МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ГОРІН АНДРІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

УДК 005.21:338.24:330.16

ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Спеціальність 051 – Економіка
Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник:
Гребешкова Олена Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……18

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ……26

1.1. Глобальні виклики як фактор деформації економічної поведінки підприємств ……26

1.2. Економічна поведінка підприємства в контексті поведінкової економіки та стратегічного менеджменту ……45

1.3. Методологічні основи стратегування економічної поведінки підприємства ……59

Висновки до розділу 1 ……88

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЇЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ ……92

2.1. Ідентифікація глобальних викликів та оцінка нестабільності середовища господарювання фармацевтичних підприємств України у 2019-2024 рр.……95

2.2. Оцінка збалансованості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств та раціональності їх економічної поведінки в контексті нестабільності середовища ……120

2.3 Виявлення та аналіз стратегічних прогалин в економічній поведінці підприємств ……141

Висновки до розділу 2 ……152

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА У СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ ……156

3.1 Параметрична модель стратегування економічної поведінки підприємства ……157

3.2 Прогнозно-сценарна модель стратегування економічної поведінки підприємства……178

3.3. Управлінська модель раціоналізації економічної поведінки підприємства в умовах сценарної нестабільності ……200

Висновки до розділу 3 ……214

ВИСНОВКИ ……216

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 220

ДОДАТКИ……...240

АНОТАЦІЯ

Горін А. В. Стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2026.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів на основі інтеграції поведінкового, стратегічного, адаптивного та параметричного підходів до аналізу й формування управлінських рішень.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасні підприємства функціонують у середовищі перманентної нестабільності, яке формується під впливом глобальних економічних, технологічних, геополітичних, інституційних та безпекових викликів. Пандемія COVID-19, масштабні порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання волатильності фінансових ринків, прискорення цифрової трансформації економіки та повномасштабна війна в Україні призвели до суттєвого зростання невизначеності умов господарювання та трансформації логіки економічної поведінки підприємств. За таких умов традиційні моделі стратегічного управління, засновані на припущенні відносної стабільності зовнішнього середовища та повної раціональності економічних рішень, виявляються методично недостатніми для пояснення поведінки підприємств і формування довгострокових стратегій розвитку.

У роботі доведено, що сучасні глобальні виклики формують принципово нову логіку економічної динаміки, у межах якої підприємства змушені функціонувати за умов обмеженої передбачуваності, інформаційної асиметрії, дефіциту ресурсів та підвищених ризиків. У зв’язку з цим економічна поведінка підприємства розглядається не як сукупність ізольованих управлінських рішень, а

як цілісний динамічний процес, що формується під впливом взаємодії зовнішніх обмежень і внутрішніх параметрів раціональності та адаптивності.

На основі критичного аналізу сучасних концепцій глобальної нестабільності, зокрема VUCA-підходу, концепції «чорних лебедів», парадигм Economy 4.0 та Economy 5.0, а також концепцій резильєнтності й антифрагильності, встановлено їх методологічні обмеження щодо пояснення трансформації економічної поведінки підприємств. Обґрунтовано, що більшість сучасних підходів акцентує увагу переважно на характеристиках зовнішнього середовища або стратегічних відповідях підприємств, залишаючи поза увагою механізми зміни логіки прийняття управлінських рішень під впливом глобальних викликів. Це дозволило сформувати авторський підхід до трактування глобальних викликів як системних багаторівневих збурень економічного середовища, що транслюються через інституційні, ринкові, ресурсні, інформаційні та поведінкові канали та змінюють умови й параметри економічної поведінки підприємств.

У межах дослідження розроблено багатовимірну систематизацію глобальних викликів, побудовану за критеріями характеру їх походження, рівня прояву в економічній системі, каналів впливу на економічну поведінку підприємств, часових горизонтів впливу та типів управлінських реакцій. Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного опису окремих кризових явищ до комплексного аналізу їх сукупного впливу на логіку стратегічних та економічних рішень підприємства.

Поглиблено теоретичні засади дослідження економічної поведінки підприємства шляхом інтеграції положень поведінкової економіки, теорії обмеженої раціональності, ресурсно-компетенційного підходу, концепцій динамічних здатностей і сучасного стратегічного менеджменту. Запропоновано трактування економічної поведінки підприємства як системи управлінських і стратегічних рішень, що реалізуються в умовах обмеженої раціональності та динамічної зміни зовнішніх обмежень. Це дозволило розмежувати адаптивну та стратегічну економічну поведінку підприємства та сформувати поведінково-стратегічну логіку стратегування в умовах нестабільності.

У дисертації розроблено методичний фрейм діагностики економічної поведінки підприємства та оцінки її раціональності, який поєднує інструменти стратегічного аналізу зовнішнього середовища, оцінювання економічного потенціалу підприємства, параметричної оцінки раціональності управлінських рішень і визначення адаптивної здатності економічної поведінки. Запропонований підхід дозволяє аналізувати економічну поведінку підприємства не лише як результат внутрішніх управлінських процесів, а як контекстно зумовлену поведінкову реакцію на зміну умов господарювання та зовнішніх обмежень.

Методичну основу оцінювання нестабільності середовища господарювання сформовано на базі інтегрального індексу EWI (Environmental Instability Index), який відображає рівень зовнішньої нестабільності та ступінь обмеження передбачуваності стратегічного планування. Для оцінювання внутрішніх поведінкових характеристик підприємства розроблено інтегральний індекс раціональності економічної поведінки (IREB) та інтегральний індекс адаптивності економічної поведінки (IAEB). Їх поєднання дозволило сформувати параметричну модель стратегування економічної поведінки підприємства, у межах якої стратегічна логіка поведінки визначається як функція нестабільності середовища, рівня раціональності управлінських рішень та адаптивної здатності підприємства.

На основі параметричного підходу запропоновано модель стратегічного розриву, що характеризує невідповідність між рівнем нестабільності зовнішнього середовища та адаптивними можливостями підприємства. Це дозволило виділити типові поведінкові режими функціонування підприємств: режим стратегічної узгодженості, режим напруженої адаптації та режим розбалансування. Для кожного режиму визначено домінуючі типи управлінських рішень, характер раціональності та особливості стратегічної поведінки підприємства.

Практичну апробацію теоретичних положень і методичних підходів проведено за матеріалами фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр. Вибір фармацевтичної галузі як емпіричної бази дослідження зумовлений її високою чутливістю до глобальних викликів, поєднанням жорстких регуляторних обмежень і конкурентного ринкового середовища, значною імпортозалежністю,

високою капіталомісткістю інноваційних рішень та підвищеною соціальною відповідальністю. Доведено, що фармацевтичні компанії виступають репрезентативним об’єктом дослідження поведінкових трансформацій підприємств в умовах перманентної нестабільності.

У роботі здійснено аналіз трансформації умов господарювання фармацевтичних підприємств у період пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, ідентифіковано ключові глобальні виклики та канали їх впливу на економічну поведінку підприємств. Встановлено, що пандемічні та воєнні шоки призвели до різкого скорочення горизонтів стратегічного планування, порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання ситуативності управлінських рішень, підвищення ролі захисних моделей поведінки та посилення залежності підприємств від зовнішніх інституційних обмежень.

На основі стратегічної діагностики середовища господарювання фармацевтичних підприємств доведено, що глобальні виклики спричиняють деформацію економічної поведінки підприємств, яка проявляється у зростанні реактивності управлінських рішень, зниженні рівня стратегічної узгодженості та посиленні короткострокової орієнтації економічної поведінки. Водночас встановлено, що окремі підприємства демонструють здатність до формування адаптивної раціональності та використання інструментів стратегічної гнучкості навіть за умов високої нестабільності середовища.

Розроблено параметричну модель стратегування економічної поведінки підприємства, яка описує взаємозв’язок між нестабільністю зовнішнього середовища, раціональністю економічної поведінки та адаптивною здатністю підприємства. Запропонована модель формує методичну основу для переходу від реактивних моделей управління до поведінково-стратегічного підходу, орієнтованого на управління невизначеністю, стратегічну гнучкість і підтримання узгодженості між короткостроковими управлінськими реакціями та довгостроковими цілями розвитку підприємства.

У дисертації обґрунтовано доцільність використання підходів теорії реальних опціонів як інструменту стратегування економічної поведінки

підприємств в умовах глобальних викликів. Доведено, що застосування механізмів поетапного інвестування, умовного розширення діяльності, відкладених стратегічних рішень та вибіркового інвестування дозволяє підвищити адаптивність економічної поведінки підприємств і знизити ризики стратегічного розбалансування в умовах високої невизначеності. Теорія реальних опціонів розглядається не лише як фінансово-інвестиційний інструмент, а як механізм забезпечення стратегічної гнучкості економічної поведінки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів для стратегічної діагностики економічної поведінки підприємств, оцінювання рівня їх адаптивності та раціональності, а також формування поведінково-стратегічних моделей розвитку в умовах глобальних викликів. Результати дослідження можуть бути використані у практиці стратегічного управління підприємствами, у консалтинговій діяльності, при формуванні антикризових стратегій розвитку, а також у науково-дослідній та освітній сфері.

Ключові слова: економічна поведінка підприємства; раціональність економічних рішень; глобальні виклики; економічна стійкість (резильєнтність); економічна ефективність; стратегування; стратегічне управління; адаптація та адаптивні стратегії; розвиток підприємства; конкурентоспроможність; управління ризиками; інвестиційні проєкти; теорія реальних опціонів; аналіз та управління проєктами; фармацевтичні підприємства.

ABSTRACT

Horin A.V. Strategizing Enterprise Economic Behavior under Global Challenges. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 051 – Economics. – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2026.

The dissertation presents a theoretical generalization and proposes a new solution to the scientific problem of developing the theoretical and methodological foundations of strategizing enterprise economic behavior under global challenges by integrating behavioral, strategic, adaptive, and parametric approaches to the analysis and formation of managerial decisions.

The relevance of the research topic stems from the fact that modern enterprises operate in a permanent state of instability, shaped by global economic, technological, geopolitical, institutional, and security-related challenges. The COVID-19 pandemic, large-scale disruptions to global supply chains, increased volatility in financial markets, the acceleration of digital transformation processes, and the full-scale war in Ukraine have significantly intensified uncertainty in business conditions and transformed the logic of enterprise economic behavior. Under such circumstances, traditional strategic management models based on assumptions of environmental stability and full rationality of economic decisions prove methodologically insufficient for explaining enterprise behavior and designing long-term development strategies.

The dissertation demonstrates that contemporary global challenges give rise to a fundamentally new logic of economic dynamics, in which enterprises operate under conditions of limited predictability, information asymmetry, resource constraints, and increased risk. In this context, enterprise economic behavior is interpreted not as a set of isolated managerial decisions but as an integrated dynamic process shaped by the interaction between external constraints and internal parameters of rationality and adaptability.

Based on a critical analysis of modern concepts of global instability, including the VUCA approach, the “black swan” concept, the paradigms of Economy 4.0 and Economy 5.0, as well as resilience and antifragility, their methodological limitations in explaining transformations in enterprise economic behavior have been identified. It has been substantiated that most modern approaches focus primarily on the characteristics of the external environment or on the strategic responses of enterprises, while insufficiently addressing the mechanisms by which managerial decision-making logic changes under the influence of global challenges. This made it possible to develop an authorial approach

to interpreting global challenges as systemic, multilevel disturbances of the economic environment transmitted through institutional, market, resource, informational, and behavioral channels, thereby changing the conditions and parameters of enterprise economic behavior.

Within the framework of the study, a multidimensional systematization of global challenges has been developed based on the criteria of their origin, level of manifestation in the economic system, channels of influence on enterprise economic behavior, time horizons of influence, and types of managerial responses. The proposed approach allows a transition from fragmented descriptions of individual crisis phenomena to a comprehensive analysis of their cumulative impact on the strategic and economic decision-making logic of enterprises.

The theoretical foundations for studying enterprise economic behavior have been expanded through the integration of behavioral economics, bounded rationality theory, the resource-based and competence approaches, the concept of dynamic capabilities, and modern strategic management theories. Enterprise economic behavior is interpreted as a system of managerial and strategic decisions implemented under conditions of bounded rationality and dynamically changing external constraints. This made it possible to distinguish between adaptive and strategic economic behavior and to develop a behavioral-strategic logic for strategizing under instability.

The dissertation develops a methodological framework for diagnosing enterprise economic behavior and assessing its rationality, combining tools of strategic environmental analysis, assessment of enterprise economic potential, parametric evaluation of managerial decision rationality, and determination of the adaptive capacity of economic behavior. The proposed approach enables analysis of enterprise economic behavior not only as a result of internal managerial processes but also as a context-dependent behavioral response to changing business conditions and external constraints.

The methodological basis for assessing environmental instability is the Environmental Instability Index (EWI), which reflects the level of external instability and the degree of limitation on strategic planning predictability. To evaluate internal behavioral characteristics of enterprises, the Integral Rationality Index of Economic

Behavior (IREB) and the Integral Adaptability Index of Economic Behavior (IAEB) have been developed. Their integration enabled the creation of a parametric model of strategizing enterprise economic behavior, in which strategic behavioral logic is determined as a function of environmental instability, managerial decision rationality, and the enterprise's adaptive capacity.

Based on the parametric approach, a strategic gap model has been proposed to characterize the inconsistency between the level of environmental instability and enterprise adaptive capabilities. This made it possible to identify typical behavioral regimes of enterprise functioning: strategic consistency, strained adaptation, and imbalance. For each regime, the dominant types of managerial decisions, the characteristics of rationality, and the peculiarities of enterprise strategic behavior have been determined.

The practical validation of theoretical provisions and methodological approaches was conducted using materials from Ukrainian pharmaceutical enterprises during 2019–2024. The choice of the pharmaceutical industry as the empirical basis of the study is обусловлено its high sensitivity to global challenges, the combination of strict regulatory constraints and a competitive market environment, significant import dependence, high capital intensity of innovative decisions, and increased social responsibility. It has been demonstrated that pharmaceutical companies constitute a relevant empirical object for studying the behavioral transformations of enterprises under conditions of permanent instability.

The dissertation analyses transformations in the business environment of pharmaceutical enterprises during the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine, identifies key global challenges, and determines the channels through which they influence enterprise economic behavior. It has been established that pandemic and wartime shocks resulted in a sharp reduction in strategic planning horizons, disruptions in global supply chains, increased situationality of managerial decisions, the strengthening of defensive behavioral models, and greater dependence of enterprises on external institutional constraints.

Based on the strategic diagnosis of the business environment of pharmaceutical enterprises, it has been proven that global challenges lead to a deformation of enterprise economic behavior, manifested in increased reactivity of managerial decisions, decreased levels of strategic consistency, and a strengthening of short-term orientation. At the same time, some enterprises demonstrate the ability to form adaptive rationality and apply instruments of strategic flexibility even under conditions of high environmental instability.

A parametric model of strategizing enterprise economic behavior has been developed, describing the interrelation among environmental instability, the rationality of economic behavior, and enterprise adaptive capacity. The proposed model serves as the methodological basis for transitioning from reactive management models to a behavioral-strategic approach focused on uncertainty management, strategic flexibility, and maintaining consistency between short-term managerial responses and enterprises' long-term development goals.

The dissertation substantiates the feasibility of applying Real Options Theory approaches as instruments for strategizing enterprise economic behavior in the face of global challenges. It has been proven that the use of staged investment mechanisms, conditional expansion strategies, deferred strategic decisions, and selective investment approaches increases the adaptability of enterprise economic behavior and reduces the risk of strategic imbalance under conditions of high uncertainty. Real Options Theory is considered not only as a financial and investment instrument but also as a mechanism for ensuring the strategic flexibility of enterprise economic behavior.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed methodological approaches to strategic diagnosis of enterprise economic behavior, assessment of adaptability and rationality levels, and the formation of behavioral-strategic development models under global challenges. The research results may be applied in strategic management practice, consulting activities, the development of anti-crisis strategies, and scientific research and educational activities.

Keywords: enterprise economic behaviour; rationality of economic decisions; global challenges; economic resilience; economic efficiency; strategizing; strategic

management; adaptation and adaptive strategies; enterprise development; competitiveness; risk management; investment projects; real options theory; project analysis and management; pharmaceutical enterprises.

Список опублікованих праць за темою дисертації:

У наукових фахових виданнях України:

1. Гребешкова О. М., Горін А. В. Економічна поведінка підприємства: формування динамічного підходу до детермінації. Вчені записки. 2025. Вип. 38. С. 23–41. Друкованих аркушів: 0,66 з яких особисто автора - 0,21 д.а. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025. Здійснено аналіз сучасних підходів до трактування економічної поведінки підприємств та систематизовано ключові драйвери її трансформації в умовах нестабільного середовища. а також розроблено окремі елементи концептуальної моделі динамічного підходу до детермінації економічної поведінки підприємства.

2. Горін А. В. Адаптивне стратегування економічної поведінки вітчизняних фармацевтичних підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2025. Вип. 56. С. 111–127. Друкованих аркушів: 0,70. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127. Здійснено формування алгоритмів адаптивного стратегування, що можуть бути використані підприємствами при плануванні розвитку продуктового портфелю, оцінці інвестиційних рішень, роботі з державними закупівлями та управлінні ризиками, та також запропоновано сценарну модель поведінки фармацевтичного підприємства, що враховує особливості національного та міжнародного регуляторного середовища, доступ до HTA-процедур, зміни у валютній та логістичній політиці, рівень конкуренції та інституційну зрілість організації.

3. Горін А. В., Гребешкова О. М. Реальні опціони як інструмент стратегічної резильєнтності в управлінні інвестиційними проєктами у фармацевтиці. Ефективна економіка. 2025. Вип. 8. Друкованих аркушів: 1,08 з яких особисто автора - 0,75 д.а. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.84. Проведено аналіз можливостей застосування теорії реальних опціонів у стратегічному управлінні інвестиційними проєктами фармацевтичних підприємств

та узагальнено сучасні підходи до оцінки стратегічної гнучкості. Також автором розроблено окремі елементи сценарного моделювання інвестиційних рішень із використанням логіки реальних опціонів.

4. Гребешкова О.М., Горін А.В. Параметричні моделі раціональності та поведінкового розбалансування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2025. № 41(4). С. 169-188. Друкованих аркушів: 0,83 з яких особисто автора - 0,45 д.а. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.11.075.081. Здійснено удосконалення параметричних підходів до оцінювання раціональності економічної поведінки підприємства та запропоновано окремі елементи моделей IREB і PREDICT для аналізу поведінкових ризиків, а також проведено апробацію запропонованого підходу на прикладі українських фармацевтичних компаній в умовах глобальних викликів.

5. Горін А.В. Інтегральна модель ризик-орієнтованого стратегування економічної поведінки фармацевтичного підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2025. Вип. 57. С. 166-80. 2025. Друкованих аркушів: 0,62. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.166.180. Розроблено інтегральну модель оцінювання інвестиційних ризиків що поглиблює методологічні засади стратегування економічної поведінки підприємства та сприяє підвищенню якості управлінських рішень у фармацевтичній галузі).

6. Гребешкова О. М., Горін А. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства за умов глобальних викликів: сценарії фінансової безпеки та смарт-розвитку. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2026. № 42(1). С. 193-211. Друкованих аркушів: 1,16 з яких особисто автора - 0,66 д.а. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.15.103.109. Запропоновано економічні показники удосконалення трансформації бізнес-моделі підприємства та розроблено адаптивні сценарії фінансової безпеки.

В інших виданнях:

7. Горін А., Гребешкова О. Стратегічні аспекти економічної поведінки фармацевтичних компаній за умов глобальних викликів. Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс]: зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 жовт. 2022 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2022. С. 64–69. Друкованих аркушів: 0,22 з яких особисто автора - 0,12 д.а. Проведено аналіз впливу глобальних викликів на стратегічну поведінку фармацевтичних компаній та узагальнено поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень у конкурентному середовищі, а також сформульовано окремі положення щодо застосування підходів поведінкової економіки у стратегуванні діяльності фармацевтичних підприємств).

8. Горін А. В. Економічний аспект корпоративного врядування в розвитку фармацевтичних компаній України. Наукові барви – 2023 : зб. тез доп. учасників Всеукр. наук. інтернет-конф., 27–28 квіт. 2023 р. : у 2 т. Київ : КНЕУ, 2023. Т. 1. С. 71–75. Друкованих аркушів: 0,12.

