм, оновлення та диверсифікація пропозиції	Підвищують відповідність потенціалу розвитку вимогам ринку праці
Цінова політика	Формування вартості освітніх послуг, система знижок і грантів	Сприяє конкурентній привабливості та фінансовій стійкості ЗВО
Комунікаційна політика	Реклама, PR, digital-комунікації, взаємодія зі ЗМІ	Забезпечує інформування ринку та формування позитивного іміджу
Брендинг і репутаційний менеджмент	Формування бренду, управління іміджем, участь у рейтингах	Посилюють довіру та впізнаваність ЗВО серед стейкхолдерів
Партнерський маркетинг	Співпраця з роботодавцями, міжнародними інституціями, випускниками	Розширює можливості розвитку та підсилює конкурентні позиції

Продовження таблиці 9.5

1	2	3
Маркетинг взаємовідносин	Управління відносинами зі здобувачами освіти, випускниками, роботодавцями	Формує довгострокову лояльність і стабільний попит
Digital-маркетинг	Онлайн-платформи, соціальні мережі, аналітика цифрових каналів	Підвищує охоплення цільових аудиторій і ефективність комунікацій

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Систематизація маркетингових інструментів управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти свідчить, що маркетинг у сучасних умовах є невід’ємною складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю. Використання маркетингових інструментів дозволяє узгодити внутрішній потенціал розвитку із зовнішніми вимогами ринку, підвищити результативність управлінських рішень та забезпечити трансформацію внутрішніх переваг у зовнішньо визнані конкурентні позиції.

Представлена система маркетингових інструментів створює практичну основу для інтеграції маркетингу в управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти та сприяє формуванню їхньої стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, інтеграція маркетингових інструментів у систему управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти забезпечує орієнтацію управлінських рішень на потреби ринку, підвищує ефективність використання внутрішніх ресурсів і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Водночас реалізація стратегічних рішень неможлива без урахування потенційних ризиків та обмежень, які можуть виникати у процесі управління.

Ефективність управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти значною мірою залежить від здатності управлінської системи ідентифікувати, оцінювати та враховувати ці ризики. У сучасних умовах конкурентного освітнього середовища вони мають комплексний характер і пов’язані як із внутрішніми особливостями функціонування закладів, так і з впливом зовнішнього середовища.

До ключових інституційних обмежень управління потенціалом розвитку належать особливості нормативно-правового регулювання діяльності закладів вищої освіти, рівень їхньої організаційної та фінансової автономії, а також державна освітня політика. Надмірна регламентованість управлінських процесів може обмежувати можливості стратегічного маневру, стримувати інноваційні ініціативи та знижувати гнучкість управління розвитком, що негативно впливає на конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

Суттєвими є фінансово-економічні ризики, пов'язані з нестабільністю джерел фінансування, обмеженими інвестиційними можливостями та зростанням витрат на забезпечення якості освітніх і наукових процесів. Недостатня диверсифікація фінансових ресурсів або неефективний фінансовий менеджмент можуть призвести до неможливості реалізації стратегічних ініціатив і, відповідно, до нереалізованості потенціалу розвитку.

Вагоме місце посідають кадрові ризики, які пов'язані з дефіцитом висококваліфікованих науково-педагогічних і управлінських кадрів, старінням персоналу, міграцією фахівців та недостатнім рівнем управлінських компетенцій. Оскільки людський капітал є ключовим носієм потенціалу розвитку, кадрові ризики безпосередньо впливають на спроможність закладів вищої освіти формувати та реалізовувати конкурентні переваги.

Окрему групу становлять організаційно-управлінські ризики, що виникають унаслідок недосконалості управлінських структур, низького рівня координації між підрозділами, опору змінам та фрагментарності управлінських рішень. За таких умов потенціал розвитку може використовуватися неузгоджено або не в повному обсязі, що знижує результативність управління розвитком і конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

Значущими є також репутаційні ризики, пов'язані з якістю освітніх послуг, результатами наукової діяльності, комунікаціями зі стейкхолдерами та публічним сприйняттям закладів вищої освіти. Втрата довіри з боку здобувачів освіти, роботодавців або партнерів може суттєво обмежити можливості реалізації потенціалу розвитку та послабити конкурентні позиції закладу.