9. Горін А. Економічна стратегія підприємства в умовах глобальних викликів: застосування теорії реальних опціонів у фармацевтичному секторі. Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс] : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2024. С. 11–14. Друкованих аркушів: 0,26.

10. Гребешкова О. М., Горін А. В. Форсайт економічної поведінки фармацевтичних підприємств України на основі SEM-моделі. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 12 верес. 2025 р. Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 165–167. Друкованих аркушів: 0,20 з яких особисто автора - 0,10 д.а. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20721168. Проведено аналіз поведінкових чинників розвитку фармацевтичних підприємств України в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначено ключові параметри для побудови SEM-моделі. Також автором розроблено окремі елементи форсайт-прогнозування економічної поведінки підприємств фармацевтичної галузі.

11. Горін А. В. Ризики розбалансування економічної поведінки бізнесу в умовах воєнного стану та глобальних викликів. Підприємництво та бізнес-

адміністрування: сталий розвиток та інновації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лют. 2026 р. / [редкол. : О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, П. Т. Бубенко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. С. 355-357. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2026/Tezi%20konferencij/Zbirnik%20tez.pdf Друкованих аркушів: 0,09.

12. Гребешкова О., Горін А. Формування поведінкових траєкторій підприємства на основі стратегічної гнучкості бізнес-моделі в умовах економічної нестабільності. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 27 берез. 2026 р. Київ : КНЕУ, 2026. С. 371-374. Друкованих аркушів: 0,25 з яких особисто автора - 0,12 д.а. Запропоновано особливості формування поведінкових траєкторій та удосконалено підходи до визначення гнучкості бізнес-моделей.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

Arterium - Корпорація «Артеріум» (Код ЄДРПОУ: 33406813)

BSC – Balanced Scorecard (збалансована система показників)

CAPEX – Capital Expenditures (капітальні витрати)

Darnytsia - Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця» (Код ЄДРПОУ: 00481212)

EWI – Environmental Instability Index (інтегральний індекс нестабільності середовища господарювання)

Farmak - Акціонерне товариство «Фармак» (Код ЄДРПОУ: 00481198)

GDP (ВВП) – Gross Domestic Product (валовий внутрішній продукт)

IAEB – Integral Adaptability Index of Economic Behaviour (інтегральний індекс адаптивності економічної поведінки)

InterChem - Товариство з обмеженою відповідальністю «ІнтерХім» (Код ЄДРПОУ: 32191813)

IREB – Integral Rationality Index of Economic Behaviour (інтегральний індекс раціональності економічної поведінки)

KVP - Приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод» (Код ЄДРПОУ: 00305909).

PESTEL(E)-аналіз – метод стратегічного аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища

PREDICT – модель прогнозування параметрів економічної поведінки підприємства

R_1 – режим стратегічної узгодженості економічної поведінки

R_2 – режим напруженої адаптації економічної поведінки

R_3 – режим поведінкового розбалансування економічної поведінки

Rt – поведінковий режим економічної поведінки підприємства у періоді *t*

SEM-модель – Structural Equation Modeling (моделювання структурними рівняннями)

SLt – стратегічна логіка економічної поведінки підприємства у періоді *t*

SMART-технології – цифрові та інтелектуальні технології управління, орієнтовані на адаптивність, автоматизацію та підтримку прийняття рішень

St – стратегічна прогалина (розрив) між нестабільністю середовища та адаптивною здатністю підприємства

StateShare – частка державного сектору / державних закупівель у структурі діяльності підприємства

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

YURiA-Pharm - Товариство з обмеженою відповідальністю «Юрія-Фарм» (Код ЄДРПОУ: 30109129)

VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність)

$\boldsymbol{\theta_M}$ – порогове значення мінімально допустимого рівня раціональності економічної поведінки

$\boldsymbol{\theta_H}$ – порогове значення високого рівня раціональності економічної поведінки.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується зростаючою нестабільністю, нелінійністю та багатовимірністю процесів, що визначають умови функціонування підприємств. Глобальні виклики — пандемії, геополітичні конфлікти, порушення глобальних ланцюгів створення вартості, технологічні трансформації — формують якісно нову логіку економічної динаміки, у межах якої традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатніми.

За таких умов змінюється не лише середовище функціонування підприємств, а й сама логіка їх економічної поведінки. Раціональність управлінських рішень набуває контекстно зумовленого характеру, а стратегічні рішення дедалі частіше формуються під впливом обмеженої інформації, високої невизначеності та інституційних обмежень. Як показують попередні дослідження, посилення глобальних викликів призводить до скорочення горизонтів планування, зростання ситуативності управлінських рішень та виникнення розривів між стратегічними цілями і фактичною поведінкою підприємств.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для фармацевтичних підприємств України, які функціонують у середовищі підвищеної регуляторної жорсткості, високої капіталомісткості та залежності від глобальних ланцюгів постачання. Період 2019–2024 рр. продемонстрував якісну трансформацію умов їх діяльності — від відносної стабільності до стану перманентної нестабільності, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до стратегування економічної поведінки.

Теоретичне підґрунтя дослідження утворюють праці зарубіжних і українських учених, присвячені проблемам стратегічного управління, економічної поведінки підприємств, поведінкової економіки, адаптивності бізнесу та функціонування підприємств в умовах нестабільності й глобальних викликів. Концептуальні засади стратегування підприємств сформовано на основі наукових підходів І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, П. Друкера, Д. Тіса, Б.

Вернерфельда, Е. Пенроуз, К. Прахалада, І. Нонаки, а також положень поведінкової економіки та теорії обмеженої раціональності, розвинених у працях Г. Саймона, Д. Канемана, А. Тверскі та Н. Талеба. При дослідженні впливу глобальних викликів на трансформацію економічної поведінки підприємств враховано сучасні концепції VUCA-середовища, резильєнтності, антифрагильності, Industry 4.0 та Industry 5.0. Вагоме значення для формування авторського підходу мали праці українських дослідників у сфері стратегічного управління, економіки підприємства та поведінкових аспектів розвитку бізнесу, зокрема Л. О. Лігоненко, А. П. Наливайка, З. Є. Шершньової, В. А. Верби, О. М. Гребешкової, О. С. Вартанової, О. Г. Мниха, І. П. Отенко, О. О. Кизенко, Т. В. Миколайчук, М. А. Теплюк, А. Г. Котенка, О. О. Ястремської, Л. А. Петренко та інших учених. Окремі аспекти стратегічної гнучкості, адаптивної поведінки та управління невизначеністю досліджувалися з використанням положень теорії реальних опціонів, представлених у працях С. Маєрса, Л. Тріджіоргіса та сучасних дослідників інвестиційної поведінки підприємств.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що більшість із них зосереджуються або на характеристиках зовнішнього середовища, або на стратегічних відповідях підприємств. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання формалізації економічної поведінки підприємства як об’єкта стратегування, а також визначення параметрів її раціональності в умовах глобальних викликів. Це зумовлює необхідність розробки цілісного теоретико-методичного підходу до стратегування економічної поведінки підприємства, що інтегрує аналіз середовища, поведінкові характеристики та інструменти стратегічної гнучкості.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано згідно плану науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (у період 2021-2025 р.р.) за темою «Неоіндустріалізація та соціалізація підприємництва в цифровій економіці» (номер державної реєстрації - 0121U109203) — дисертантом особисто розроблено концептуальні основи

стратегування економічної поведінки підприємства та методичні рекомендації щодо їх впровадження на підприємствах за умов глобальних викликів.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретико-методичних засад та прикладного інструментарію стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

— критично переосмислити та виявити природу, рівні та механізми впливу глобальних викликів на економічне середовище функціонування підприємств;

— розкрити сутність, причини та прояви деформації економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів;

— обґрунтувати теоретико-методологічні засади стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів;

— провести інтегральну оцінку нестабільності середовища господарювання підприємств з урахуванням фазової динаміки глобальних викликів та мезорівневої чутливості;

— оцінити економічний потенціал підприємств та дослідити раціональність його реалізації в умовах нестабільного середовища;

— розробити методичний підхід до інтегральної оцінки раціональності та адаптивності економічної поведінки підприємств;

— розробити параметричну модель діагностики та інтерпретації економічної поведінки підприємства для ідентифікації режимів стратегування;

— сформувати методичний підхід до прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства в умовах сценарної нестабільності зовнішнього середовища;

— розробити управлінську модель раціоналізації економічної поведінки підприємства для підтримки стратегічних, управлінських та інвестиційних рішень в умовах нестабільності.

Об'єкт дослідження — процес стратегування економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, діагностики та стратегування економічної поведінки підприємства з урахуванням параметрів нестабільності, раціональності та адаптивності.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: теоретичного узагальнення та системного аналізу — для дослідження сутності глобальних викликів і економічної поведінки підприємства; структурно-логічного аналізу — для формування систематизації глобальних викликів; стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, сценарний аналіз) — для оцінки середовища господарювання; економіко-статистичного аналізу — для оцінки параметрів діяльності підприємств; параметричного моделювання — для формалізації економічної поведінки (EWI, IREB, IAEB); методу індексного оцінювання — для побудови інтегральних показників; сценарного моделювання — для обґрунтування стратегічних альтернатив; методів теорії реальних опціонів — для оцінки стратегічної гнучкості та управління невизначеністю. Використання зазначених методів забезпечує логічну узгодженість теоретичних положень і емпіричних результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України та міжнародні регуляторні документи у сфері господарської діяльності, фармацевтичного виробництва, інноваційного розвитку та корпоративного управління, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства охорони здоров'я України, міжнародних організацій та аналітичних платформ (OECD, WHO, World Bank, IMF, World Economic Forum, UNCTAD), галузеві звіти та аналітичні матеріали фармацевтичного ринку, фінансова та нефінансова звітність фармацевтичних компаній України, інформаційно-аналітичні матеріали професійних асоціацій і консалтингових агентств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем стратегічного управління, економічної поведінки підприємств, поведінкової

економіки та стратегування в умовах глобальних викликів, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, публікації у фахових періодичних виданнях, електронні ресурси та результати власних аналітичних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теорії управління та економіки підприємства, формуванні цілісної концепції стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів зводиться до такого:

вперше

— розроблено параметричну модель стратегування економічної поведінки підприємства, яка інтегрує рівень нестабільності середовища (EWI), рівень раціональності (IREB) та рівень адаптивності (IAEB) у єдиний аналітичний простір стратегування, що дозволяє формалізувати вплив глобальних викликів на логіку прийняття управлінських рішень, ідентифікувати поведінкові режими функціонування підприємства та обґрунтовувати вибір стратегічних рішень в умовах невизначеності й обмеженої раціональності;

удосконалено

— систематизацію глобальних викликів шляхом поєднання рівнів їх прояву в економічній системі (макро-, мезо- та мікрорівень), характеру походження, каналів впливу на діяльність підприємств, часових горизонтів дії та типів управлінських реакцій підприємств, що забезпечує комплексне розуміння механізмів трансляції зовнішніх збурень у зміну умов господарювання, параметрів раціональності та моделей економічної поведінки підприємств;

— методичний підхід до оцінювання нестабільності середовища господарювання шляхом поєднання фазового аналізу глобальних викликів із оцінкою мезорівневої чутливості підприємств, що дозволяє враховувати неоднорідність впливу зовнішніх збурень на умови функціонування підприємств та оцінювати середовище господарювання з позицій його впливу на економічну поведінку підприємств;

— методичний підхід до діагностики економічної поведінки підприємства шляхом інтеграції стратегічного аналізу зовнішнього середовища та глобальних викликів, ресурсного аналізу економічного потенціалу і структури капіталу підприємства, а також поведінкового аналізу раціональності та адаптивності управлінських рішень на основі системи інтегральних показників (EWI, IREB, IAEB), що дозволяє оцінювати узгодженість між зовнішніми умовами господарювання, внутрішніми можливостями підприємства та його фактичним поведінковим режимом;

— методичний підхід до інтегральної оцінки раціональності та адаптивності економічної поведінки підприємств на основі системи параметричних показників (IREB, IAEB) та їх співвідношення з рівнем нестабільності середовища (EWI), що дозволяє кількісно оцінювати ступінь узгодженості економічної поведінки підприємства з умовами функціонування та ідентифікувати стратегічні прогалини;

— управлінську модель раціоналізації економічної поведінки підприємства шляхом поєднання параметричної діагностики поведінкових режимів, сценарного аналізу нестабільності та інструментів стратегічної гнучкості на основі теорії реальних опціонів, що дозволяє підвищити узгодженість стратегічних, управлінських та інвестиційних рішень в умовах невизначеності;

дістали подальшого розвитку

— понятійне трактування деформації економічної поведінки підприємства як закономірної трансформації логіки економічних і управлінських рішень під впливом глобальних викликів, обмеженої раціональності та ресурсно-інституційних обмежень, що зумовлює необхідність стратегування економічної поведінки підприємства;

— теоретико-методологічні засади стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів шляхом поєднання положень поведінкової економіки, стратегічного менеджменту та концепції стратегічної

гнучкості, що дозволяє розглядати стратегування як процес вибору поведінкової логіки підприємства в умовах нестабільності та обмеженої раціональності;

— концепція поведінкових режимів підприємства (стратегічна узгодженість, напружена адаптація, розбалансування), використання якої у сценарному аналізі дозволяє прогнозувати ризики розбалансування економічної поведінки підприємства під впливом зростання нестабільності зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання для: розробленої моделі стратегування — у процесі формування стратегій підприємств; системи показників (EWI, IREB, IAEB) — для діагностики економічної поведінки; сценарного підходу — для управління ризиками та невизначеністю; інструментів реальних опціонів — для підвищення ефективності інвестиційних рішень. Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджуються результатів їхнього впровадження в діяльність фармацевтичних підприємств: АТ «ФАРМАК» (довідка № 2502/18 від 25.02.2026 р.), ПП «ІНФУЗІЯ» (довідка № 260/1 від 05.03.2026 р.), а також в освітній процес Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана при викладанні дисциплін «Стратегія та розвиток бізнесу», «Проєктний аналіз», «Лідерство та партнерство в бізнесі» (довідка від 23.02.2026 р.)

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором самостійно. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які належать особисто здобувачу та пов’язані з темою дослідження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях, зокрема: IX Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія і практика» (м. Київ, 12–13 жовтня 2022 р.); Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Наукові барви – 2023» (м. Київ, 27–28 квітня 2023 р.); X Міжнародної

науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія і практика» (м. Київ, 2024 р.); X Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2025 р.); IV Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2025 р.); Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сталий розвиток та інновації» (м. Харків, 2026 р.); XI Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 27 березня 2026 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано автором самостійно та у співавторстві в 12 наукових працях загальним обсягом 6,19 друкованих аркушів з яких 4,20 друкованих аркушів належать особисто здобувачу, із них: 6 статей у фахових наукових виданнях України, 6 публікацій за матеріалами міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 136 сторінках друкованого тексту. У дисертації розміщено 19 рисунків на 22 сторінках і 41 таблицю на 51 сторінці, чотирнадцять додатків. Список використаних джерел містить 228 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Глобальні виклики як фактор деформації економічної поведінки підприємств

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростаючою складністю, нестабільністю та багатовимірністю процесів, що визначають умови функціонування суб'єктів господарювання. Традиційні уявлення про економічний розвиток як послідовність передбачуваних циклів підйому та спаду дедалі що частіше виявляються недостатніми для пояснення сучасних трансформацій економічного середовища.

У класичній економічній теорії передбачуваність розвитку значною мірою ґрунтувалася на концепції довгострокових циклів, зокрема хвиль В. Кондратьєва та В. Леонтьєва. У межах цієї парадигми економічна динаміка розглядалася як закономірна зміна фаз підйому та спаду, зумовлена технологічними інноваціями, структурними змінами та особливостями відтворювальних процесів, що дозволяло здійснювати стратегічне прогнозування на основі історичних закономірностей.

Однак сучасні глобальні виклики суттєво відрізняються від класичних циклічних коливань. Вони не вписуються у регулярну логіку довгих хвиль, не мають чітких фаз відновлення та характеризуються високим рівнем невизначеності щодо тривалості й наслідків. Пандемії, геополітичні конфлікти [1], системні порушення глобальних ланцюгів створення вартості [2] та безпекові загрози формують умови, за яких економічні процеси набувають нелінійного та асинхронного характеру. У результаті традиційні циклічні моделі, зокрема концепції довгих хвиль, виявляються недостатніми для пояснення сучасної динаміки економічної поведінки підприємств і потребують доповнення підходами, орієнтованими на аналіз системних збурень, невизначеності та трансформації умов прийняття управлінських рішень.

На зміну класичним кризовим моделям приходить усвідомлення глобальних викликів як системних, довготривалих і кумулятивних явищ, що формують нову логіку економічної динаміки. Це означає зміну парадигми економічного аналізу: якщо раніше основна увага приділялася механізмам відновлення рівноваги, то нині акцент переноситься на здатність економічних агентів функціонувати в умовах тривалої невизначеності, нестабільності та неповної інформації. За таких умов ключового значення набувають процеси адаптації, корекції та стратегічного переосмислення поведінки.

У сучасній економічній та управлінській літературі сформувався широкий спектр концепцій, спрямованих на осмислення природи та наслідків глобальних викликів (Додаток А). Попри відмінності у предметі аналізу та практичній спрямованості, їх об’єднує прагнення пояснити зростаючу нестабільність, нелінійність і невизначеність розвитку соціально-економічних систем. Найбільш поширеними у цьому контексті є концепції VUCA-середовища, «чорних лебедів», а також парадигми Economy (Industry) 4.0 та 5.0.

Концепція VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) використовується для характеристики сучасного бізнес-середовища як нестабільного, непередбачуваного, складного та неоднозначного. У межах цього підходу глобальні виклики розглядаються як фактори, що знижують ефективність традиційних управлінських інструментів і потребують підвищення гнучкості та адаптивності організацій. Водночас VUCA-підхід має переважно описовий характер і недостатньо розкриває внутрішню логіку економічної поведінки підприємств та трансформацію механізмів прийняття рішень.

Близькою за змістом є концепція «чорних лебедів» Н. Талеба [3], у межах якої глобальні виклики розглядаються як рідкісні та важко прогнозовані події з масштабними наслідками, що не вписуються в класичні моделі ризику. Цей підхід підкреслює обмеженість традиційних методів прогнозування та демонструє, що відхилення від оптимізаційної логіки можуть бути реакцією на радикальну невизначеність. Водночас концепція зосереджується переважно на подієвому

аспекті глобальних шоків і недостатньо пояснює довгострокові поведінкові зміни підприємств.

Значну групу підходів становлять концепції Economy (Industry) 4.0, що акцентують увагу на цифровій трансформації, автоматизації, великих даних і штучному інтелекті. У межах цієї парадигми глобальні виклики розглядаються як наслідок технологічних зрушень, які змінюють структуру ринків і бізнес-моделі, а економічна поведінка підприємств — як адаптація до нових технологічних умов.

Подальший розвиток цієї логіки представлений концепцією Economy (Industry) 5.0, що зміщує акцент із технологічної ефективності на людоцентричність, резильєнтність, сталість і соціальну відповідальність. У цій парадигмі раціональність економічної поведінки трактується як багатовимірна категорія. Водночас обидва підходи недостатньо розкривають внутрішні механізми трансформації та деформації процесів прийняття управлінських рішень.

Певну роль у теоретичному осмисленні глобальних викликів відіграють також стратегічні концепції реагування, зокрема стратегія «блакитного океану» [4], концепції резильєнтності [5] та антифрагильності [6]. Ці підходи інтерпретують нестабільність не лише як загрозу, а і як джерело нових можливостей розвитку. Водночас вони переважно зосереджуються на стратегічних рішеннях і результатах, недостатньо розкриваючи механізми трансформації економічної поведінки підприємства як процесу прийняття та реалізації рішень у часі..

Узагальнюючи, можна констатувати, що хрестоматійні концепції глобальних викликів формують важливе теоретичне підґрунтя для розуміння сучасної нестабільності, проте переважно зосереджуються на характеристиці зовнішнього середовища або стратегічних відповідях на нього. У результаті економічна поведінка підприємств часто розглядається як раціональна адаптація чи відхилення від норми без чіткого розмежування між нормою, деформацією та стратегічним узгодженням рішень. Це зумовлює необхідність системного підходу, здатного інтегрувати різні джерела глобальних викликів та механізми їх впливу на процеси прийняття рішень на рівні підприємства.

Поняття глобальних викликів набуло особливої актуальності в умовах поглиблення глобалізації, зростання взаємозалежності економік і прискорення технологічних змін. Такі виклики мають системний характер, формуються на перетині економічних, політичних, соціальних і технологічних процесів та впливають на різні рівні економічної системи [7]. У сучасних умовах вони виступають не тимчасовими аномаліями, а постійною характеристикою економічного середовища, що потребує переосмислення підходів до аналізу економічної поведінки.

Різноманіття глобальних викликів зумовлює необхідність їх систематизації за кількома аналітичними вимірами. У науковій літературі [8, 9] глобальні виклики часто розглядаються фрагментарно — як економічні кризи, політичні ризики, технологічні зрушення або соціальні трансформації. Такий підхід ускладнює цілісне розуміння механізмів їх впливу на економічну поведінку підприємств, оскільки не дозволяє простежити міжрівневу трансляцію викликів у межах економічної системи.

У межах даного дослідження *глобальні виклики* пропонується трактувати як *системні, багатофакторні та міжрівневі збурення економічного середовища, що мають наднаціональний характер походження, тривалу або невизначену часову динаміку та транслюються з макроекономічного рівня на рівень галузей і підприємств, зумовлюючи деформацію економічної поведінки суб'єктів господарювання через порушення передбачуваності, зростання невизначеності, посилення ризиків і зміну інституційних, ресурсних та організаційних умов прийняття управлінських рішень*. Відтак доцільною є така систематизація глобальних викликів, яка одночасно враховує характер їх походження, рівень прояву в економічній системі та канали впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання. Саме поєднання цих вимірів дозволяє перейти від опису окремих викликів до аналізу їх сукупного деформуючого впливу на логіку прийняття управлінських рішень.

Побудова авторської систематизації глобальних викликів потребує обґрунтованого вибору критеріїв, які мають відображати природу викликів і

забезпечувати можливість простежити механізм їх трансляції до рівня управлінських рішень підприємств. У сучасній літературі глобальні виклики переважно інтерпретуються як комплекс ризиків і шоків багатосферного походження у «високо взаємопов'язаній економіці» [10]. Саме тому методологічно виправданим є застосування багатовимірної логіки систематизації, що поєднує три аналітичні "вісі": походження виклику, рівень прояву в економічній системі та канали впливу на поведінку суб'єктів господарювання. Це узгоджується з висновками про зростання взаємозалежності секторів і наявність каскадних ефектів, що ускладнюють трактування викликів як короткострокових «циклічних» коливань.

Перший критерій систематизації — *рівень прояву в економічній системі* (макро–мезо–мікро) — обумовлений необхідністю відобразити міжрівневу трансляцію глобальних викликів. Макрорівень дозволяє зафіксувати системні збурення (наприклад, геоекономічні обмеження, зміни у глобальній торгівлі, політики безпеки та регуляторні режими), мезорівень відображає галузеві й ланцюгові механізми поширення впливу (індустріальні структури, кластери, глобальні ланцюги створення вартості), а мікрорівень — конкретизує наслідки у вигляді змін бізнес-моделей і управлінських рішень підприємства. Підхід до зв'язування макро-, мезо- та мікровимірів широко використовується в дослідженнях глобальних ланцюгів створення вартості та індустріальних трансформацій [11], де підкреслюється, що пояснення поведінкових реакцій підприємств потребує одночасного врахування глобального контексту, галузевої конфігурації та рівня фірми.

Другий критерій — *характер походження глобальних викликів* — відображає принципову міждисциплінарність і багатосферність сучасних збурень. У практиці міжнародної аналітики [12] та наукових узагальнень глобальні ризики/виклики типово групуються за сферами, що охоплюють економічну, геополітичну (політичну), суспільну (соціальну), технологічну та екологічну компоненти; ці сфери не є взаємовиключними й часто взаємно підсилюють одна одну. Така логіка дозволяє уникнути методологічної редукції глобальних викликів лише до

«економічних криз» та коректно врахувати політичні й безпекові детермінанти, що набули вирішального значення для бізнес-середовища в Європі та, зокрема, в Україні. У цьому контексті опора на усталені міжнародні підходи до групування глобальних ризиків забезпечує порівнюваність авторської систематизації з сучасними дискусіями та джерелами емпіричних оцінок.

Третій критерій — *канали впливу на економічну поведінку підприємств* — необхідний для переходу від опису викликів до пояснення механізмів деформації поведінки. На макроекономічному рівні глобальні виклики матеріалізуються через зміни у правилах, стимулах і обмеженнях економічної діяльності, тобто через інституційні рамки та їхню еволюцію. Інституційний підхід акцентує, що саме інститути зменшують або, навпаки, посилюють невизначеність взаємодій, а зміни інституційного середовища впливають на траєкторії економічних рішень і результати діяльності. Відповідно, у систематизації доцільно розрізняти щонайменше ринкові канали (ціни, попит, конкуренція), інституційно-регуляторні канали (правила та обмеження), ресурсні канали (капітал, праця, логістика), інформаційні канали (асиметрія, очікування) і ризикові канали (фінансові, операційні, безпекові). Така логіка узгоджується з класичними положеннями інституціональної економіки щодо ролі інститутів як «обмежень, створених для структурування взаємодії» в умовах невизначеності [13, 14].

Четвертий критерій — *часовий горизонт впливу* — дозволяє розмежувати короткострокові шоки, середньострокові дестабілізуючі фактори та довгострокові структурні виклики. Цей вимір важливий з методологічної точки зору, оскільки без нього зникає можливість розрізнити ситуації, коли підприємство може застосовувати стандартні інструменти реагування, і ситуації, що потребують стратегічного переосмислення, перебудови ланцюгів створення вартості або трансформації бізнес-моделі. У сучасних глобальних оглядах ризиків систематично використовується поділ на кілька часових “вікон”, що підкреслює відмінність між актуальними кризами і довгостроковими трендами, які поступово змінюють структуру економіки [12]. Включення цього критерію також створює підстави для коректного співвіднесення проблематики глобальних викликів з

теоріями довгих хвиль та структурних зрушень, не зводячи сучасні збурення до суто циклічних коливань.

П’ятий критерій — *характер управлінської реакції підприємств* — вводиться для узгодження систематизації глобальних викликів із подальшими етапами дослідження, зокрема аналізом трансформації управлінських пріоритетів та підходів до стратегування. За умов зростання невизначеності підприємства змушені змінювати горизонти планування, конфігурацію ресурсів і підходи до управління ризиками, що зумовлює відмінності в реакціях суб’єктів господарювання залежно від масштабу, галузі та інституційного контексту.. Підтвердженням актуальності такого критерію є наукові дискусії щодо резильєнтності як здатності економічних систем і підприємств витримувати збурення, адаптуватися та відновлюватися, а також українські дослідження, які підкреслюють необхідність аналізу поведінкових реакцій бізнесу на шоки та невизначеність як окремого предмета економічної науки. Зокрема, у праці Л. О. Лігоненко та В. А. Андрійчука резильєнтність розглядається як економічна категорія та як перспективний напрям досліджень у контексті світових трендів, що методологічно підтримує доцільність виділення типів реакцій підприємств у систематизації глобальних викликів [15]. Додатково, стратегічні підходи, розвинуті у монографічних працях українських дослідників щодо стратегії та адаптації підприємства до впливу масштабних суспільно-економічних процесів [16, 17], обґрунтовують зв’язок між зовнішніми збуреннями та трансформацією моделей поведінки підприємств у часовому вимірі.

Поєднання наведених критеріїв (рівня прояву в економічній системі, характеру походження, каналів впливу, часового горизонту та типів реакцій підприємств) формує методологічно цілісну основу систематизації глобальних викликів. Вона забезпечує не лише впорядкування різнорідних збурень за змістом, а й створює інструмент для подальшого аналізу механізмів деформації економічної поведінки підприємств і обґрунтування поведінково-стратегічної логіки їх стратегування в умовах перманентної нестабільності.

У попередніх авторських дослідженнях [18] було показано, що в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища глобальні виклики змінюють не лише результати функціонування підприємств, а й логіку їх економічної поведінки. Зокрема, встановлено, що посилення макроекономічних і інституційних збурень призводить до скорочення горизонтів планування, зростання ситуативності управлінських рішень та зниження узгодженості між короткостроковими реакціями і довгостроковими цілями розвитку підприємства.

У цих умовах економічна поведінка підприємств дедалі більше формується під впливом зовнішніх обмежень і шоків, а не виключно на основі внутрішньої логіки оптимізації. Як показано в авторській публікації [18] , навіть за збереження формальних інструментів планування та аналізу, управлінські рішення часто носять реактивний характер і орієнтуються на мінімізацію поточних ризиків, а не на досягнення стратегічної збалансованості.

У сучасних умовах глобальні виклики доцільно розглядати не лише як сукупність зовнішніх загроз або факторів ризику, а як системні міжрівневі збурення логіки економічного вибору, що трансформують самі засади прийняття управлінських рішень на рівні підприємства. На відміну від традиційних уявлень, у межах яких зовнішні шоки трактуються як тимчасові відхилення від стану рівноваги, сучасні глобальні виклики формують якісно інший режим функціонування економічних систем, у якому змінюються часові горизонти, інформаційні умови та критерії раціональності.

Принциповою особливістю глобальних викликів є їх міжрівнева природа, що проявляється у каскадній трансляції збурень від макроекономічного рівня до мезо- та мікрорівнів. Макроекономічні процеси (геополітична нестабільність, порушення глобальних ланцюгів створення вартості, фінансова фрагментація, регуляторні обмеження) породжують структурні зміни галузевих умов, які, своєю чергою, безпосередньо впливають на внутрішні механізми прийняття рішень підприємствами. У результаті підприємство стикається не просто зі зміною зовнішніх параметрів, а з порушенням зв’язку між рівнями економічної логіки, що раніше забезпечували відносну передбачуваність і послідовність вибору.

У такому середовищі глобальні виклики виступають не як ізольовані події, а як тригер системної невизначеності, що має кумулятивний і нерідко необоротний характер. Їхній вплив проявляється у зміні доступності інформації, зростанні асиметрії знань, ускладненні прогнозування та розмитті причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та економічними результатами. Це означає, що навіть за формального збереження цілей підприємства внутрішня логіка їх досягнення зазнає суттєвих зрушень.

Таким чином, глобальні виклики доцільно інтерпретувати як фактори, що змінюють не лише середовище функціонування підприємства, а й саму логіку економічного вибору. Вони транслюються у внутрішній простір управлінських рішень через зміну умов раціональності, що проявляється у скороченні горизонтів планування, посиленні орієнтації на короткострокові реакції, зростанні значущості евристичних і ситуативних рішень. У цьому контексті подальший аналіз економічної поведінки підприємства потребує виходу за межі традиційних моделей адаптації та переходу до концептуалізації деформацій поведінки як об'єктивного результату зміни умов прийняття рішень.

З огляду на багатовимірність і неоднорідність глобальних викликів, їх аналіз потребує не лише переліку окремих факторів, а систематизації за критеріями, що дозволяють пояснити механізми їх впливу на економічну поведінку підприємств. У межах даного дослідження таку систематизацію доцільно здійснювати за двома взаємопов'язаними ознаками: характером походження глобальних викликів та рівнями їх економічного впливу (табл. 1.1). Такий підхід створює аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження деформацій економічної поведінки та обґрунтування необхідності переходу від класичних моделей раціонального вибору до адаптивних і стратегічних підходів управління.

За характером походження глобальні виклики доцільно групувати на економічні, політичні, соціальні, технологічні, інституційні та безпекові. Такий підхід відповідає усталеній традиції аналізу макросередовища (зокрема PESTEL-логіці), однак у межах даного дослідження він використовується не як інструмент стратегічного сканування, а як основа для виявлення поведінкових наслідків.

Кожен тип глобальних викликів формує специфічні обмеження економічного вибору: економічні — через цінову волатильність і доступ до фінансових ресурсів; політичні та безпекові — через регуляторну невизначеність і ризики втрати активів; соціальні — через трансформацію попиту та трудових відносин; технологічні — через прискорення інноваційних циклів і ризик технологічного відставання; інституційні — через зміну правил гри та асиметрію їх застосування.

Водночас принциповим для розуміння впливу глобальних викликів є їх рівнева диференціація, оскільки один і той самий виклик по-різному проявляється на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. На макрорівні глобальні виклики формують загальний режим нестабільності економічного середовища, змінюючи параметри економічної політики, міжнародної торгівлі, фінансових потоків і регуляторних рамок. На мезорівні вони трансформують галузеві умови функціонування, структуру ринків, конкурентну динаміку та ланцюги створення вартості. На мікрорівні — безпосередньо впливають на підприємства, змінюючи доступність ресурсів, горизонти планування, структуру витрат і ризиків, а також внутрішні управлінські процедури.

Поєднання цих двох вимірів — походження викликів і рівнів їх впливу — дозволяє розглядати глобальні виклики не як абстрактне тло господарської діяльності, а як конкретні механізми трансляції збурень у внутрішню логіку економічної поведінки підприємств. Саме через таку трансляцію відбувається зміна критеріїв прийняття рішень, посилення ролі ситуативних і реактивних дій, а також зростання значущості короткострокових імперативів порівняно з довгостроковими цілями розвитку.

Вплив глобальних викликів на діяльність підприємств реалізується не безпосередньо, а через сукупність взаємопов’язаних механізмів, які трансформують умови функціонування економічних агентів і змінюють параметри прийняття управлінських рішень. На відміну від локальних або галузевих збурень, глобальні виклики мають системний характер і проявляються одночасно в кількох вимірах економічного середовища, що ускладнює їх ідентифікацію та прогнозування. У результаті підприємства стикаються не з окремими ризиками, а з

комплексною зміною логіки функціонування ринків, інститутів і ресурсних потоків.

Одним із базових механізмів впливу глобальних викликів є *порушення передбачуваності економічного середовища*. У стабільних умовах підприємства можуть будувати свої плани на основі відносно сталих трендів попиту, цін, доступності ресурсів і регуляторних правил. Глобальні виклики руйнують цю передбачуваність, оскільки формуються поза межами національних економік і часто не піддаються контролю з боку окремих урядів або ринкових інститутів. У таких умовах навіть наявність історичних даних і усталених моделей прогнозування не гарантує адекватності управлінських рішень, оскільки змінюється сама структура причинно-наслідкових зв'язків в економіці.

Тісно пов'язаним із цим механізмом є *зростання невизначеності та ризиків*. Глобальні виклики характеризуються не лише підвищеною ймовірністю несприятливих подій, а й невизначеністю щодо їх масштабів, тривалості та наслідків. У таких умовах підприємства стикаються з так званою радикальною невизначеністю, коли неможливо коректно оцінити ймовірності альтернативних сценаріїв. Це призводить до ускладнення процесів планування, зростання ролі припущень і необхідності прийняття рішень за відсутності повної інформації. Важливо підкреслити, що йдеться не лише про фінансові ризики, а й про операційні, логістичні, регуляторні та безпекові ризики, які мають кумулятивний характер.

Ще одним ключовим механізмом впливу глобальних викликів є *посилення інформаційної асиметрії.* У сучасній економіці інформація є одним із головних ресурсів управління, однак у періоди системних збурень доступ до релевантної, своєчасної та достовірної інформації істотно ускладнюється. Глобальні виклики супроводжуються швидкою зміною умов, суперечливими сигналами з різних джерел і високим рівнем інформаційного шуму. У результаті підприємства змушені приймати рішення на основі неповної або застарілої інформації, що знижує ефективність традиційних аналітичних інструментів і підвищує ризик помилкових управлінських кроків.

Інформаційна асиметрія посилюється також через нерівномірний доступ підприємств до аналітичних ресурсів, експертних оцінок і міжнародних ринків інформації. Великі компанії, як правило, мають ширші можливості для збору та обробки інформації, тоді як малі та середні підприємства є більш уразливими до раптових змін середовища. Це створює додаткові структурні дисбаланси в економіці та впливає на конкурентні позиції суб'єктів господарювання.

Важливим механізмом впливу глобальних викликів є також *інституційні обмеження*, які виникають унаслідок змін регуляторного середовища, державної політики та міжнародних правил економічної взаємодії. Глобальні виклики часто супроводжуються запровадженням нових регуляцій, торговельних обмежень, санкцій або надзвичайних режимів, що безпосередньо впливають на умови ведення бізнесу. Для підприємств це означає необхідність швидкої адаптації до змін у правовому полі, перегляду контрактних відносин і корекції операційних процесів.

Інституційні обмеження мають особливе значення в умовах воєнних і безпекових викликів, коли держава змушена оперативно змінювати правила функціонування економіки з міркувань національної безпеки. У таких умовах підприємства можуть стикатися з обмеженнями доступу до ресурсів, змінами податкових і митних режимів, а також з підвищеним адміністративним навантаженням. Сукупність цих факторів формує специфічне інституційне серед)овище, в якому традиційні механізми ринкової координації частково втрачають свою ефективність.

Для систематизації різноманітних проявів глобальних викликів і забезпечення аналітичної узгодженості подальшого дослідження доцільно узагальнити їх у вигляді таксономії, що відображає характер походження, механізми впливу та міжрівневу трансляцію збурень в економічній системі. Таким чином, таксономія глобальних викликів у межах даного дослідження ґрунтується не на одномірному поділі, а на поєднанні кількох взаємопов'язаних ознак. Це дозволяє розглядати глобальні виклики не лише як зовнішні події, а як системні фактори формування економічної поведінки підприємства. Запропонована у табл.

1.1 таксономія дозволяє перейти від фрагментарного опису окремих викликів до структурованого аналізу їх впливу на економічну поведінку підприємств.

Таблиця 1.1

Таксономія глобальних викликів як міжрівневих збурень економічної системи

Критерій систематизації	**Тип глобального виклику**	**Прояви на макрорівні**	**Прояви на мезорівні**	**Прояви на мікрорівні (рівень підприємства)**
1	***2***	***3***	***4***	***5***
Характер походження	Економічні	Фінансові кризи, інфляційні шоки, боргові дисбаланси	Галузева волатильність, падіння попиту	Нестабільність грошових потоків, відкладання інвестицій
	Політичні та геополітичні	Санкції, війни, зміна торговельних режимів	Руйнування ланцюгів постачання	Логістичні збої, зростання трансакційних витрат
	Соціальні	Демографічні зсуви, міграція, зміна цінностей	Дефіцит робочої сили	Кадрові втрати, зростання витрат на утримання персоналу
	Технологічні	Цифровізація, Industry 4.0/5.0	Технологічна асиметрія між галузями	Потреба в інноваціях, ризик технологічного відставання
	Інституційні	Зміна регуляторної політики	Галузеві бар’єри	Регуляторна невизначеність, комплаєнс-витрати
	Безпекові	Воєнні загрози, кіберризики	Порушення інфраструктури	Загроза зупинки діяльності, втрати активів
Тривалість дії	Короткострокові	Разові шоки, циклічні коливання	Тимчасові галузеві спади	Тактичні управлінські реакції
	Довгострокові	Структурні трансформації	Зміна конкурентного ландшафту	Перегляд бізнес-моделей
Спосіб впливу	Прямі	Пряме регуляторне втручання	Галузеві обмеження	Обмеження операційної діяльності
	Опосередковані	Через фінансові ринки	Через контрагентів	Інформаційна асиметрія, зростання ризиків
Тип невизначеності	Ризик	Ймовірнісні події	Керовані коливання	Оптимізаційні рішення
	Радикальна невизначеність	Непередбачувані події	Структурні злами	Реактивна та опціонна поведінка

Продовження таблиці 1.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Канал трансляції	Макро → мезо → мікро	Політика, фінанси	Галузева адаптація	Зміна логіки управлінських рішень

Джерело: складено автором

Поглиблення аналізу глобальних викликів як чинників формування економічної поведінки підприємства потребує розширення їх опису не лише за *походженням* та *рівнем впливу* (макро–мезо–мікро), а й за низкою таксономічних ознак, що безпосередньо визначають характер деформації логіки прийняття управлінських рішень. До таких ознак у межах даного дослідження віднесено тривалість дії викликів, спосіб їх впливу, тип невизначеності, а також канал трансляції впливу до рівня підприємства.