До зовнішніх ризиків управління потенціалом розвитку належать демографічні тенденції, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, технологічні зміни та нестабільність соціально-економічного середовища. Хоча ці ризики перебувають поза безпосереднім контролем закладів вищої освіти, здатність управлінської системи своєчасно їх ідентифікувати та адаптувати управлінські рішення має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності.

Отже, реалізація управлінських механізмів формування та використання потенціалу розвитку закладів вищої освіти відбувається в умовах невизначеності та дії низки внутрішніх і зовнішніх обмежень. Ідентифікація та систематизація ризиків управління потенціалом розвитку є необхідною передумовою підвищення якості управлінських рішень і забезпечення їхньої результативності. Узагальнення основних ризиків і обмежень управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти подано в таблиці 9.6.

Таблиця 9.6 – Ризики та обмеження управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти

Група ризиків / обмежень	Характеристика ризиків	Управлінські наслідки для конкурентоспроможності ЗВО
1	2	3
Інституційні	Обмежена автономія, жорстке нормативно-правове регулювання, залежність від державної політики	Зниження гнучкості стратегічних рішень, обмеження інноваційного розвитку
Фінансово-економічні	Нестабільність фінансування, обмежені інвестиційні ресурси, зростання витрат	Неможливість реалізації стратегічних ініціатив, зниження темпів розвитку
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих кадрів, старіння персоналу, міграція фахівців	Ослаблення кадрово-інтелектуального потенціалу та конкурентних переваг
Організаційно-управлінські	Недосконалість управлінських структур, низька координація, опір змінам	Фрагментарне використання потенціалу розвитку, управлінська неефективність
Інноваційні	Низька готовність до впровадження змін, обмежені інноваційні компетенції	Втрата динамічних конкурентних переваг, відставання від ринку
Маркетингові	Недостатня орієнтація на ринок, слабе позиціонування, неефективні комунікації	Зниження привабливості освітніх послуг і попиту

Продовження таблиці 9.6

1	2	3
Репутаційні	Низька якість освітніх послуг, комунікаційні помилки, негативне публічне сприйняття	Втрата довіри стейкхолдерів і послаблення конкурентних позицій
Зовнішні (середовищні)	Демографічні зміни, посилення конкуренції, соціально-економічна нестабільність	Скорочення контингенту здобувачів освіти та звуження можливостей розвитку

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Систематизація ризиків та обмежень управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти свідчить, що конкурентоспроможність ЗВО залежить не лише від рівня сформованості потенціалу розвитку, а й від здатності управлінської системи своєчасно ідентифікувати загрози та мінімізувати їхній негативний вплив. Неврахування ризиків призводить до зниження ефективності управлінських рішень і обмежує можливості реалізації потенціалу розвитку.

Таким чином, ризики та обмеження управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти є невід’ємною складовою управлінського процесу і потребують системного врахування під час ухвалення стратегічних і оперативних рішень. Усвідомлення характеру та джерел таких ризиків створює передумови для підвищення якості управління потенціалом розвитку, мінімізації негативних наслідків управлінських помилок і забезпечення стійкої конкурентоспроможності закладів вищої освіти в довгостроковій перспективі.

Вдосконалення управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах конкурентного освітнього середовища є необхідною передумовою забезпечення їхньої стійкої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Зміни у соціально-економічному середовищі, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг і зростання вимог з боку стейкхолдерів зумовлюють потребу в оновленні управлінських підходів і механізмів використання потенціалу розвитку.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління потенціалом розвитку є посилення стратегічної орієнтації управлінських рішень, що передбачає перехід від фрагментарного управління окремими елементами

потенціалу до цілісного стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти, заснованого на чіткому визначенні місії, стратегічних цілей і пріоритетів. Стратегічна орієнтація дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і концентрацію ресурсів на напрямках, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток управлінської гнучкості та адаптивності закладів вищої освіти. Умови невизначеності та швидких змін вимагають від управлінських систем здатності до оперативного реагування на зовнішні виклики та перегляду стратегічних рішень, що зумовлює необхідність удосконалення організаційних структур, управлінських процесів і механізмів координації, що забезпечують швидкість і якість ухвалення управлінських рішень.

Наступним важливим напрямом є інтеграція інноваційного та цифрового підходів в управління потенціалом розвитку. Цифровізація управлінських і освітніх процесів, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем і використання даних для ухвалення рішень підвищують ефективність управління та розширюють можливості розвитку закладів вищої освіти. Інноваційний підхід дозволяє формувати динамічні конкурентні переваги та забезпечувати відповідність потенціалу розвитку вимогам сучасного освітнього середовища.