За ознакою *тривалості дії* глобальні виклики доцільно розрізняти на короткострокові та довгострокові. Короткострокові виклики, як правило, мають характер різких зовнішніх шоків (цінові коливання, логістичні збої, регуляторні рішення з негайним ефектом) і провокують ситуативні та реактивні поведінкові зсуви. У таких умовах підприємства схильні до швидких коригувальних дій, що не завжди узгоджені з довгостроковими цілями розвитку. Натомість довгострокові глобальні виклики (геополітична нестабільність, структурні зміни ринків, технологічні зсуви, демографічні та інституційні трансформації) формують стійке середовище підвищеної невизначеності, в якому деформація економічної поведінки набуває інституціоналізованого характеру. У цьому випадку реактивні рішення перестають бути тимчасовими відхиленнями та закріплюються у вигляді процедур, рутин і скорочених горизонтів планування. Саме довготривала дія глобальних викликів створює передумови для системної деформації економічної поведінки підприємства.

Важливо розмежовувати *спосіб впливу глобальних викликів* і механізми деформації економічної поведінки, оскільки йдеться про різні рівні аналізу. У межах таксономії спосіб впливу характеризує форму надходження виклику до підприємства, тоді як механізми впливу відображають внутрішні зміни логіки прийняття рішень. Прямий вплив має місце тоді, коли глобальний виклик

безпосередньо змінює умови господарювання підприємства (втрата ринків збуту, фізичні обмеження логістики, прямі регуляторні заборони, руйнування виробничих ланцюгів). У таких випадках деформація економічної поведінки є швидкою та яскраво вираженою. Опосередкований вплив реалізується через зміну макро- та мезорівневих параметрів середовища (фінансові ринки, інституційні правила, поведінка контрагентів, очікування споживачів). Хоча вплив не є миттєвим, саме він часто призводить до глибших і стійкіших деформацій, оскільки трансформує інформаційні потоки, систему стимулів і критерії оцінювання рішень.

За *типом невизначеності* глобальні виклики можуть формувати ризикове або радикально невизначене середовище. У першому випадку йдеться про ситуації, де можливі результати та їх імовірності можуть бути принаймні приблизно оцінені, що дозволяє застосовувати класичні інструменти економічного та стратегічного аналізу. Радикальна невизначеність принципово відрізняється від ризику тим, що майбутні стани середовища не піддаються імовірнісному опису, а сам набір можливих сценаріїв є неповним або змінним. Саме радикальна невизначеність є домінуючою характеристикою сучасних глобальних викликів і ключовим чинником деформації економічної поведінки підприємств. Вона підриває припущення класичної раціональності, змінює горизонти планування та зумовлює перехід до поетапних, умовних і переглядних управлінських рішень.

Канал трансляції відображає динаміку поширення глобального виклику між рівнями економічної системи — від макрорівня до рівня конкретного підприємства. На відміну від рівня впливу, який фіксує «де» проявляється виклик, канал трансляції пояснює як саме він доходить до мікрорівня.

У більшості випадків глобальні виклики мають багаторівневий характер і реалізуються через каскадний механізм: макроекономічні або геополітичні збурення транслюються через інституційні зміни, ринки капіталу, галузеві структури та мережі взаємодії до рівня підприємства. Саме на етапі цієї трансляції відбувається накопичення інформаційних викривлень, затримок реакцій і асиметрій, що посилює деформацію економічної поведінки.

Таким чином, включення до таксономії глобальних викликів ознак тривалості дії, способу впливу, типу невизначеності та каналу трансляції дозволяє перейти від описового переліку факторів до структурованого аналізу умов формування деформації економічної поведінки підприємства. Це створює концептуальну основу для подальшого розгляду стратегування як процесу не усунення деформацій, а їх перетворення на керований елемент адаптивно-стратегічної логіки розвитку.

Запропонована таксономія демонструє, що глобальні виклики мають багатовимірний і кумулятивний характер та не зводяться до окремих кризових подій. Їх міжрівнева трансляція призводить до системної зміни умов прийняття управлінських рішень, що створює передумови для деформації економічної поведінки підприємств. Саме тому аналіз глобальних викликів у межах даного дослідження розглядається не як зовнішній контекст, а як ключовий фактор формування поведінкових і стратегічних реакцій суб’єктів господарювання. У цьому контексті глобальні виклики постають не лише як фактори ризику, а як каталізатори переходу до нового режиму економічної поведінки, що потребує принципово інших підходів до її аналізу та стратегування.

Аналіз глобальних викликів як системних міжрівневих збурень економічного середовища актуалізує питання адекватності традиційних теоретико-методологічних підходів до оцінювання економічної поведінки підприємств. Класичні економічні та управлінські моделі ґрунтуються на припущенні відносної стабільності зовнішнього середовища, передбачуваності ключових параметрів господарювання та раціональності суб’єктів економічного вибору. У таких умовах економічна поведінка підприємства інтерпретується як результат оптимізаційного процесу, спрямованого на максимізацію прибутку або іншої цільової функції за заданих обмежень.

Проте в умовах глобальних викликів зазначені припущення втрачають універсальний характер. Зростання радикальної невизначеності, нестабільності регуляторного середовища, фрагментації ринків і асиметрії інформації призводить до порушення базових передумов класичної раціональності. У таких умовах

підприємства дедалі частіше змушені ухвалювати рішення за відсутності повної інформації, у стислих часових межах та під впливом взаємопов’язаних ризиків, що унеможливлює використання стандартних аналітичних інструментів у їх «чистому» вигляді.

Особливої критики в цьому контексті потребує трактування економічної стабільності як відносно сталого стану рівноваги, до якого система прагне після дії зовнішніх шоків. Класичні підходи розглядають нестабільність як тимчасове відхилення, що має бути усунуте через корекцію стратегічних або операційних рішень. Натомість сучасні глобальні виклики мають перманентний і кумулятивний характер, що трансформує нестабільність із винятку на норму функціонування економічних систем. За таких умов економічна поведінка підприємств формується не у фазі повернення до рівноваги, а в режимі постійної адаптації до мінливого середовища.

Класичні інструменти оцінювання раціональності управлінських рішень — зокрема, фінансові критерії ефективності, сценарні розрахунки за фіксованими припущеннями, стратегічне планування з довгостроковими горизонтами — дедалі частіше демонструють обмежену здатність пояснювати реальну логіку поведінки підприємств. Реактивні, поетапні або обережні рішення, які в межах класичної парадигми можуть інтерпретуватися як прояви неефективності чи управлінських помилок, у реальності часто виступають раціональною відповіддю на зростання невизначеності та ризиків.

У цьому сенсі глобальні виклики не лише змінюють умови господарювання, а й підривають нормативний статус класичної моделі раціональності, яка ототожнює ефективність із досягненням оптимального результату за заданих параметрів. Натомість у сучасному середовищі зростає значущість процедурної, контекстуальної та адаптивної раціональності, орієнтованої на збереження життєздатності підприємства, управління ризиками та підтримання стратегічної гнучкості.

Для українських підприємств ці обмеження класичних підходів проявляються особливо гостро. Повномасштабна війна, поряд із наслідками

пандемії та глобальних економічних криз, сформувала середовище, у якому довгострокове прогнозування істотно ускладнене, а багато управлінських рішень мають вимушений, ситуаційний характер. За таких умов оцінювання економічної поведінки підприємств виключно через призму традиційних критеріїв ефективності призводить до методологічних викривлень і недооцінки адаптивних можливостей суб'єктів господарювання.

Отже, класичні підходи до аналізу раціональності та стабільності економічної поведінки підприємств виявляються методологічно недостатніми для пояснення процесів, що відбуваються під впливом сучасних глобальних викликів. Це зумовлює необхідність переходу до більш комплексного бачення економічної поведінки, яке враховує обмежену раціональність, поведінкові чинники та стратегічний характер адаптаційних рішень. Саме таке розширене трактування економічної поведінки підприємства формується в межах поведінкової економіки та сучасного стратегічного менеджменту.

За результатами дослідження, опублікованого в науковому збірнику "Стратегія економічного розвитку України" [19], встановлено, що глобальні виклики суттєво трансформують конкурентну поведінку підприємств на ринку, породжуючи нові умови щодо оцінюваності ризиків, адаптивності та стратегічних пріоритетів. Ці зміни посилюють невизначеність і створюють передумови для ситуативної та реактивної поведінки, які потребують не лише оперативної адаптації, а й стратегічного осмислення та переосмислення пануючих моделей поведінки.

У сучасних наукових дослідженнях глобальні виклики дедалі частіше концептуалізуються не лише як зовнішні шоки або кризові події, а як стійкі структурні зрушення, що трансформують умови функціонування економічних систем і логіку прийняття управлінських рішень. У цьому контексті сформувався широкий спектр хрестоматійних і сучасних концепцій, які фіксують різні аспекти таких трансформацій — від радикальної невизначеності (концепція «чорних лебедів») до технологічно обумовлених змін економічної раціональності (Індустрія 4.0, AI-driven economy).

Важливо підкреслити, що зазначені концепції мають різний онтологічний статус і аналітичний фокус: одні з них описують характер середовища (невизначеність, турбулентність, непередбачуваність), інші — механізми конкурентної взаємодії, а сучасні AI-орієнтовані підходи — трансформацію самої логіки прийняття рішень. Спільним для них є те, що вони підважують припущення про стабільність, повну раціональність і лінійність економічної поведінки підприємств.

Особливе місце серед сучасних глобальних викликів посідає поширення штучного інтелекту та SMART-технологій на його основі, яке формує новий режим економічної поведінки підприємств. З одного боку, ШІ розширює аналітичні можливості та знижує вартість прогнозування, з іншого — посилює інформаційну асиметрію, змінює процедурну раціональність і трансформує відповідальність за управлінські рішення. У результаті економічна поведінка підприємства дедалі частіше набуває умовного, поетапного та опціонного характеру, що не може бути адекватно пояснено в межах класичних моделей стратегічного управління.

Таким чином, хрестоматійні та сучасні концепції глобальних викликів не лише формують контекст дослідження, а й створюють методологічні передумови для переосмислення економічної поведінки підприємства як динамічного, об’єктивно деформованого процесу, що потребує спеціального стратегування. Узагальнення цих концепцій (Додаток А) дозволяє позиціонувати деформацію економічної поведінки не як відхилення від норми, а як закономірний результат зміни умов прийняття рішень у глобалізованому та цифровізованому середовищі.

Описані зміни умов господарювання формують об’єктивні передумови для деформації економічної поведінки підприємств, теоретичний аналіз якої буде здійснено в наступному підрозділі.

1.2. Економічна поведінка підприємства в контексті поведінкової економіки та стратегічного менеджменту

В економічній науці поведінка підприємства не зводиться до будь-яких управлінських дій або організаційних практик, а пов’язується передусім із процесом економічного вибору в умовах обмеженості ресурсів і наявності альтернатив. Саме наявність вибору, що має економічні наслідки (витрати, доходи, ризик, інвестиції, стійкість, вартість, виживання), надає поведінці підприємства економічного змісту.

Економічна поведінка підприємства, на відміну від адміністративної, соціальної чи політичної поведінки, завжди пов’язана з розподілом і використанням ресурсів, формуванням очікувань щодо результатів діяльності та прийняттям рішень, які впливають на економічну життєздатність і траєкторію розвитку підприємства. Вона передбачає наявність певної логіки вибору, навіть якщо ця логіка є неповною, спрощеною або опосередкованою евристиками. Таким чином, ключовою характеристикою економічної поведінки виступає не рівень формальної раціональності, а наявність внутрішньої економічної аргументованості управлінських рішень.

Методологічною опорою для пояснення вибору та поведінки економічних агентів у класичній економічній теорії виступає концепт раціональності. Для аналізу економічної поведінки підприємства класична раціональність є не стільки «психологічним» описом того, як менеджери реально мислять, скільки теоретичною конструкцією, яка формалізує вимоги до узгодженості рішень, стабільності цілей і процедурного зв’язку між інформацією та вибором. У традиційній (неокласичній) парадигмі підприємство розглядається як агент, що здатен формувати впорядковані пріоритети, зіставляти альтернативи та обирати ті, що максимізують корисність/прибуток за заданих ресурсних і технологічних обмежень. Така постановка дозволила побудувати строгі моделі ринку, конкуренції, інвестиційного вибору, а також сформувала теоретичний ґрунт для значної частини інструментарію економічного аналізу.

Класична раціональність у мікроекономічному сенсі спирається на ідею, що вибір має бути послідовним і транзитивним, а переваги — стабільними у часі (за інших рівних умов). У межах формальної теорії вибору ці вимоги отримали аксіоматичне обґрунтування через теорію корисності за ризику та невизначеності. Зокрема, ключовий внесок у формалізацію «раціонального вибору» у ситуаціях ризику пов’язують з аксіоматикою очікуваної корисності Ноймана-Моргенштерна, де раціональність задається набором аксіом уподобань щодо лотерей (20). Далі цей підхід було узагальнено на ситуації невизначеності (коли ймовірності не задані «об’єктивно»), через концепцію суб’єктивної очікуваної корисності Л. Севіджа, що пов’язує раціональний вибір із внутрішньо узгодженими переконаннями (суб’єктивними ймовірностями) та стабільною функцією корисності [21].

У ширшому методологічному розумінні класична раціональність у позитивній економіці часто трактувалася як продуктивна спрощувальна гіпотеза, яка дозволяє пояснювати та прогнозувати поведінку ринку й фірм навіть тоді, коли реальні когнітивні процеси агентів залишаються «за дужками» моделі. Впливовим аргументом на користь такої позиції є теза М. Фрідмана про те, що наукова цінність гіпотези визначається насамперед її прогностичною силою, а не реалістичністю припущень [22]. Відповідно, раціональність у класичних моделях виконує роль «нормативного стандарту» узгодженості та одночасно «позитивної» моделі, що забезпечує керованість аналізу і формалізованість висновків.

Класична раціональність тісно пов’язана з неокласичною картиною ринків, де ціни і конкуренція виступають головними інформаційними сигналами та координаторами економічної активності. У цій логіці рівновага та оптимізація є центральними ідеями: якщо агенти максимізують цілі функції, а ринки функціонують конкурентно, то система має теоретичні підстави досягати станів рівноваги. Саме така логіка лежить в основі фундаментальних результатів загальної рівноваги [23], що підкріплюють ідею аналітичної «узгодженості» економічної системи за певних припущень.

Для прикладного аналізу поведінки підприємств важливою є також традиція «раціоналізації» вибору через спостережувану поведінку, що відома як підхід

виявлених переваг. П. Самуельсон запропонував трактувати раціональність не як психологічне припущення, а як властивість узгодженості виборів, яку можна емпірично перевіряти, аналізуючи структуру здійснених рішень [24, 25]. Методологічне значення цього підходу для дослідження підприємств полягає в тому, що раціональність може інтерпретуватися як тестована відповідність рішень певним аксіомам узгодженості, а не як декларація про «ідеальність» суб'єкта.

У контексті теорії фірми класична раціональність проявляється як припущення про цілеспрямоване узгодження рішень щодо технологій, масштабів, інвестицій та організаційної структури. Водночас ще класичні роботи з інституційної та контрактної економіки показали, що підприємство не можна звести лише до «виробничої функції» та оптимізації за цінами, оскільки виникнення і межі фірми зумовлені витратами координації, укладання та виконання контрактів. Р. Коуз, аналізуючи природу фірми, продемонстрував, що вибір між ринком і ієрархією визначається порівнянням трансакційних витрат, а отже раціональність набуває організаційного й інституційного виміру [26]. У такій логіці раціональна поведінка підприємства включає не лише ринкову оптимізацію, а й раціональний вибір механізму координації (внутрішня організація/контракти/аутсорсинг).

Разом з тим «класична» раціональність у прикладних дослідженнях підприємств зазвичай передбачає низку сильних умов: доступність релевантної інформації, відносну стабільність середовища, можливість кількісної оцінки альтернатив і порівнянність критеріїв. Саме ці умови історично підтримували застосування інструментів фінансового планування, інвестиційного аналізу (NPV/IRR), бюджетування та контролінгу як механізмів «раціоналізації» управлінського вибору. Однак сучасні умови господарювання, охарактеризовані у підрозділі 1.1 як середовище системних міжрівневих збурень, виявляють обмеженість «сильних» припущень класичної раціональності. Зростання невизначеності, каскадні ефекти у ланцюгах створення вартості, інституційні зміни та дефіцит часу на ухвалення рішень зменшують придатність лінійних процедур

оптимізації й підсилюють значення неформалізованих компонент управлінського судження.

Сучасні емпіричні дослідження у сфері стратегічного ухвалення рішень дедалі частіше фіксують, що у реальних організаційних контекстах раціональність поєднується з інтуїцією, емоціями та обмеженнями уваги, а ефективність рішень залежить від того, як компанії комбінують аналітичні та неаналітичні компоненти. Так, дослідження взаємодоповнюваності раціональності та інтуїції в стратегічних рішеннях (на прикладі сервісних фірм) показує, що ці модуси можуть діяти комплементарно залежно від типу рішення та контексту невизначеності [27]. У сучасній літературі з стратегічного менеджменту також розвивається теза про роль емоцій у стратегічному виборі компаній під час трансформаційних переходів [28] що додатково підважує уявлення про «чисту» оптимізацію як універсальний опис поведінки фірми. Новітній технологічний контекст, зокрема проникнення генеративного ШІ в управлінські процеси, додатково актуалізує питання того, як змінюються межі раціональності й якість стратегічних рішень під впливом алгоритмічної підтримки [29].

Отже, класична раціональність задає нормативний стандарт економічної поведінки підприємства, однак у реальних умовах прийняття управлінських рішень цей стандарт систематично порушується під впливом когнітивних, інформаційних, інституційних та середовищних обмежень. Саме усвідомлення розриву між нормативною моделлю раціонального вибору та фактичною логікою поведінки підприємств стало підґрунтям формування поведінкової економіки, яка зосереджується на аналізі реальних механізмів прийняття рішень в умовах невизначеності, складності та обмеженої раціональності.

Усвідомлення обмежень класичної моделі раціонального вибору зумовило формування альтернативних підходів до пояснення економічної поведінки, які зосереджуються на реальних умовах прийняття рішень та когнітивних можливостях суб’єктів господарювання. Центральним концептом такого переосмислення стала *обмежена раціональність*, запропонована Г. Саймоном [30], який одним із перших поставив під сумнів припущення про здатність економічних

агентів до повної оптимізації в складному та динамічному середовищі. На відміну від класичної моделі, де раціональність ототожнюється з максимізацією цільової функції, обмежена раціональність виходить із того, що рішення приймаються в умовах неповної інформації, обмеженого часу та когнітивних ресурсів. У межах цього підходу економічна поведінка підприємства розглядається як результат *процедурного пошуку прийнятних, а не оптимальних рішень* (principle of satisficing): менеджери не перебирають усі можливі альтернативи та не здійснюють повної оптимізації, а зупиняються на варіантах, які задовольняють мінімально прийнятні критерії в конкретному контексті. Така логіка особливо характерна для ситуацій високої складності та невизначеності, де витрати на збір і обробку інформації перевищують потенційні вигоди від пошуку оптимального рішення. Отже, обмежена раціональність не заперечує цілеспрямованості економічної поведінки, але радикально змінює уявлення про її механізми.

Подальший розвиток поведінкової економіки пов’язаний із дослідженням *евристик і систематичних упереджень*, які формують реальну логіку прийняття рішень. Евристики виступають спрощеними когнітивними правилами, що дозволяють швидко орієнтуватися в складних ситуаціях, але водночас можуть призводити до передбачуваних помилок. У класичних роботах Д. Канемана та А. Тверскі [31] показано, що навіть досвідчені суб’єкти ухвалюють рішення, відхиляючись від нормативних моделей раціональності, зокрема через ефекти якорування, репрезентативності, надмірної впевненості чи асиметричного сприйняття втрат і вигід. Для підприємств це означає, що стратегічні та інвестиційні рішення часто формуються не лише на основі формальних розрахунків, а й під впливом когнітивних обмежень, емоційних оцінок і попереднього досвіду.

Емпіричні дані та аналітичні висновки, наведені в авторській статті з питань політики конкурентоспроможності та стійкості підприємств [32] демонструють, що поведінкові зміни в умовах зовнішніх шоків не носять випадкового характеру, а мають системні ознаки. Аналізовані показники свідчать про те, що підприємства змушені переглядати вихідні стратегічні орієнтири, використовувати нові способи

оцінювання ризиків і адаптації, що є конкретним проявом деформації економічної поведінки, як це запропоновано в теоретичній частині дисертації.

Особливе місце в поведінковій економіці посідає проблематика *інформаційної асиметрії*, яка виступає як структурна характеристика сучасного економічного середовища. На відміну від класичних моделей, де передбачається доступність і симетричність інформації, реальні ринки характеризуються нерівномірним розподілом знань між учасниками, що безпосередньо впливає на економічну поведінку підприємств. Інформаційна асиметрія ускладнює оцінювання ризиків, формування очікувань і вибір стратегій, а також підсилює роль сигналів, інтерпретацій і суб'єктивних суджень. У таких умовах поведінка підприємства дедалі більше залежить від того, як саме менеджмент інтерпретує доступну інформацію, а не лише від її формального змісту.

Сукупний вплив обмеженої раціональності, евристик і інформаційної асиметрії зумовлює виникнення *поведінкових дисбалансів*, які проявляються у відхиленнях економічної поведінки від нормативної логіки оптимального вибору. Такі дисбаланси можуть мати різні форми — від надмірної обережності та уникнення ризику до, навпаки, схильності до авантюрних рішень; від інерційності та затягування змін до імпульсивних реакцій на короткострокові сигнали. Важливо підкреслити, що ці відхилення не є випадковими, а мають системний характер і відображають адаптацію суб'єктів господарювання до складності середовища.

У попередніх наукових працях [33] економічна поведінка підприємства аналізувалася крізь призму адаптаційних реакцій на зростання невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Було встановлено, що за таких умов відбувається зсув від послідовної, аналітично обґрунтованої логіки прийняття рішень до ситуативних і реактивних моделей поведінки, які лише частково відповідають класичним уявленням про раціональний вибір. Ці результати засвідчили, що обмежена раціональність, інформаційна асиметрія та дефіцит ресурсів істотно впливають на економічну поведінку підприємств навіть за відсутності формальної кризи.

Водночас у зазначених дослідженнях такі зміни розглядалися переважно як адаптивні прояви поведінки, без їх виділення в окрему економічну категорію. Це зумовило необхідність подальшого теоретичного узагальнення та переходу від опису окремих поведінкових відхилень до концептуалізації деформації економічної поведінки підприємства як стійкого та об'єктивно зумовленого явища.

У межах даного дослідження деформація економічної поведінки трактується не як помилка чи неефективність управління, а як результат зміни умов прийняття рішень під впливом глобальних викликів, обмеженої раціональності та інституційних обмежень. Такий підхід дозволяє поєднати інсайти поведінкової економіки з проблематикою стратегічного управління та перейти від фрагментарного аналізу рішень до системного осмислення логіки економічної поведінки підприємства.

Для подальшого теоретичного аналізу принциповим є уточнення сутності економічної поведінки підприємства як окремої аналітичної категорії. На відміну від неекономічної поведінки (соціальної, етичної, політичної), економічна поведінка підприємства визначається не мотивами як такими, а логікою прийняття управлінських рішень щодо розподілу обмежених ресурсів у часі з метою досягнення узгоджених економічних цілей. У цьому сенсі економічна поведінка є економічною не тому, що вона завжди ефективна або прибуткова, а тому, що вона: (1) має цільову орієнтацію (прибутковість, зростання, стійкість, виживання); (2) ґрунтується на порівнянні альтернатив; (3) передбачає узгодження поточних рішень із майбутніми наслідками; (4) реалізується в умовах ресурсних та інституційних обмежень.

Відповідно, критерієм *недеформованої* економічної поведінки доцільно вважати не абсолютну оптимальність рішень, а внутрішню узгодженість логіки прийняття рішень — між цілями, горизонтами планування, доступною інформацією та обраними інструментами управління. Саме класична раціональність у цьому контексті виступає не описом реальності, а аналітичним еталоном, відносно якого фіксуються відхилення.

Порушення цієї узгодженості в умовах зростання невизначеності та обмежень формує підстави для введення категорії *деформації економічної поведінки підприємства* як теоретичного узагальнення, що дозволяє описати стійкі зміни логіки прийняття рішень під впливом зовнішніх збурень і внутрішніх обмежень. Деформація економічної поведінки не означає втрати раціональності як такої, а відображає її трансформацію — перехід від цілісної, послідовної та довгостроково орієнтованої логіки до ситуативної, реактивної та фрагментарної. У таких умовах економічні рішення часто приймаються з урахуванням короткострокових пріоритетів, обмежених горизонтів планування та необхідності швидкого реагування на зміни.

Під впливом глобальних викликів, розглянутих у підрозділі 1.1, зазначена узгодженість логіки економічної поведінки підприємств систематично порушується. Системні міжрівневі збурення економічного середовища, радикальна невизначеність, інформаційна асиметрія та інституційні обмеження змінюють самі умови прийняття рішень, унаслідок чого класичні механізми раціонального вибору втрачають прикладну адекватність. У таких умовах поведінкові відхилення підприємств не можуть бути пояснені ані як випадкові помилки, ані як наслідок ірраціональності менеджменту. Вони набувають стійкого, повторюваного та системного характеру, що потребує окремої теоретичної концептуалізації.

З метою уточнення понятійно-категоріального поля дослідження та розмежування суміжних термінів у теорії економічної та управлінської поведінки підприємства в роботі здійснено систематизацію ключових категорій, що використовуються для опису змін логіки прийняття рішень. Результати цієї систематизації подано в табл. 1.2.

Наведена систематизація засвідчує, що в економічній та управлінській теорії відсутня категорія, яка б одночасно: (1) фіксувала стійку зміну логіки економічної поведінки підприємства; (2) пояснювала її об’єктивну зумовленість зміною умов прийняття рішень; (3) не зводила такі зміни до дисфункцій або ірраціональності; (4) безпосередньо пов’язувала поведінкові зрушення з потребою стратегування. Поняття «адаптація», «реактивність» або «трансформація», відображають окремі аспекти змін поведінки, однак не дозволяють пояснити порушення внутрішньої

узгодженості економічних рішень підприємства в умовах глобальних викликів. Саме цю аналітичну прогалину заповнює категорія деформації економічної поведінки підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика суміжних категорій у теорії економічної та управлінської поведінки підприємства

Категорія	Сутнісна характеристика в економічній та управлінській теорії	Аналітична вісь систематизації	Ключові автори / наукові напрями	Методологічний статус у дослідженні
Класична раціональність	Узгоджена, цілісна логіка прийняття рішень, орієнтована на оптимізацію за стабільних цілей, відомих обмежень і відносно передбачуваного середовища	**Критерій норми** економічної поведінки	Von Neumann & Morgenstern; Arrow, Debreu; Samuelson	Базовий еталон недеформованої поведінки
Обмежена раціональність	Прийняття рішень в умовах когнітивних, часових та інформаційних обмежень; пошук прийнятних, а не оптимальних рішень	Обмеження норми	Simon; Cyert & March	Пояснює, чому повна раціональність є недосяжною
Евристики та упередження	Систематичні когнітивні зсуви, що впливають на оцінювання альтернатив, ризиків і вигід	Механізми поведінкових відхилень	Kahneman, Tversky	Мікропідґрунтя поведінкових зрушень
Інформаційна асиметрія	Нерівномірний розподіл інформації між економічними агентами, що спотворює очікування та рішення	Структурний канал впливу середовища	Akerlof; Stiglitz	Об’єктивний чинник деформації
Адаптація / адаптивність	Зміна рішень і процесів як відповідь на зміну середовища без обов’язкового стратегічного узгодження	Міра пристосування	Nelson & Winter; March	Може бути як конструктивною, так і деформованою
Реактивність	Ситуативне реагування на зовнішні стимули без довгострокової логіки	Режим реагування	Стратегічний менеджмент (contingency logic)	Ключова ознака деформованої поведінки
Проактивність	Випереджальне формування рішень і вплив на середовище	Активна форма поведінки	Bateman & Crant	Цільовий стан після стратегування
Трансформація	Зміна стану, структури або моделі діяльності (нейтральне за оцінкою поняття)	**Форма зміни**	Теорія організаційних змін	Ширше поняття, ніж деформація
Дисфункція	Порушення виконання функцій, що знижує результативність системи	Функціональність	Merton	Не тотожна деформації
Резильєнтність	Здатність витримувати шоки та відновлюватися	Стійкість до збурень	Holling; сучасні економічні дослідження	Ознака поведінки, не механізм
Динамічні здібності	Здатність перебудовувати компетенції відповідно до змін середовища	Стратегічний міст	Teece et al.	Інструмент подолання деформації
Деформація економічної поведінки (авторське поняття)	Стійка трансформація логіки управлінських рішень у бік ситуативності, реактивності та фрагментарності під впливом глобальних викликів і обмежень раціональності	**Вузлова категорія**	Авторська концептуалізація на основі поведінкової та стратегічної теорії	Центральний теоретичний результат

Джерело: складено автором.

У межах даного дослідження *деформація економічної поведінки підприємства* трактується як *об'єктивно зумовлена стійка трансформація логіки прийняття управлінських рішень, що виникає внаслідок зміни умов функціонування підприємства під впливом глобальних викликів, обмеженої раціональності, інформаційної асиметрії та ресурсно-інституційних обмежень і проявляється у переході від цілісної, послідовної та довгостроково орієнтованої раціональності до ситуативної, реактивної та фрагментарної економічної поведінки, яка потребує стратегування з метою узгодження адаптивних реакцій із траєкторією сталого розвитку підприємства.*

Принципово важливо, що деформація в такому трактуванні не ототожнюється з помилковістю або неефективністю управління. Вона розглядається як закономірний результат зміни середовища прийняття рішень, який може виконувати адаптивну функцію в короткостроковому періоді, але водночас створює ризик втрати стратегічної узгодженості розвитку підприємства. Саме тому подолання деформації економічної поведінки не може зводитися до корекції окремих управлінських рішень або вдосконалення аналітичних інструментів. Воно потребує стратегування економічної поведінки підприємства як цілісного процесу узгодження поведінкових реакцій із довгостроковими цілями та траєкторією розвитку, що обґрунтовується в підрозділі 1.3.

З огляду на те, що економічна поведінка підприємства у сучасній літературі аналізується в різних теоретичних традиціях, доцільним є її систематизаційне узагальнення у двох взаємодоповнювальних площинах: поведінкової економіки, яка пояснює внутрішню логіку прийняття рішень через когнітивні обмеження та систематичні відхилення від нормативної раціональності, і стратегічного менеджменту, який інтерпретує поведінку підприємства як організаційно зумовлений процес стратегічного вибору, ресурсної конфігурації та адаптації до змін середовища. Саме поєднання цих підходів дозволяє перейти від абстрактної моделі «раціонального агента» до реалістичного розуміння того, як підприємства формують рішення, коригують пріоритети та змінюють патерни поведінки в умовах невизначеності.

У зв’язку з цим у табл. 1.3 запропоновано узагальнюючу схему еволюції наукових поглядів на економічну поведінку підприємства — від класичної раціональності до сучасних поведінкових і стратегічних інтерпретацій.

Таблиця 1.3

Еволюція поглядів на економічну поведінку підприємства в контексті теорій поведінкової економіки та стратегічного менеджменту (авторське узагальнення)

Теоретична традиція / етап	Ключові праці (першоджерела)	Як трактуються раціональність і вибір	Внутрішній механізм поведінки підприємства	Роль в поясненні характеру економічної поведінки підприємства
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Класична (неокласична) раціональність	von Neumann & Morgenstern (1944); Savage (1954); Friedman (1953); Arrow & Debreu (1954)	Раціональність = оптимізація цільової функції за обмежень; вибір узгоджений, стабільний, транзитивний	Аналітична оцінка альтернатив → вибір оптимуму; планування спирається на прогнозованість і формалізацію	Базовий «нульовий рівень» для фіксації відхилень; працює за умов стабільності та відносної повноти інформації
Обмежена раціональність (поведінковий поворот)	Simon (1955; 1957); March & Simon (1958)	Раціональність обмежена: час, інформація, когнітивні ресурси; оптимум замінюється «достатнім» (satisficing)	Пошук прийнятного рішення в межах «рамок» (аспірацій, процедур, правил)	Вводить пояснення, чому реальні рішення не оптимальні; створює основу для поняття деформації як трансформації логіки вибору
Евристики та упередження	Tversky & Kahneman (1974); Kahneman & Tversky (1979)	Відхилення від нормативної раціональності є систематичними; асиметрія втрат/вигід; ефекти якорів, репрезентативності тощо	«Швидкі» когнітивні правила + систематичні помилки → зміщення оцінок ризику та вигід	Пояснює фрагментарність/реактивність рішень під тиском невизначеності; підводить до поведінкових дисбалансів
Інформаційна асиметрія та стимули	Akerlof (1970); Spence (1973); Stiglitz (1975)	Вибір деформується не лише психологією, а й структурою інформації та стимулів у взаємодії	Сигнали, відбір, моральний ризик → стратегічна поведінка в умовах нерівності інформації	Дає механізм «деформації» через інформ. дефіцит/шум; пояснює збій прогнозування та зростання ризик-орієнтованості
Поведінкова теорія фірми (організаційна раціональність)	Cyert & March (1963)	Підприємство – коаліція груп із різними цілями; рішення залежать від правил, процедур, конфліктів	Аспіраційні рівні, організаційний пошук, «локальна» адаптація	Перекладає поведінкові механізми на рівень організації; пояснює інерційність, ситуативність і реактивність як властивості фірми

Продовження таблиці 1.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Стратегічний менеджмент: позиціювання та раціональний дизайн	Ansoff (1965); Porter (1980; 1985)	Раціональність як стратегічна узгодженість: вибір позиції, конкурентних переваг, інструментів реалізації	Планування/аналіз галузі → стратегічний вибір → реалізація	Визначає «нормативний стандарт» стратегії; важливий як контраст до поведінкових викривлень і деформацій
Процесний/емергентний підхід у стратегії	Mintzberg (1978; 1994)	Стратегія не завжди «спроєктована», часто формується як результат процесу і навчання	Емергентність, проби/помилки, організаційне навчання	Дає легітимну рамку для стратегічної поведінки під невизначеністю; зближує стратегічний менеджмент із поведінковою логікою
Динамічні здібності та стратегічна адаптація	Teece, Pisano & Shuen (1997); Teece (2007)	Раціональність як здатність перерозподіляти ресурси та перебудовувати бізнес-модель	Sensing–Seizing–Reconfiguring (виявлення–захоплення–перебудова)	Формує логічний зв’язок: від деформації поведінки → до поведінкової адаптації → до стратегування (1.3)
Поведінкова стратегія (behavioral strategy)	Powell, Lovallo & Fox (2011); Gavetti (2012)	Раціональність «обмежена» і на стратегічному рівні; стратегічні помилки мають когнітивну природу	Когнітивні карти, увага, помилки інтерпретації, надмірна впевненість	Безпосередньо пояснює стратегічні деформації та «стратегічні прогалини», які ви далі аналізуватимете в розділі 2
Адаптивність і резильєнтність як поведінкова відповідь	Holling (1973) (як витоки резильєнтності); сучасні узагальнення про organizational resilience; українські дослідження: Лігоненко та співавт. (2023)	Раціональність не тотожна стійкості; важливою стає здатність витримувати збурення, відновлюватися і адаптуватися	Гнучкість рішень, резерви, навчання, зміна пріоритетів і горизонтів планування	Закладає базис для логіки: резильєнтність/адаптивність — характеристика поведінки (реакції), яка може бути основою для стратегування

Джерело: узагальнено автором на основі першоджерел.

Наведена систематизація демонструє, що еволюція поглядів на економічну поведінку підприємства має дві взаємопов’язані лінії розвитку. Перша лінія відображає перехід від нормативної моделі оптимізації до реалістичних підходів, які враховують когнітивні обмеження, евристики, упередження та інформаційну асиметрію. Друга лінія пов’язана зі стратегічним менеджментом, у межах якого економічна поведінка інтерпретується як процес стратегічного вибору й адаптації: класичні підходи задають нормативну рамку узгодженості, а процесні та поведінкові напрями підкреслюють обмеження уваги, неповноту інформації та

необхідність швидкого реагування. Це створює підґрунтя для інтеграції поведінкового й стратегічного вимірів в єдину логіку аналізу економічної поведінки підприємства.

Таким чином, категорія деформації економічної поведінки підприємства теоретично обґрунтовується як проміжна ланка між (а) нормативною моделлю раціонального вибору і (б) реальною організаційною поведінкою, що формується в умовах когнітивних та інформаційних обмежень і проявляється у вигляді ситуативності, реактивності та фрагментарності рішень. Водночас деформація не є тотожною деструкції: в межах поведінкової відповіді підприємство може демонструвати адаптивність і резильєнтність, що підтримує життєздатність у короткостроковому періоді, але потребує методологічного «перекладу» у механізми довгострокового розвитку.

Поведінкова економіка надає інструменти пояснення змін логіки рішень, а стратегічний менеджмент — рамку узгодження та відновлення цілісності економічної логіки через стратегування. Під впливом глобальних викликів, розглянутих у підрозділі 1.1, зазначені відхилення набувають системного характеру, а здатність підприємства до адаптивності та резильєнтності виступає не «стратегією», а поведінковою відповіддю, що створює передумови для переходу до стратегування економічної поведінки, методологія якого буде розкрита в підрозділі 1.3.

Запропонована схема (рис. 1.1) відображає внутрішню логіку переходу від умов зовнішнього середовища до змін у поведінці підприємства. Під впливом глобальних викликів, розглянутих у підрозділі 1.1, змінюються базові параметри прийняття управлінських рішень: знижується передбачуваність, зростає невизначеність, посилюються ресурсні й інституційні обмеження та інформаційна асиметрія. Унаслідок цього класична модель раціонального вибору (оптимізаційна логіка) втрачає достатню пояснювальну силу, а рішення дедалі частіше формуються в межах процедурної раціональності з використанням евристик і спрощень.

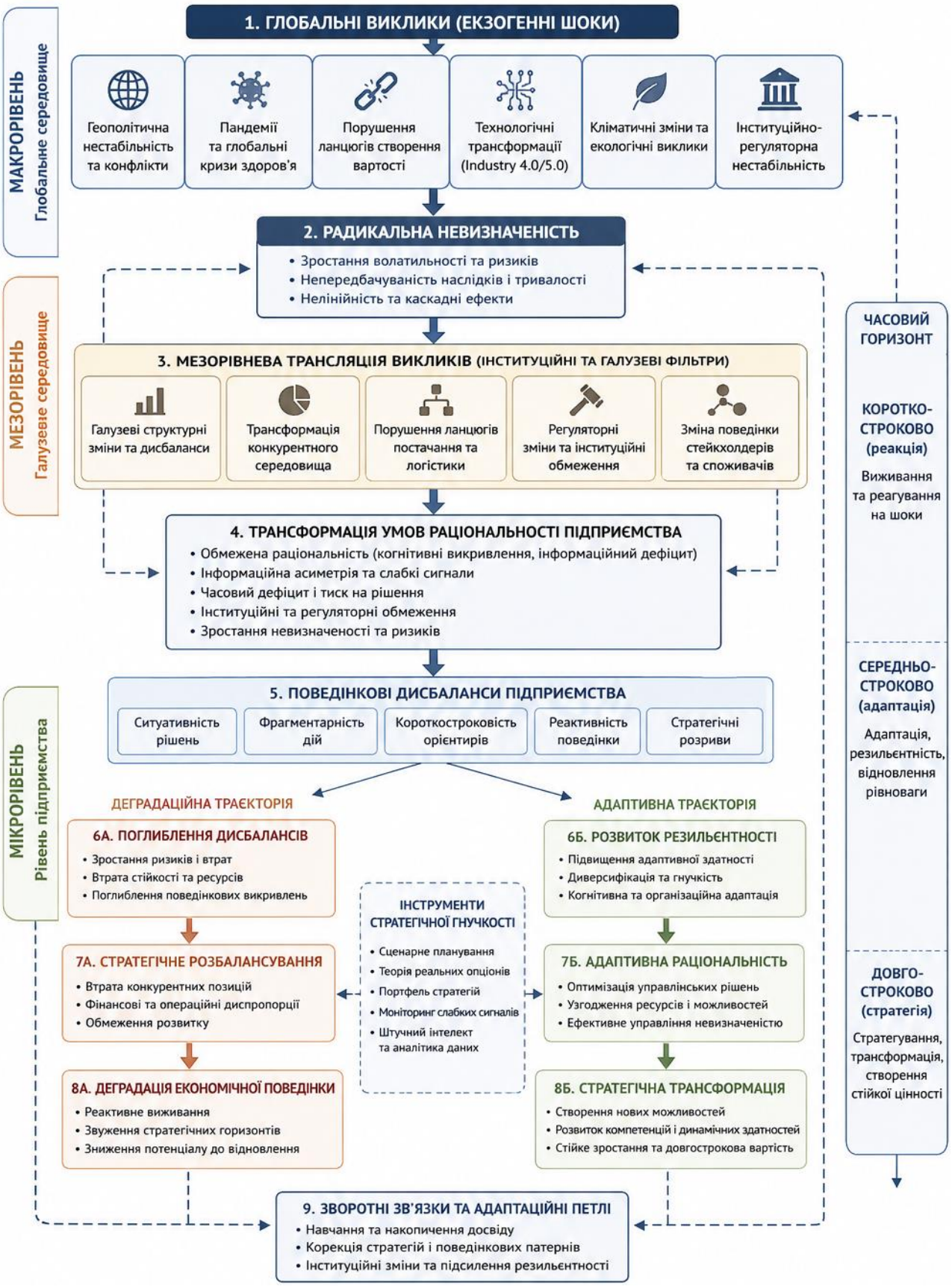


Рисунок 1.1. **Логіка трансляції глобальних викликів у деформацію економічної поведінки підприємства та формування передумов стратегування**

Джерело: авторська розробка.