Суттєвого значення набуває вдосконалення кадрової політики та розвитку управлінських компетенцій. Ефективне управління потенціалом розвитку неможливе без професійного управлінського персоналу, здатного до стратегічного мислення, використання сучасних інструментів менеджменту та ухвалення обґрунтованих рішень. Інвестиції у розвиток управлінських компетенцій сприяють підвищенню результативності управління та конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Окремим напрямом удосконалення є посилення маркетингової орієнтації управління потенціалом розвитку, що передбачає глибшу інтеграцію маркетингових інструментів у процес стратегічного планування, управління

освітнім портфелем і взаємодію зі стейкхолдерами. Орієнтація на потреби ринку освітніх послуг дозволяє підвищити релевантність управлінських рішень і забезпечити ефективне використання потенціалу розвитку.

Важливим аспектом вдосконалення управління є розвиток системи моніторингу та оцінювання стану потенціалу розвитку і результативності управлінських рішень. Запровадження чітких критеріїв і показників оцінювання дозволяє підвищити прозорість управління, своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати стратегію розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню керованості процесів розвитку та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Отже, удосконалення управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти потребує системного підходу, що передбачає визначення ключових напрямів управлінського впливу та відповідних управлінських дій. Структуризація таких напрямів дозволяє узгодити стратегічні цілі розвитку із практичними механізмами їхньої реалізації та забезпечити цілеспрямоване підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Основні напрями вдосконалення управління потенціалом розвитку узагальнено в таблиці 9.7.

Таблиця 9.7 – Напрями вдосконалення управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти

Напрямок удосконалення	Зміст управлінських дій	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність ЗВО
1	2	3
Посилення стратегічної орієнтації управління	Чітке формулювання місії та стратегічних цілей, узгодження потенціалу розвитку зі стратегією	Формування довгострокових і стійких конкурентних переваг
Розвиток управлінської гнучкості	Оптимізація організаційної структури, спрощення управлінських процедур	Підвищення швидкості реагування на зміни конкурентного середовища
Інтеграція інноваційних і цифрових рішень	Цифровізація управлінських процесів, використання аналітичних систем	Підвищення ефективності управління та адаптивності ЗВО
Удосконалення кадрової політики	Розвиток управлінських компетенцій, підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення якості управлінських рішень і результативності діяльності

Продовження таблиці 9.7

1	2	3
Посилення маркетингової орієнтації	Інтеграція маркетингу в стратегічне планування та управління освітнім портфелем	Підвищення відповідності освітніх послуг потребам ринку
Розвиток партнерської взаємодії	Поглиблення співпраці з роботодавцями, міжнародними партнерами	Розширення можливостей розвитку та зміцнення ринкових позицій
Удосконалення фінансового менеджменту	Диверсифікація джерел фінансування, ефективне бюджетування	Забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості
Запровадження системи моніторингу розвитку	Оцінювання стану потенціалу розвитку та результативності управління	Підвищення прозорості управління та обґрунтованості рішень

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Систематизація напрямів удосконалення управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти свідчить, що підвищення їхньої конкурентоспроможності потребує комплексного оновлення управлінських підходів. Реалізація зазначених напрямів дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень, підвищити адаптивність управлінської системи та ефективно використовувати потенціал розвитку в умовах конкурентного освітнього середовища.

Запропоновані напрями вдосконалення формують практичну основу для розвитку системи управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти та створюють передумови для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, напрями вдосконалення управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти охоплюють стратегічні, організаційні, кадрові, інноваційні та маркетингові аспекти управління. Їхня реалізація створює умови для ефективного використання потенціалу розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності та забезпечує стійкий розвиток закладів вищої освіти в сучасному конкурентному освітньому середовищі.

Таким чином, можна зробити висновок, що проведене дослідження

дозволило комплексно розкрити управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти як ключовий інструмент підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах сучасного соціально-економічного та освітнього середовища. У роботі обґрунтовано, що в умовах посилення конкуренції, трансформації ринку освітніх послуг, цифровізації освітніх процесів і зростання ролі знаннєвої економіки саме ефективне управління розвитком визначає довгострокову стійкість, репутаційні позиції та ринкові перспективи закладів вищої освіти.

У процесі дослідження заклади вищої освіти розглянуто як складні відкриті соціально-економічні системи, діяльність яких поєднує освітню, наукову, інноваційну та соціальну функції, а також формує широкий спектр взаємозалежних внутрішніх і зовнішніх процесів. Обґрунтовано доцільність застосування управлінської парадигми до аналізу їхнього розвитку, що дозволяє перейти від простого опису функціонування до цілеспрямованого формування майбутніх можливостей і стратегічних результатів діяльності. Поглиблення теоретичних засад управління потенціалом розвитку дало змогу уточнити його зміст як інтегрованої сукупності ресурсів, компетенцій і управлінських можливостей, здатних забезпечити якісні зміни, адаптацію до зовнішніх викликів і стратегічний розвиток закладів вищої освіти.

Доведено, що потенціал розвитку має динамічний характер і формується під впливом управлінських рішень, а не є лише наслідком наявності ресурсів чи інфраструктури. Виокремлення принципів управління потенціалом розвитку закладів вищої освіти дозволило сформулювати методологічну основу для системного, узгодженого та адаптивного управлінського впливу. Обґрунтовано, що дотримання принципів системності, стратегічної узгодженості, адаптивності, орієнтації на стейкхолдерів, інноваційної спрямованості, результативності та прозорості є необхідною умовою трансформації потенціалу розвитку у стійкі конкурентні переваги.

У межах дослідження конкурентоспроможність закладів вищої освіти розкрито як управлінську категорію, що відображає ефективність використання

потенціалу розвитку та результативність стратегічних і тактичних управлінських рішень. Доведено, що конкурентоспроможність не є автоматичним наслідком наявності ресурсів, а формується через цілеспрямований розвиток, інтеграцію управлінських механізмів і орієнтацію на динамічні вимоги ринку освітніх послуг та очікування ключових стейкхолдерів.

Особливу увагу приділено аналізу управлінських механізмів реалізації потенціалу розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано роль стратегічних, організаційних, економічних, кадрово-мотиваційних, інноваційних та маркетингових механізмів, а також показано їхній інтегративний характер, що дозволяє створювати синергію між різними напрямками діяльності закладів вищої освіти. Встановлено, що лише комплексне і узгоджене застосування цих механізмів забезпечує перехід від потенційних можливостей до реальних конкурентних результатів.

Дослідження ролі стратегічних управлінських рішень підтвердило, що вони є визначальним чинником формування довгострокових конкурентних переваг. Стратегічні рішення забезпечують узгодженість між потенціалом розвитку та конкурентними цілями, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках та формування унікальної траєкторії розвитку закладів вищої освіти. Інтеграція маркетингових інструментів у систему управління потенціалом розвитку розглянута як необхідна умова адаптації закладів до ринкового середовища. Доведено, що маркетинг у сучасних умовах виконує не лише комунікаційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи орієнтацію управлінських рішень на потреби ринку, трансформацію внутрішніх можливостей у зовнішньо визнані конкурентні переваги та зміцнення репутаційних позицій закладів вищої освіти.

Виявлення ризиків і обмежень управління потенціалом розвитку дозволило критично оцінити практичні можливості реалізації управлінських рішень. Доведено, що ігнорування інституційних, фінансових, кадрових, організаційно-управлінських і репутаційних ризиків суттєво знижує

ефективність управління розвитком і обмежує конкурентоспроможність. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення управління потенціалом розвитку, що охоплюють посилення стратегічної орієнтації, розвиток управлінської гнучкості, інтеграцію інноваційних і цифрових рішень, удосконалення кадрової політики, посилення маркетингової орієнтації та розвиток системи моніторингу результативності управління.

Реалізація запропонованих напрямів створює умови для ефективного використання потенціалу розвитку як стратегічного ресурсу, що забезпечує перехід від внутрішніх можливостей до реальних конкурентних результатів і закладає підґрунтя для сталого розвитку закладів вищої освіти в сучасному соціально-економічному та освітньому середовищі.

Список використаних джерел за розділом 9

1. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток [Електрон. ресурс] / Д. О. Пульча // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – Електрон. текст. дані. – 024. – № 3 (29). – С. 46–52. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No3/46.pdf>, вільний (дата звернення: 17.12.2025). – Назва з екрана.

2. Матвійчук О. Ю. Управлінський і трудовий потенціал підприємства: оцінка та напрями розвитку [Електрон. ресурс] / О. Ю. Матвійчук, С. О. Кириченко // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез. доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24 квіт. 2025 р.). – Електрон. текст. дані. – Київ, 2025. – С. 94–95. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329446>, вільний (дата звернення: 17.12.2025). – Назва з екрана.