У таких умовах зростає ймовірність поведінкових дисбалансів, що проявляються у викривленнях оцінки ризику та вигід, у зміщенні горизонтів планування, а також у підсиленні інерційних або імпульсивних реакцій. Сукупно це формує деформацію економічної поведінки підприємства як стійку трансформацію логіки прийняття рішень у напрямах ситуативності, реактивності та фрагментарності. Водночас деформація не є тотожною деструкції: у межах поведінкової відповіді підприємство може демонструвати адаптивність і резильєнтність, що підтримує життєздатність у короткостроковому періоді, але водночас потребує методологічного «перекладу» в інструменти довгострокового розвитку.

Отже, поведінкова економіка надає теоретичні інструменти для пояснення тих аспектів економічної поведінки підприємства, які залишаються поза межами класичної раціональності, та дозволяє концептуалізувати деформацію економічної поведінки як закономірну реакцію на складність і нестабільність середовища, водночас створюючи основу для подальшого переходу до методології стратегування економічної поведінки підприємства, що забезпечує ідентифікацію деформацій, зменшення поведінкових дисбалансів і формування адаптивно-стратегічних траєкторій рішень підприємства в умовах перманентної нестабільності.

1.3. Методологічні основи стратегування економічної поведінки підприємства

Результати попередніх авторських досліджень [33] засвідчили, що в умовах нестабільного середовища традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на відносну передбачуваність і лінійність розвитку, виявляються недостатніми для пояснення та корекції економічної поведінки підприємств. Зокрема, було показано, що реактивні управлінські рішення, спрямовані на короткострокове зниження ризиків, можуть забезпечувати тимчасову стабілізацію, але не формують узгодженої траєкторії розвитку.

Системні зміни умов функціонування підприємств, зумовлені глобальними викликами (п. 1.1), а також об’єктивна деформація економічної поведінки внаслідок обмеженої раціональності, інформаційної асиметрії та організаційних обмежень (п. 1.2), актуалізують потребу у переосмисленні предмету стратегічного управління. У таких умовах стратегування не може зводитися виключно до вибору конкурентної позиції, формування портфеля стратегій чи довгострокових планів розвитку. Його фокус неминуче зміщується до подолання (корекції) деформації економічної поведінки підприємства, що не може обмежуватися “раціоналізацією” окремих рішень, оскільки проблема має системний характер і проявляється як порушення узгодженості між цілями, горизонтами планування, ресурсною конфігурацією та поведінковими патернами. Тому необхідним стає стратегування економічної поведінки як цілісний процес узгодження адаптивних реакцій підприємства із довгостроковою траєкторією розвитку. На відміну від класичного стратегічного планування, стратегування орієнтоване на роботу з невизначеністю, альтернативними сценаріями та поведінковими реакціями суб’єктів господарювання. У такій логіці економічна поведінка виступає не похідною від стратегії, а самостійним об’єктом стратегічного осмислення.

Обмеженість традиційних підходів стратегічного управління та адаптації в умовах деформації економічної поведінки підприємства. У класичних теоріях стратегічного менеджменту стратегія розглядається як результат раціонального вибору довгострокових цілей і способів їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Такий підхід історично формувався на засадах неокласичної економічної раціональності та передбачав відносну стабільність зовнішнього середовища, можливість прогнозування ключових параметрів розвитку та узгодженість управлінських рішень у часовому вимірі. У межах цієї логіки стратегічне управління орієнтоване на формування і реалізацію стратегій як цілісних програм дій, що забезпечують довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Класичні концепції стратегічного управління, представлені у працях І. Ансоффа [34], М. Портера [35, 36] та їхніх послідовників, виходять із припущення,

що підприємство здатне здійснювати стратегічний аналіз, формувати альтернативи, оцінювати їх за чітко визначеними критеріями та обирати оптимальний варіант розвитку. У цьому сенсі стратегія постає як результат свідомого, цілеспрямованого і відносно лінійного процесу планування, а поведінка підприємства розглядається як похідна від обраної стратегії. Навіть у разі визнання впливу зовнішніх шоків і невизначеності передбачається, що стратегічні рішення можуть бути скориговані шляхом перегляду планів, цілей або ресурсних конфігурацій.

Однак у сучасних умовах системних глобальних викликів, охарактеризованих у підрозділі 1.1, такі припущення дедалі частіше втрачають пояснювальну та практичну придатність. Зростання невизначеності, асинхронність економічних процесів, каскадні ефекти в глобальних ланцюгах створення вартості, а також посилення інституційних і безпекових обмежень істотно ускладнюють не лише реалізацію стратегій, а й сам процес їх формування. За таких умов підприємства стикаються не з проблемою вибору «кращої» стратегії серед альтернатив, а з необхідністю постійного коригування логіки прийняття рішень у ситуаціях, де довгострокові орієнтири стають розмитими або суперечливими.

У відповідь на зростання нестабільності в стратегічному менеджменті набули поширення підходи, орієнтовані на адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. У межах цих підходів стратегія інтерпретується не як заздалегідь спроєктований план, а як процес поступового пристосування до нових умов, що формується через серію рішень і організаційних змін. Значний внесок у розвиток такого бачення зробили процесні та емерджгентні концепції стратегії, зокрема підходи Г. Мінцберга [37, 38], а також еволюційні теорії фірми [39], у яких стратегічна поведінка підприємства розглядається як результат навчання, рутин та локальної адаптації. Це означає, що стратегія є похідною від фактичної економічної поведінки, а не навпаки. За умов стабільного середовища така емерджентність може не суперечити довгостроковій логіці розвитку, проте в умовах системних глобальних викликів вона нерідко закріплює реактивні та фрагментарні патерни

рішень. Отже, необхідним стає інструментальний механізм “перекладу” реакцій у керовану траєкторію.

Сучасні концепції динамічних здібностей роблять спробу подолати цей розрив, фокусуючись на здатності підприємства відчувати зміни, здійснювати вибір і перебудовувати ресурсну базу [40, 41]. Проте навіть у цих підходах поведінковий вимір часто залишається другорядним, тоді як у реальній практиці саме деформована економічна поведінка (короткострокова орієнтація, уникнення ризику або, навпаки, надмірна авантюрність, фрагментарність інвестиційних рішень) стає ключовою перешкодою стратегічному розвитку.

Таким чином, існує методологічний розрив між стратегічним менеджментом і поведінковою економікою, який у даному дослідженні долається через концепцію стратегування економічної поведінки підприємства.

Попри важливість цих підходів, вони мають низку методологічних обмежень у контексті аналізу економічної поведінки підприємства. По-перше, адаптація здебільшого трактується як реакція на вже реалізовані зміни середовища, а не як цілісна логіка управління поведінкою в умовах перманентної невизначеності. По-друге, адаптивні рішення часто фіксуються на рівні організаційних процесів або ресурсних перебудов, тоді як внутрішня логіка економічного вибору, що лежить в основі цих рішень, залишається поза фокусом аналізу. У результаті поведінка підприємства інтерпретується фрагментарно — через окремі дії або практики, без належного узагальнення їх поведінкової цілісності.

Особливої уваги заслуговує той факт, що ні класичне стратегічне управління, ні адаптаційні підходи не розглядають деформацію економічної поведінки як самостійний об’єкт стратегічного аналізу. Відхилення від нормативної раціональності зазвичай інтерпретуються або як тимчасові збої, або як наслідок помилок управління, або як результат зовнішніх шоків, що порушують умови рівноваги. При цьому не здійснюється розмежування між ситуативними помилками та стійкими змінами логіки прийняття рішень, які виникають у відповідь на радикальну зміну умов функціонування підприємства.

Як показано в підрозділі 1.2, в умовах обмеженої раціональності, інформаційної асиметрії та зростаючої складності середовища економічна поведінка підприємства зазнає не випадкових відхилень, а системної деформації, що проявляється у зміні горизонтів планування, критеріїв вибору та механізмів узгодження рішень. У таких умовах стратегія перестає бути стабільним орієнтиром поведінки, а сама поведінка дедалі частіше набуває ситуативного, реактивного та фрагментарного характеру. Традиційні інструменти стратегічного управління, орієнтовані на планування, контроль і оптимізацію, виявляються недостатніми для відновлення внутрішньої узгодженості економічної логіки рішень.

Зазначене дозволяє зробити принциповий методологічний висновок: у сучасних умовах нестабільності об’єктом стратегічного впливу має бути не лише стратегія як формалізований план дій, а економічна поведінка підприємства як цілісна логіка прийняття управлінських рішень. Саме зміна цієї логіки — під впливом глобальних викликів і поведінкових обмежень — зумовлює втрату ефективності традиційних підходів стратегічного управління та адаптації.

Таким чином, постає необхідність переходу від стратегічного управління, зосередженого на виборі й реалізації стратегій, до стратегування економічної поведінки підприємства як методологічно нового підходу. Такий підхід має бути орієнтований на виявлення, пояснення та цілеспрямоване узгодження поведінкових реакцій підприємства з довгостроковою траєкторією його розвитку в умовах деформації логіки прийняття рішень.

Стратегування економічної поведінки підприємства як методологічна відповідь на деформацію логіки прийняття управлінських рішень. Поглиблення глобальних викликів і системна нестабільність економічного середовища зумовлюють необхідність переосмислення не лише інструментарію стратегічного управління, а й самого об’єкта стратегічного впливу. Як показано в підрозділах 1.1–1.2, за умов радикальної невизначеності, інформаційної асиметрії та ресурсно-інституційних обмежень економічна поведінка підприємства зазнає стійкої деформації, що проявляється у зміні логіки прийняття управлінських рішень. У таких умовах стратегія як формалізований план розвитку дедалі частіше втрачає

функцію координатора економічних рішень, тоді як сама поведінка підприємства набуває ситуативного, реактивного та фрагментарного характеру.

Це означає, що традиційне стратегічне управління, орієнтоване на вибір і реалізацію стратегій, виявляється методологічно недостатнім для пояснення та корекції реальних процесів прийняття рішень. Натомість постає потреба в такому підході, який дозволяв би працювати безпосередньо з економічною поведінкою підприємства як цілісною логікою вибору, а не лише з її результатами у вигляді фінансових показників або конкурентних позицій. Саме в цьому контексті доцільно вводити категорію стратегування економічної поведінки підприємства як методологічну відповідь на деформацію логіки прийняття управлінських рішень.

На відміну від стратегічного управління, стратегування не зводиться до формування стратегії як кінцевого продукту. У сучасних наукових дискусіях стратегування дедалі частіше розглядається як процесуальна, динамічна та рефлексивна діяльність, спрямована на узгодження цілей, рішень і дій у ситуаціях невизначеності та змін. У цьому сенсі стратегування фокусується не лише на відповіді на питання «куди рухатися», а й на питанні «як формується логіка руху» в умовах обмеженої передбачуваності.

Методологічна відмінність стратегування від класичного стратегічного управління полягає насамперед у зміні аналітичного фокусу. Якщо стратегічне управління виходить із припущення про відносну стабільність поведінкової логіки підприємства та намагається оптимізувати її результати, то стратегування виходить із визнання мінливості, неоднорідності й потенційної деформації цієї логіки. Відповідно, об’єктом стратегування стає не лише система цілей і ресурсів, а сама структура економічного вибору, що реалізується через управлінські рішення.

У дослідженні обґрунтовано, що стратегування економічної поведінки підприємства доцільно трактувати як процес цілеспрямованого впливу на логіку прийняття рішень з метою відновлення або переосмислення її внутрішньої узгодженості в умовах деформації. Йдеться не про повернення до абстрактної моделі повної раціональності, а про формування такої поведінкової конфігурації,

яка дозволяє підприємству поєднувати адаптивні та реактивні рішення з довгостроковими орієнтирами розвитку.

Важливо підкреслити, що стратегування економічної поведінки не заперечує значення адаптації як необхідної поведінкової відповіді на зміни середовища. Навпаки, воно виходить із того, що в умовах глобальних викликів адаптивні й реактивні реакції є неминучими та часто економічно виправданими. Однак без належного стратегічного осмислення такі реакції можуть закріплювати деформацію поведінки, поглиблювати фрагментарність рішень і знижувати здатність підприємства до цілісного розвитку. У цьому сенсі стратегування виконує інтеграційну функцію, узгоджуючи короткострокові поведінкові реакції з довгостроковою траєкторією розвитку підприємства.

Методологічна специфіка стратегування економічної поведінки полягає також у його міждисциплінарному характері. На відміну від традиційних підходів стратегічного менеджменту, які здебільшого ґрунтуються на економічному аналізі ринків і ресурсів, стратегування поведінки потребує інтеграції положень поведінкової економіки, інституціональної теорії та сучасних стратегічних концепцій. Поведінкова економіка дозволяє пояснити, чому в умовах невизначеності підприємства систематично відхиляються від нормативної логіки оптимального вибору; інституціональний підхід — показує, як правила, обмеження та стимули формують рамки економічної поведінки; стратегічний менеджмент — надає інструменти для узгодження рішень у довгостроковому вимірі.

Особливе значення в цьому контексті має усвідомлення того, що деформація економічної поведінки не є суто негативним або патологічним явищем. Як показано в підрозділі 1.2, вона є об’єктивною реакцією підприємства на зміну умов прийняття рішень і може виконувати адаптивну функцію в короткостроковому періоді. Однак без стратегування така деформація ризикує трансформуватися у стійку втрату узгодженості економічної логіки, що проявляється у розриві між цілями, ресурсами та результатами діяльності.

Саме тому стратегування економічної поведінки доцільно розглядати не як альтернативу стратегічному управлінню, а як його методологічне розширення і

поглиблення (табл. 1.4). У межах цього підходу стратегія перестає бути лише інструментом досягнення цілей і набуває ролі механізму поведінкової координації, що дозволяє підприємству функціонувати в умовах перманентної нестабільності. Таким чином, стратегування спрямоване не лише на формування бажаного майбутнього стану підприємства, а й на управління самим процесом прийняття рішень у часі.

Таблиця 1.4

Порівняння традиційних підходів стратегічного управління та стратегування економічної поведінки підприємства

Критерій порівняння	Традиційне стратегічне управління	Стратегування економічної поведінки (авторський підхід)
Об’єкт управління	Стратегія, план, конкурентна позиція	Економічна поведінка підприємства
Базова логіка	Оптимізація та планування	Узгодження поведінкових реакцій
Ставлення до невизначеності	Мінімізація, зниження	Джерело управлінських опціонів
Трактування відхилень	Помилки, неефективність	Деформація як об’єктивна реакція
Горизонт рішень	Фіксований, довгостроковий	Гнучкий, сценарно-опціонний
Роль адаптивності	Реакція на зміни	Поведінкова основа стратегування
Інструментарій	SWOT, PEST, BCG, фінплани	ROT, сценарії, портфель управлінських опціонів
Управлінська гнучкість	Обмежена, постфактум	Формалізована й вбудована в рішення

Джерело: складено автором на основі [34, 34, 41, 42].

У цьому сенсі стратегування економічної поведінки підприємства можна трактувати як перехід від управління результатами до управління логікою дій. Такий перехід має принципове значення для підприємств, що функціонують у середовищі високих ризиків, структурних зрушень і непередбачуваних зовнішніх шоків. Він дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати рамки для усвідомленого вибору в умовах, коли класичні моделі оптимізації втрачають свою прикладну адекватність.

Отже, у межах даного дослідження стратегування економічної поведінки підприємства розглядається як цілеспрямований процес відновлення та

підтримання узгодженості логіки управлінських рішень у часі, що забезпечує перехід від ситуативної, реактивної та фрагментарної поведінки до поведінково-стратегічно впорядкованої траєкторії розвитку. Така постановка відрізняється від класичних підходів до стратегічного менеджменту тим, що об’єктом аналізу та впливу виступає не стратегія як формалізований результат, а режим прийняття рішень, у межах якого ця стратегія фактично формується і реалізується.

Надалі пропонується трактувати *стратегування економічної поведінки підприємства як цілеспрямований безперервний процес формування, узгодження та корекції логіки управлінських рішень щодо розподілу й використання ресурсів у часі, який забезпечує перехід від ситуативної/реактивної економічної поведінки до цілісної, послідовної та довгостроково орієнтованої поведінки через поєднання діагностики деформацій, інструментів раціоналізації вибору та механізмів адаптивно-стратегічного реагування на глобальні виклики*.

Таким чином, стратегування економічної поведінки підприємства постає як методологічна відповідь на деформацію логіки прийняття управлінських рішень, що поєднує поведінковий аналіз, стратегічне бачення та інструменти управлінської гнучкості. Така постановка питання створює теоретичне підґрунтя для подальшої розробки конкретних методологічних інструментів стратегування, зокрема із залученням теорії реальних опціонів як способу формалізації управлінської гнучкості в умовах глобальних викликів.

Інтеграція поведінкової економіки, стратегічного менеджменту та теорії реальних опціонів у методології стратегування економічної поведінки підприємства. Методологічна складність стратегування економічної поведінки підприємства зумовлена тим, що жоден із наявних наукових підходів — ані поведінкова економіка, ані стратегічний менеджмент, ані теорія інвестицій — окремо не забезпечує повного пояснення логіки прийняття управлінських рішень в умовах глобальних викликів. Поведінкова економіка ґрунтовно описує когнітивні та інформаційні обмеження економічних агентів, але обмежено працює з довгостроковими траєкторіями розвитку підприємства. Стратегічний менеджмент формує бачення цілей і конкурентних позицій, однак традиційно спирається на

припущення відносної стабільності поведінкової логіки. Теорія реальних опціонів, у свою чергу, дозволяє формалізувати управлінську гнучкість, проте потребує чіткого поведінкового наповнення управлінських рішень.

У цьому контексті методологія стратегування економічної поведінки підприємства вимагає інтеграції зазначених підходів у єдину аналітичну рамку, що дозволяє одночасно враховувати обмежену раціональність суб'єктів господарювання, стратегічні орієнтири розвитку та необхідність гнучкого реагування на невизначеність. Така інтеграція не є механічним поєднанням концепцій, а передбачає їхнє концептуальне узгодження навколо ключової категорії — економічної поведінки підприємства як логіки прийняття управлінських рішень.

Поведінкова економіка формує перший рівень цієї інтеграції, надаючи інструменти для пояснення деформації економічної поведінки в умовах невизначеності. Класичні роботи Г. Саймона щодо обмеженої раціональності заклали підґрунтя для розуміння того, що економічні рішення приймаються не в умовах повної інформації та необмежених когнітивних можливостей, а в середовищі складності, дефіциту часу та невизначеності [30, 43]. Подальший розвиток поведінкової економіки в працях Д. Канемана та А. Тверскі показав, що відхилення від нормативних моделей раціонального вибору мають системний характер і відображають не помилки, а типові когнітивні механізми ухвалення рішень [31, 44].