3. Лесик Л. П. Показники та методи оцінювання економічного потенціалу машинобудівних підприємств [Електрон. ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності) / Л. П. Лесик. – Електрон. текст. дані. – Львів, 2015. – 215 с. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1394/dislesyk.pdf>, вільний (дата звернення: 17.12.2025). – Назва з екрана.

4. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством [Електрон. ресурс] : монографія / Н. С. Педченко. – Електрон. текст. дані. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 365 с. – Режим доступу: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6673/1/022-023%20Педченко%20Н.%20С.%20\(1\)%20\(1\).pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6673/1/022-023%20Педченко%20Н.%20С.%20(1)%20(1).pdf), вільний (дата звернення: 17.12.2025). – Назва з екрана.

5. Залуцька Х. Я. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. Я. Залуцька, І. А. Гнат // Бізнес Інформ. – 2023. – № 10. – С. 353–358.

6. Батрак О. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та у післявоєнному періоді [Електрон. ресурс] / О. Батрак, О. Тарасенко // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 53. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-1>, вільний (дата звернення: 20.12.2025). – Назва з екрана.

7. Савченко М. В. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу [Електрон. ресурс] / М. В. Савченко, О. Ю. Боєнко // Економіка і організація управління. – Електрон. текст. дані. – 2020. – № 4. – С. 239–248. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.22>, вільний (дата звернення: 20.12.2025). – Назва з екрана.

8. Парпан У. Стратегічний потенціал реформування системи вищої освіти в Україні / У. Парпан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2017. – Вип. 884. – С. 163–169. – (Серія: Юридичні науки).

9. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу [Електрон. ресурс] / Ю. Терлецька // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 54. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>, вільний (дата звернення:

20.12.2025). – Назва з екрана.

10. Ковальчук Т. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія [Електрон. ресурс] / Т. Ковальчук, А. Вергун // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 70. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>, вільний (дата звернення: 20.12.2025). – Назва з екрана.

11. Верхоглядова Н. І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія / Н. І. Верхоглядова. – Донецьк : Вид-во ДНУ, 2004. – 196 с.

12. Стеблюк Н. Ф. Оцінка конкурентоспроможності вищих навчальних закладів для визначення стратегій їх розвитку [Електрон. ресурс] / Н. Ф. Стеблюк, Є. О. Копейкіна // Причорноморські економічні студії. – Електрон. текст. дані. – 2018. – № 34. – С. 28–32. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_8, вільний (дата звернення: 15.12.2025). – Назва з екрана.

13. Безтелесна Л. І. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів / Л. І. Безтелесна, І. А. Либак // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 145–151.

14. Царенко І. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності вищих навчальних закладів / І. О. Царенко // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 122–125.

15. Factors affecting the competitiveness of a higher education institution: systematic literature overview [Electronic resource] / Liāna Supe [et al.] // Research for Rural Development. – Electronic text data. – 2018. – Vol. 2. – P. 245–251. – Regime of access: https://www2.llu.lv/research_conf/proceedings2018_vol_2/docs/LatviaResRuralDev_24th_2018_vol2-245-251.pdf, free (date of the application: 01.10.2025). – Header from the screen.

16. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку [Електрон. ресурс] /

Л. С. Шевченко // Економічна теорія та право. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 1 (56). – С. 55–77. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>, вільний (дата звернення: 19.12.2025). – Назва з екрана.

17. Шишпанова Н. О. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни [Електрон. ресурс] / Н. О. Шишпанова, В. Я. Голіней // Investytsiyi: praktyka ta dosvid. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 12. – С. 167–171. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.167>, вільний (дата звернення: 20.12.2025). – Назва з екрана.

18. Михайли Н. Особливості маркетингової стратегії закладу вищої освіти [Електрон. ресурс] / Н. Михайли // Економічний аналіз. – Електрон. текст. дані. – 2022. – Т. 32, № 3. – С. 282–287. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2710/6565657187>, вільний (дата звернення: 20.12.2025). – Назва з екрана.

Електронне наукове видання

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ,
ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ**

МОНОГРАФІЯ

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *М. В. Боровик, Є. Г. Панова*

Підп. до друку 19.06.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 22,2.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 8386 від 14.07.2025.