Для аналізу економічної поведінки підприємства це означає, що стратегічні та інвестиційні рішення формуються під впливом евристик, упереджень і фреймінгу інформації, а не виключно на основі формалізованих розрахунків. Поведінкова економіка дозволяє пояснити, чому в умовах глобальних викликів підприємства схильні до надмірної обережності, інерційності або, навпаки, до імпульсивних рішень, що посилює деформацію логіки прийняття управлінських рішень. Водночас цей підхід не дає відповіді на питання, яким чином такі поведінкові реакції можуть бути узгоджені з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Саме цю прогалину частково заповнює стратегічний менеджмент, який формує другий рівень інтеграції в межах методології стратегування. Класичні концепції стратегії [45, 34, 35] розглядали підприємство як раціонального суб'єкта, здатного формувати узгоджену систему цілей і дій. Однак подальша еволюція стратегічної думки, зокрема у працях Г. Мінцберга, засвідчила, що стратегія часто формується не як результат формального планування, а як патерн поведінки, що виникає в процесі прийняття рішень [37, 38]. Це означає, що стратегія є похідною від економічної поведінки підприємства, а не лише навпаки.

У сучасному стратегічному менеджменті дедалі більшого значення набувають процесні, еволюційні та адаптивні підходи до стратегії, які визнають обмежену раціональність, невизначеність і роль організаційного навчання [40, 41]. Концепція динамічних здібностей, зокрема, підкреслює здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та трансформувати свої ресурси у відповідь на зміни середовища. Проте навіть у межах цих підходів економічна поведінка часто розглядається опосередковано — через результати (конкурентні переваги, інновації), а не як самостійний об'єкт стратегічного аналізу.

Інтеграція поведінкової економіки та стратегічного менеджменту в межах стратегування дозволяє розглядати економічну поведінку підприємства одночасно як процес прийняття рішень і як джерело стратегічних результатів. Водночас для формалізації управлінської гнучкості, яка є необхідною умовою стратегування в умовах глобальних викликів, цього поєднання недостатньо. Саме на цьому етапі доцільним є залучення теорії реальних опціонів як третього рівня методологічної інтеграції.

Традиційні підходи до оцінювання стратегічних і інвестиційних рішень (зокрема методи чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, дисконтованих грошових потоків) виходять із того, що управлінське рішення є одноразовим, необоротним і не підлягає суттєвому коригуванню після його прийняття. Така логіка відповідає умовам відносної передбачуваності та стабільності, однак суперечить реальній поведінці підприємств у середовищі глобальних викликів, де управлінські рішення часто мають поетапний, умовний і

переглядний характер. У межах класичної теорії це трактується як відхилення від раціональності або недостатня якість управління, тоді як у реальній практиці саме така поведінка часто виступає механізмом виживання й адаптації.

Методологічною відповіддю на зазначене протиріччя є теорія реальних опціонів (Real Options Theory), яка формалізує управлінську гнучкість і дозволяє розглядати економічну поведінку підприємства в умовах невизначеності як раціональну, але опціонну за своєю логікою. Поняття реального опціону було введене С. Майєрсом для позначення можливостей управлінського вибору, вбудованих у реальні інвестиційні проєкти, які за своєю економічною суттю є аналогами фінансових опціонів, але реалізуються у сфері реальної економіки [46]. Подальший розвиток цієї ідеї в працях А. Діксіта та Р. Піндайка показав, що в умовах невизначеності та необоротності інвестицій раціональною може бути не негайна реалізація проєкту, а очікування, поетапність або відмова від реалізації залежно від еволюції зовнішніх умов [47].

У межах теорії реальних опціонів управлінські рішення розглядаються не як разові акти вибору, а як послідовність умовних рішень, де кожен наступний крок залежить від інформації, отриманої в процесі реалізації попередніх етапів. Такий підхід принципово змінює трактування економічної поведінки підприємства: реактивність, обережність або відкладання рішень перестають інтерпретуватися як прояви неефективності та набувають статусу раціональних стратегічних опцій. Зокрема, у межах теорії реальних опціонів виокремлюють опціони очікування, розширення, скорочення, припинення, переключення та поетапного входу, кожен з яких відповідає певному типу поведінкової реакції підприємства на невизначеність [42]. Отже управлінська гнучкість має економічну цінність і може бути формалізована через опціонний підхід

З позицій даного дослідження принципово важливим є те, що теорія реальних опціонів дозволяє інституціоналізувати деформацію економічної поведінки, описану в підрозділі 1.2, та надати їй стратегічного змісту. Ситуативність економічних рішень у цьому контексті може бути інтерпретована як реалізація опціону очікування; фрагментарність і поетапність — як опціон поетапного

інвестування; підвищена обережність і скорочення активності — як опціон на зменшення масштабу або вихід з проєкту. Таким чином, деформація економічної поведінки постає не як відхилення від раціональності, а як перехід від оптимізаційної логіки до опціонної логіки прийняття рішень.

У контексті стратегування економічної поведінки підприємства теорія реальних опціонів має принципове методологічне значення. По-перше, вона дозволяє перевести поведінкові рішення з площини інтуїтивних реакцій у площину формалізованого аналізу гнучкості. По-друге, опціонний підхід створює місток між короткостроковими адаптивними реакціями та довгостроковими стратегічними цілями, оскільки кожне управлінське рішення розглядається як опціон на майбутній розвиток подій. По-третє, реальні опціони дозволяють врахувати обмежену раціональність менеджерів, оскільки не вимагають точного прогнозування майбутнього, а ґрунтуються на поетапному прийнятті рішень за умов оновлення інформації.

Важливо підкреслити, що інтеграція теорії реальних опціонів у методологію стратегування економічної поведінки не означає редукції поведінки підприємства до набору фінансових моделей. Навпаки, опціонний підхід у цьому дослідженні розглядається як інструмент концептуалізації управлінської гнучкості, що відображає зміну логіки прийняття рішень під впливом глобальних викликів. Управлінські опціони виникають саме в умовах деформації економічної поведінки, коли підприємство змушене поєднувати обережність із готовністю до змін (табл 1.5).

Таблиця 1.5

Переосмислення поведінкових ознак економічної поведінки підприємства в контексті теорії реальних опціонів

Поведінкова ознака економічної поведінки	Класичне трактування (раціоналістична логіка)	Трактування в межах теорії реальних опціонів (ROT)
1	***2***	***3***
Відкладання ухвалення рішення	Неефективність, втрата часу	Опціон очікування (option to wait)
Поетапність реалізації проєктів	Фрагментарність, відсутність цілісності	Стратегічна гнучкість через staged investment

Продовження таблиці 1.5

1	*2*	*3*
Уникнення незворотних інвестицій	Надмірна обережність	Опціон відмови / скорочення (option to abandon)
Пілотування, експериментування	Непослідовність, відсутність чіткого плану	Опціон зростання (growth option)
Часткове використання ресурсів	Недозавантаження потенціалу	Опціон масштабування (option to expand)
Перегляд рішень у процесі реалізації	Порушення стратегічної дисципліни	Опціон коригування траєкторії

Джерело: узагальнено автором на основі [42. 47, 48].

Інтеграція поведінкової економіки, стратегічного менеджменту та теорії реальних опціонів створює методологічну основу стратегування економічної поведінки підприємства. Поведінкова економіка пояснює причини та механізми деформації логіки прийняття рішень; стратегічний менеджмент формує довгострокові орієнтири розвитку; теорія реальних опціонів забезпечує інструментарій формалізації управлінської гнучкості та узгодження адаптивних рішень із стратегічною траєкторією підприємства. У результаті стратегування економічної поведінки постає як комплексний методологічний підхід, що дозволяє перейти від реактивного реагування на глобальні виклики до усвідомленого управління поведінковими рішеннями підприємства в умовах невизначеності.

Формалізація управлінської гнучкості в стратегуванні економічної поведінки підприємства на основі теорії реальних опціонів. Ключовою методологічною проблемою стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів є формалізація управлінської гнучкості без редукції реальної логіки прийняття рішень до спрощених оптимізаційних моделей. У класичних підходах стратегічного управління гнучкість зазвичай трактується декларативно — як здатність «адаптуватися», «реагувати» або «перебудовуватися» — без чіткого аналітичного апарату, який дозволяв би інтегрувати ці характеристики у систему економічних рішень підприємства. Водночас у поведінковій економіці гнучкість фактично зводиться до індивідуальних або організаційних реакцій на невизначеність, що не завжди узгоджується з довгостроковою логікою розвитку.

У цьому контексті теорія реальних опціонів виступає методологічним інструментом, який дозволяє перевести управлінську гнучкість з описової площини в аналітичну, забезпечуючи зв’язок між поведінковими реакціями підприємства та

стратегічними орієнтирами його розвитку. На відміну від традиційного інвестиційного аналізу, що ґрунтується на статичних оцінках ефективності (NPV, IRR), опціонний підхід виходить з того, що управлінські рішення приймаються поетапно, з можливістю перегляду, відкладення або коригування залежно від розвитку зовнішніх і внутрішніх умов [46; 47].

Формалізація управлінської гнучкості в межах стратегування економічної поведінки підприємства передбачає насамперед переосмислення самого характеру управлінських рішень. У традиційній логіці стратегічного планування рішення розглядаються як одноразові акти вибору, після яких підприємство переходить до стадії реалізації. Натомість у методології реальних опціонів рішення інтерпретуються як відкриті зобов'язання, що зберігають можливість подальших дій. Така логіка принципово змінює уявлення про раціональність управлінської поведінки: раціональним стає не максимізація очікуваного результату за фіксованих припущень, а збереження простору для вибору в умовах невизначеності.

З позицій даного дослідження управлінська гнучкість є економічною характеристикою поведінки підприємства, яка відображає здатність змінювати параметри прийняття рішень (час, масштаб, напрям, ресурси) без руйнування цілісності економічної логіки розвитку. Формалізація такої гнучкості через реальні опціони дозволяє інтерпретувати поведінкові реакції підприємства не як відхилення від стратегії, а як потенційні елементи стратегічної траєкторії.

У класичній літературі з реальних опціонів виокремлюють кілька базових типів управлінських опціонів: опціон на відкладення інвестицій, опціон на розширення, опціон на скорочення або згортання діяльності, опціон на поетапну реалізацію проєкту, а також опціон на зміну технології або бізнес-моделі [42; 49]. У межах стратегування економічної поведінки підприємства ці опціони доцільно трактувати не лише як фінансові конструкції, а як поведінкові патерни управлінських рішень.

Так, опціон на відкладення інвестицій відображає поведінкову реакцію підприємства у вигляді підвищеної обережності за умов радикальної

невизначеності. У традиційній інтерпретації така поведінка часто оцінюється як інерційність або втрата можливостей. Натомість опціонний підхід дозволяє розглядати її як раціональну форму збереження гнучкості, за якої підприємство купує «час для навчання» і зниження інформаційної асиметрії. Аналогічно, опціон на розширення діяльності може інтерпретуватися як проактивна поведінкова реакція, що активується за сприятливих змін середовища, а не як одноразовий стратегічний крок.

Особливо важливим для даного дослідження є те, що теорія реальних опціонів дозволяє поєднати поведінкові аспекти прийняття рішень з формалізованими критеріями оцінювання. На відміну від класичних моделей, де раціональність ототожнюється з точністю прогнозів, опціонний підхід визнає неминучість помилок і обмеженої раціональності, але водночас надає інструменти для оцінки вартості гнучкості як такої. Це принципово важливо в умовах деформації економічної поведінки, коли підприємство змушене діяти в середовищі, де класичні припущення стабільності та передбачуваності не виконуються.

Формалізація управлінської гнучкості через реальні опціони також дозволяє методологічно розмежувати поняття адаптивності, реактивності та стратегування. Адаптивні реакції підприємства в цьому випадку можуть бути інтерпретовані як реалізація або утримання певних опціонів, тоді як стратегування полягає у свідомому формуванні портфеля управлінських опціонів, узгодженого з довгостроковими цілями розвитку. Реактивна поведінка, яка не інтегрована в таку логіку, навпаки, призводить до втрати опціонної цінності та поглиблення деформації економічної поведінки.

З методологічної точки зору важливо підкреслити, що в межах стратегування економічної поведінки підприємства реальні опціони не розглядаються виключно як інструмент кількісної оцінки інвестиційних проєктів. Вони виконують ширшу функцію — слугують аналітичною мовою опису управлінських рішень у динамічному та невизначеному середовищі. Такий підхід дозволяє поєднати поведінкові спостереження (інтуїція, обережність, імпульсивність) з економічною логікою стратегічного вибору.

У цьому сенсі теорія реальних опціонів виступає методологічним «мостом» між поведінковою економікою та стратегічним менеджментом. Вона дозволяє трансформувати деформовану економічну поведінку — ситуативну, реактивну та фрагментарну — у структурований процес прийняття рішень, що зберігає гнучкість, але водночас підпорядковується стратегічній логіці розвитку підприємства. Саме через опціонний підхід стає можливим узгодження короткострокових адаптивних реакцій із довгостроковими цілями та траєкторією сталого розвитку.

Таким чином, формалізація управлінської гнучкості на основі теорії реальних опціонів є необхідним елементом методології стратегування економічної поведінки підприємства. Вона дозволяє перейти від опису поведінкових відхилень до розроблення інструментів їх цілеспрямованого управління, що є особливо актуальним в умовах глобальних викликів, нестабільності та системних збурень економічного середовища. Отримані методологічні положення створюють підґрунтя для подальшої розробки інтегрованих моделей стратегування економічної поведінки підприємства, які поєднують поведінкові, стратегічні та інвестиційні аспекти управління.

У класичних дослідженнях з теорії реальних опціонів портфельна логіка використовується для оцінювання взаємодії декількох інвестиційних можливостей, що реалізуються в умовах невизначеності та взаємозалежності [42, 49]. Однак у межах даного дослідження портфельний підхід набуває ширшого трактування: він застосовується не лише до інвестиційних проєктів, а й до всієї сукупності управлінських рішень, що формують економічну поведінку підприємства.

Портфель управлінських опціонів у цьому сенсі відображає структуровану множину можливих дій підприємства, кожна з яких має власну логіку реалізації, часові горизонти, рівень ризику та потенціал створення вартості. На відміну від традиційного стратегічного планування, де альтернативи часто розглядаються як взаємовиключні, опціонний портфель дозволяє підприємству одночасно утримувати кілька сценаріїв розвитку, не фіксуючи остаточний вибір до моменту отримання додаткової інформації.

З позицій стратегування економічної поведінки підприємства портфельний підхід виконує кілька ключових функцій. По-перше, він забезпечує узгодження адаптивних і реактивних поведінкових реакцій з довгостроковими цілями розвитку. Реактивні рішення, які в іншому випадку могли б розглядатися як ознаки деформації економічної поведінки, у межах портфеля опціонів набувають статусу контрольованих і потенційно стратегічно значущих дій. По-друге, портфельна логіка дозволяє знизити ризик надмірної ситуативності рішень, оскільки окремі опціони оцінюються не ізольовано, а з урахуванням їх взаємодії та внеску у загальну траєкторію розвитку підприємства.

Особливо важливим є те, що портфельний підхід дозволяє враховувати неоднорідність поведінкових реакцій підприємства. У реальних умовах економічна поведінка не є однорідною: різні підрозділи, проєкти або напрями діяльності можуть демонструвати різні рівні ризик-орієнтованості, адаптивності чи проактивності. Формування портфеля управлінських опціонів дає змогу інтегрувати ці різнорідні поведінкові елементи в єдину стратегічну рамку, не вимагаючи їх негайної уніфікації.

Таким чином, портфельний підхід до стратегування економічної поведінки підприємства дозволяє перейти від фрагментарного управління реакціями до системного управління поведінковими траєкторіями, що є принципово важливим в умовах перманентної нестабільності та глобальних викликів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Відповідність типів деформації економічної поведінки та інструментів стратегування

Тип деформації економічної поведінки	Ключовий прояв	Стратегічний ризик	Інструмент стратегування (ROT)
Ситуативність	Короткі горизонти	Втрата стратегічної траєкторії	Опціон очікування, сценарний аналіз
Реактивність	Запізнілі відповіді	Низька керованість змін	Опціон переключення (switch option)
Фрагментарність	Неузгоджені рішення	Розпорошення ресурсів	Портфель управлінських опціонів
Надмірна обережність	Відмова від інвестування	Втрата можливостей	Опціон поетапного входу
Імпульсивність	Різкі рішення	Зростання ризиків	Опціон обмеження втрат

Джерело: авторська розробка.

Архітектоніка методології стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів. Спираючись на запропоноване уявлення про суть стратегування та природу економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів, вважаємо за доцільне ідентифікувати багаторівневу архітектоніку методології стратегування економічної поведінки підприємства.

Пропонована архітектоніка методології стратегування економічної поведінки підприємства має чітку ієрархічну структуру (табл. 1.7): 1) методологічні опори — парадигмальний рівень (чому це теоретично коректно); 2) контури поведінки — структурний рівень (де порушується узгодженість); 3) блоки схеми — концептуальний рівень (як деформація транслюється і долається); 4) етапи стратегування — процедурний рівень (як це реалізується на практиці).

Таблиця 1.7

Архітектоніка методології стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів

Рівень архітектоніки	Ключові елементи	Функціональне призначення	Методологічний результат
1	*2*	*3*	*4*
1. Парадигмальний (засадничий)	Методологічні опори: – класична раціональність; – поведінкова економіка; – теорія інформаційної асиметрії; – поведінкова теорія фірми; – стратегічний менеджмент і динамічні здібності; – теорія реальних опціонів	Формування теоретичної основи стратегування; визначення нормативної «точки відліку» та пояснення природи деформацій економічної поведінки	Теоретична легітимація стратегування економічної поведінки як самостійного напряму економічного аналізу
2. Структурний (внутрішньої узгодженості)	Контури економічної поведінки: – цільовий; – ресурсно-рішеннєвий; – контрольний	Операціоналізація «норми» економічної поведінки; локалізація деформацій як порушень узгодженості між цілями, рішеннями та результатами	Формування критерію розмежування недеформованої та деформованої економічної поведінки
3. Концептуально-логічний	Блоки методологічної схеми: 1) глобальні виклики; 2) трансляція у внутрішні умови; 3) поведінкова діагностика; 4) стратегування; 5) стратегічно узгоджена поведінка; 6) зворотний зв’язок	Відображення причинно-наслідкової логіки переходу від зовнішніх збурень до стратегічно узгоджених управлінських рішень	Цілісна аналітична рамка стратегування економічної поведінки підприємства
4. Процедурний (процесний)	Етапи стратегування: 1) діагностика поведінкового режиму та деформацій; 2) параметризація узгодженості; 3) формування стратегічних альтернатив; 4) опціонне проєктування рішень; 5) вибір адаптивно-стратегічної траєкторії; 6) реалізація та моніторинг; 7) організаційне навчання і корекція	Забезпечення практичної реалізації стратегування як безперервного процесу, а не разового управлінського акту	Можливість емпіричної перевірки та прикладного застосування методології

Продовження таблиці 1.7

1	*2*	*3*	*4*
5. Інтеграційний (результативний)	Узгодження опор, контурів, блоків і етапів	Синтез поведінкових, стратегічних і опціонних підходів у єдину методологічну систему	Перехід від реактивної та фрагментарної поведінки до поведінково-стратегічно впорядкованої траєкторії розвитку

Джерело: складено автором.

Подана архітектоніка методології дозволяє уникнути еклектичності у поєднанні різних теоретичних підходів, оскільки кожен елемент виконує чітко визначену функцію на відповідному рівні аналізу. Це забезпечує цілісність стратегування економічної поведінки підприємства — від теоретичного обґрунтування деформацій до процедур їх стратегічного узгодження в умовах глобальних викликів.

Охарактеризуємо складові методології стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів.

І. Методологічні опори як засадничий (парадигмальний) рівень.

Методологія стратегування економічної поведінки у межах дисертації базується на інтеграції взаємопов’язаних методологічних засад (опор), що дозволяють одночасно задати нормативну «точку відліку», пояснити природу деформацій та сформувати механізми їх подолання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методологічні підходи до стратегування економічної поведінки підприємства

Методологічний підхід (опора)	**Ключові представники**	**Базова ідея**	**Роль у стратегуванні економічної поведінки**
1	***2***	***3***	***4***
Класична раціональність	фон Нойман, Моргенштерн; Самуельсон	Узгодженість вибору, оптимізація	Нормативний еталон «недеформованої» поведінки
Поведінкова економіка	Саймон; Канеман, Тверскі	Обмежена раціональність, евристики	Пояснення природи деформацій поведінки
Теорія інформаційної асиметрії	Акерлоф; Стігліц	Нерівність доступу до інформації	Виявлення структурних джерел викривлень рішень
Поведінкова теорія фірми	Сайерт, Марч	Процедурність, рутини	Аналіз організаційного закріплення деформацій
Динамічні здібності	Тіс, Пізано	Перебудова ресурсів і компетенцій	Механізм стратегічного подолання деформацій

Продовження таблиці 1.8

1	*2*	*3*	*4*
Теорія реальних опціонів (ROT)	Myers; Dixit & Pindyck; Trigeorgis	Опціонна логіка: формалізація управлінської гнучкості в умовах невизначеності та необоротності	Механізм узгодження адаптивних реакцій із довгостроковою траєкторією розвитку через портфель умовних рішень

Джерело: складено автором.

Нормативно-раціональна опора ґрунтується на класичній концепції раціональності як еталону узгодженості вибору. Раціональність тут не ототожнюється з досяжною оптимізацією, а розглядається як логічна узгодженість між цілями, критеріями вибору, процедурами ухвалення рішень і їх економічними наслідками у часі [20]. Саме ця узгодженість виступає критерієм «недеформованої» економічної поведінки. У методологічному плані це важливо з двох причин: (1) «норма» в економічній поведінці не ототожнюється з максимізацією прибутку, але передбачає збереження причинно-наслідкового зв'язку між рішенням і економічними наслідками у часовому вимірі; (2) раціональність може бути інтерпретована як узгодженість спостережуваних виборів [24] та підлягати емпіричній перевірці в термінах відповідності аксіоматичним вимогам [25]. Для нашого дослідження це означає: «еталон» недеформованої поведінки має форму не ідеальної оптимізації, а узгодженості логіки рішень (цілі–критерії–процедури–наслідки–контроль).

Поведінково-пояснювальна опора формується положеннями поведінкової економіки, що розкривають об'єктивні причини відхилень від раціональної логіки. Обмежена раціональність [30, 43], евристики та систематичні упередження [31], інформаційна асиметрія [50, 51, 52] пояснюють, чому в умовах невизначеності економічна поведінка підприємства неминуче зазнає деформації. Це дозволяє концептуалізувати деформацію не як управлінську помилку, а як закономірний результат зміни умов прийняття рішень.

Інформаційно-структурна опора розкриває механізми викривлення вибору, що пов'язані не лише з когнітивними обмеженнями, а зі структурою ринку інформації: інформаційна асиметрія та сигнали [50, 51, 52] пояснюють, чому

підприємства приймають рішення в режимі “шуму”, неповноти та неоднорідності доступу до даних.

Організаційно-інституційна опора спирається на поведінкову теорію фірми, згідно з якою підприємство є коаліцією груп із різними інтересами [53] а рішення формуються через правила, процедури та організаційні рутини [54]. У такій логіці деформація економічної поведінки закріплюється інституційно, що зумовлює її стійкість і потребу у стратегічному, а не ситуативному коригуванні.

Стратегічно-адаптивна опора поєднує класичні та сучасні підходи стратегічного менеджменту. Нормативно-позиційні підходи до стратегії задають рамку узгодженості (цілі – позиція – інструменти) [34, 35], однак у складному середовищі необхідно враховувати процесність та емерджентність стратегічних рішень [37]. У цьому контексті концепція динамічних здібностей є методологічним «мостом» між поведінковою логікою та стратегічним управлінням: здатність виявляти можливості, здійснювати вибір і перебудовувати ресурсну конфігурацію забезпечує перехід від реактивного реагування до керованої адаптації [40, 41].

Опціонна (ROT) опора забезпечує формалізацію управлінської гнучкості як економічно раціональної дії в умовах невизначеності та необоротності: реальні опціони концептуалізують управлінські рішення як портфель умовних рішень, що можуть бути реалізовані/відкладені/змінені залежно від еволюції умов [42, 46, 47]. Саме цей компонент дозволяє перетворити деформації (відкладання, поетапність, скорочення активності, переключення) на керовану стратегічну гнучкість, узгоджену з довгостроковою траєкторією розвитку, що відповідає заявленій науковій новизні.

У сукупності зазначені опори забезпечують те, що стратегування економічної поведінки в дисертації трактується як інтегрована методологія, яка: а) має нормативний критерій узгодженості; б) пояснює причини деформацій; в) враховує організаційне закріплення поведінкових патернів; г) пропонує механізм їх стратегічного узгодження через ROT та адаптивні інструменти.

Шість методологічних опор (класична раціональність; поведінкова економіка; теорія інформаційної асиметрії; поведінкова теорія фірми; стратегічний

менеджмент і динамічні здібності; теорія реальних опціонів) формують парадигмальний рівень методології. Їх функція полягає не в описі процесу стратегування, а у: визначенні нормативної точки відліку (що вважати узгодженою / недеформованою поведінкою); поясненні природи деформацій як об'єктивно зумовлених; обґрунтуванні можливості раціоналізації поведінки в умовах невизначеності; формуванні теоретичної легітимності використаного інструментарію.

Таким чином, методологічні опори відповідають на питання «на якій теоретичній основі побудовано стратегування економічної поведінки?», але не описують, *як саме* воно здійснюється.

II. Контури економічної поведінки як структурний рівень узгодженості

Деформація економічної поведінки фіксується не стільки "поганими" рішеннями, скільки розривом між контурами узгодженості. Відповідно, стратегування має бути спрямоване не на точкову оптимізацію, а на відновлення відновлення узгодженості в ключових контурах економічної поведінки.

Контур А (цільовий): узгодження економічних цілей підприємства (стійкість, прибутковість, зростання, виживання) із горизонтом планування та допустимим рівнем ризику. У деформованій поведінці саме цей контур руйнується першим: короткострокові імперативи витісняють довгострокові орієнтири, що робить вибір ситуативним.

Контур В (ресурсно-рішеннєвий): узгодження управлінських рішень щодо ресурсів (інвестиційних, фінансових, операційних, кадрових, логістичних) з критеріями вибору і процедурами їх ухвалення. За умов обмеженої раціональності та інформаційної асиметрії [30, 52] підприємства схильні замінювати цілісну логіку набором локальних, часткових рішень, що підсилює фрагментарність.

Контур С (контрольний): узгодження індикаторів результативності та механізмів зворотного зв'язку з реальною логікою рішень. За відсутності такого контуру реактивність закріплюється організаційно: підприємство відтворює одні й ті самі поведінкові патерни без навчання та корекції [53, 54].

Три контури економічної поведінки (цільовий, ресурсно-рішеннєвий, контрольний) формують структурний рівень методології. Вони відображають

внутрішню архітектуру економічної поведінки підприємства як системи прийняття рішень. Їх роль полягає у операціоналізації поняття «узгодженість економічної поведінки», визначенні критерію “норми”, відносно якого фіксується деформація, а також у локалізації деформацій не на рівні окремих рішень, а на рівні порушення зв’язків між цілями, рішеннями та результатами.

Отже, контури відповідають на питання «де саме виникає деформація економічної поведінки?» і є мостом між теоретичним визначенням (п. 1.2) та прикладною діагностикою.

III. Блоки методологічної схеми як концептуальний рівень трансляції

Систематизація методологічних підходів зумовлює побудову інтегрованої методологічної схеми стратегування економічної поведінки підприємства. Така схема покликана відобразити внутрішню логіку переходу від зовнішніх збурень економічного середовища до формування стратегічно узгоджених управлінських рішень, що враховують поведінкові особливості підприємства (рис. 1.3).

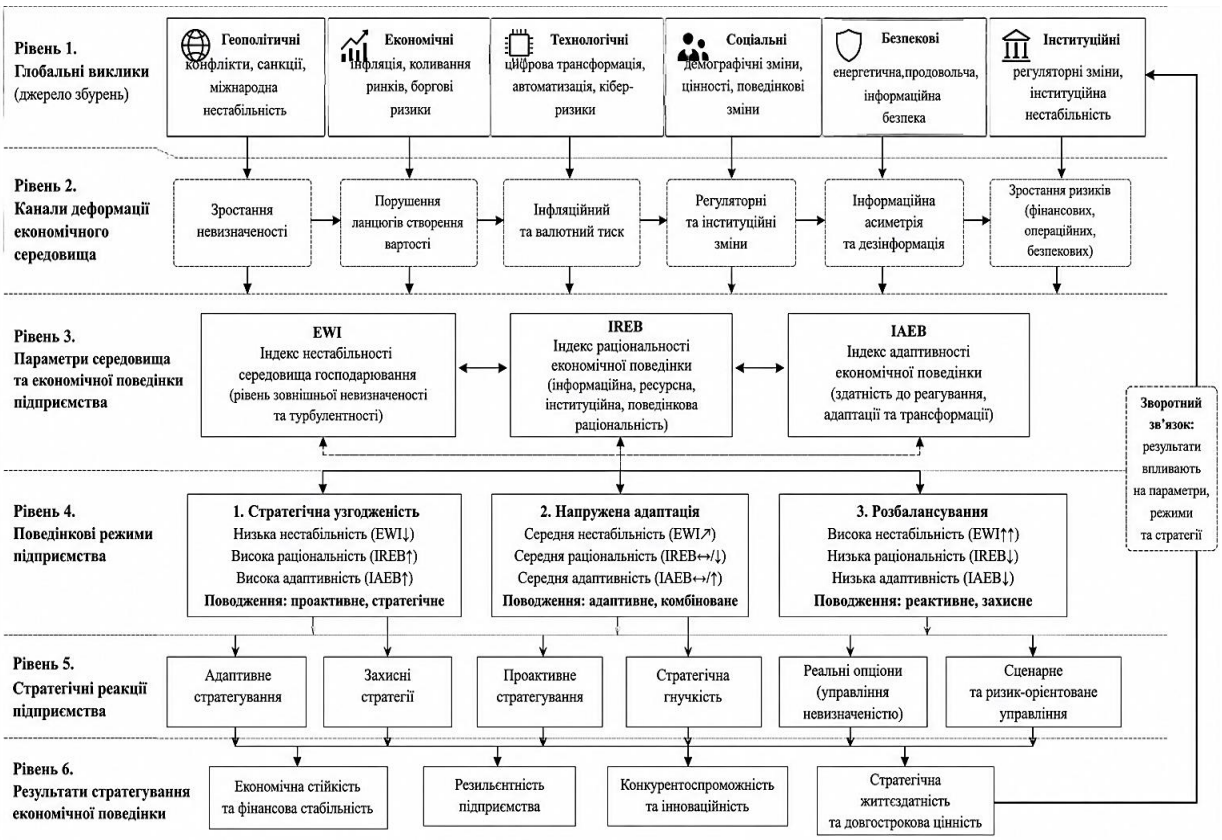


Рисунок 1.3. **Концептуальна модель стратегування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів**

Джерело: складено автором.

Методологічна схема стратегування економічної поведінки підприємства базується на кількох послідовних, але взаємопов’язаних блоках.

Перший блок пов’язаний з фіксацією глобальних викликів як системних міжрівневих збурень економічного середовища. На цьому етапі відбувається ідентифікація ключових джерел невизначеності, ризиків і обмежень, що змінюють умови прийняття управлінських рішень.

Другий блок схеми відображає трансляцію глобальних викликів у внутрішнє середовище підприємства. Саме на цьому рівні формуються передумови деформації економічної поведінки: змінюються горизонти планування, критерії оцінювання альтернатив, структура стимулів і інформаційних потоків. Важливо підкреслити, що деформація в даній схемі трактується як об’єктивно зумовлений етап еволюції поведінки підприємства, а не як управлінська помилка.

Третій блок пов’язаний з поведінковою діагностикою. Він передбачає виявлення ознак ситуативності, реактивності та фрагментарності економічної поведінки підприємства, а також аналіз когнітивних, інформаційних та інституційних чинників, що формують ці ознаки. На цьому етапі поведінкова економіка забезпечує аналітичний інструментарій для пояснення реальної логіки прийняття рішень.

Четвертий блок схеми відображає перехід від поведінкової діагностики до стратегування. Саме в цій точці деформації не просто фіксуються, а переводяться у площину керованих рішень: управлінські дії концептуалізуються як система опціонів, що формують портфель можливих дій підприємства. Така опціонна інтерпретація дозволяє узгодити адаптивні реакції з довгостроковими стратегічними орієнтирами: відкладання і «обережність» — як опціон очікування; поетапність — як опціон поетапного інвестування; скорочення активності — як опціон зменшення масштабу або виходу; переключення — як опціон зміни конфігурації діяльності [42, 46, 47]. У цьому контексті теорія реальних опціонів виступає не допоміжним інструментом оцінювання, а методологічною основою формалізації управлінської гнучкості як елементу стратегування економічної поведінки.

П’ятий блок пов’язаний із формуванням стратегічно узгодженої економічної поведінки підприємства. У цьому блоці відбувається відбір, утримання або реалізація управлінських опціонів з урахуванням змін зовнішнього середовища, накопичення організаційного досвіду та уточнення стратегічних цілей. Таким чином стратегування в запропонованій схемі не є одноразовою дією: воно постає як безперервний процес, у межах якого поведінкові реакції підприємства переводяться у логіку керованої траєкторії розвитку. Ця постановка узгоджується з тим, що стратегія в складному середовищі формується не лише як план, а як процес, що включає елементи емергентності та навчання [37, 38], і потребує організаційних механізмів перебудови ресурсів та компетенцій [55; 40, 41].

Завершальний блок схеми відображає зворотний зв’язок між реалізованими управлінськими рішеннями та подальшою еволюцією економічної поведінки підприємства. Реалізація опціонів змінює ресурсну базу, організаційні здібності та інформаційні можливості підприємства, що впливає на його здатність реагувати на нові глобальні виклики. Отже, стратегування економічної поведінки розглядається як циклічний механізм відновлення узгодженості між цілями, рішеннями, часовими горизонтами та економічними наслідками, а не як спроба усунути невизначеність як таку.

П’ять (або шість із зворотним зв’язком) блоків методологічної схеми (глобальні виклики → внутрішні умови → поведінкова діагностика → стратегування → узгоджена поведінка → зворотний зв’язок) формують концептуально-логічний рівень методології Ці блоки відображають: причинно-наслідкову трансляцію зовнішніх збурень у зміну логіки рішень; місце деформації економічної поведінки в цьому ланцюгу; принципову відмінність стратегування від адаптації або реагування. Саме на цьому рівні демонструється, що стратегування не усуває деформації, а інституціоналізує їх як об’єкт управління.

Таким чином, блоки відповідають на питання «як деформація поведінки виникає і як вона може бути стратегічно переосмислена?».

IV. Етапи стратегування як процедурний (процесний) рівень

Стратегування економічної поведінки має спиратися не на відновлення «ідеальної оптимізації», а на формування механізмів, які забезпечують стійку узгодженість рішень у часовому вимірі за умов невизначеності.

У межах даного дослідження стратегування економічної поведінки доцільно розглядати як процес із послідовними етапами, що дозволяють перейти від діагностики деформації до формування адаптивно-стратегічної траєкторії рішень.

Етап 1. Ідентифікація глобальних викликів та параметрів середовища. Фіксуються ключові джерела невизначеності, ризиків і обмежень (регуляторних, ресурсних, інформаційних), які змінюють умови прийняття рішень. Результатом є первинна карта “зовнішнього тиску” і зон його трансляції у рішення підприємства.

Етап 2. Трансляція викликів у внутрішні умови прийняття рішень. Аналізується, як саме змінюються горизонти планування, критерії вибору, стимули, інформаційні потоки та ресурсні обмеження. Тут деформація трактується як об’єктивно зумовлений зсув логіки рішень у бік реактивності/ситуативності/фрагментарності, а не як “помилка”.

Етап 3. Поведінкова діагностика деформацій та їх джерел. Виявляються прояви деформації (ситуативність, реактивність, фрагментарність) та пояснюються через обмежену раціональність, евристики та інформаційну асиметрію [55; 44; 50; 52]. Паралельно оцінюється організаційна закріпленість патернів через процедури й рутини [53, 54].

Етап 4. Параметризація узгодженості та визначення “стратегічних прогалин”. Операціоналізується “норма” як узгодженість контурів (цілі–рішення–контроль), що задає основу для вимірювання відхилень [20, 24, 25]. “Стратегічні прогалини” визначаються як розриви між короткостроковими реакціями та довгостроковими орієнтирами.

Етап 5. Опціонне проєктування портфеля рішень і траєкторії розвитку. Деформовані поведінкові реакції перекладаються в опціонну логіку: очікування, поетапність, скорочення, переключення, припинення як реальні опціони [42, 46,

47]. Метою є формування портфеля умовних рішень, який поєднує адаптивність із довгостроковою траєкторією розвитку.

Етап 6. Узгодження (оркестрація) рішень у часі та організаційне закріплення. Стратегування завершується не “вибором однієї альтернативи”, а побудовою механізмів, що підтримують узгодженість рішень у часі: правила перегляду рішень, контури контролю, зворотний зв’язок, навчання та нарощування здатності до перебудови ресурсів [40, 41]. Це забезпечує перехід від реактивного реагування до керованої адаптації.

Етап 7. Зворотний зв’язок і корекція поведінкових патернів. Результати реалізації опціонів змінюють ресурсну базу та інформаційну позицію підприємства; відповідно оновлюється портфель опціонів і правила їх реалізації. Отже, стратегування є циклічним процесом, у якому “деформації” перетворюються на джерело керованої гнучкості.

Ключовим результатом стратегування є не усунення невизначеності як такої, а відновлення узгодженості між цілями, рішеннями та економічними наслідками, що дозволяє підприємству зберігати стратегічну логіку навіть у середовищі глобальних викликів.

Сім етапів стратегування економічної поведінки формують процедурний рівень методології, тобто логіку практичної реалізації концепції.

На відміну від блоків, які мають аналітичний характер, етапи задають послідовність дій, дозволяють перейти від діагностики до формування адаптивно-стратегічної траєкторій, створюють основу для подальшої операціоналізації та емпіричного аналізу.

Етапи відповідають на питання «як саме здійснюється стратегування економічної поведінки у практичному вимірі?» і безпосередньо пов’язують методологію з інструментарієм наступних розділів роботи.

Висновки щодо стратегічної поведінки підприємств, представлені у публікації [19], підтверджують необхідність поєднання поведінкових та стратегічних підходів у методології стратегування економічної поведінки. Це свідчить про те, що традиційні методи стратегічного аналізу, запозичені з

класичної парадигми, втрачають адекватність у сучасних умовах і потребують інтеграційного підходу, що враховує когнітивні, інституційні та ринкові обмеження поведінки. Додатково, як засвідчують результати дослідження [32], у новітніх працях дедалі більше акцентується обмеженість статичних фінансових критеріїв (NPV, IRR, WACC) для оцінювання інвестиційних та стратегічних рішень у середовищі високої невизначеності. У цьому контексті інвестиційні рішення розглядаються як форма прояву економічної поведінки підприємства, що відображає його здатність до адаптації, переосмислення ризиків і коригування стратегічних пріоритетів у часі, а теорія реальних опціонів — як методологічна основа стратегування, що дозволяє формалізувати управлінську гнучкість і поєднати поведінкові реакції з довгостроковою логікою розвитку.

Сучасні дослідження та практики стратегування дедалі чіткіше фіксують перехід від стратегічного планування до «стратегічної оркестрації економічної поведінки підприємства» [56]. Стратегія в такій логіці трактується не як набір цілей або планів, а як безперервний процес узгодження рішень, ресурсів і поведінкових режимів у реальному часі. Серед ключових сучасних трендів стратегування, релевантних для подолання деформації економічної поведінки, доцільно виокремити: зміщення фокусу від data-driven до decision-centric підходів, де центральним об’єктом управління стає не обсяг даних, а якість та узгодженість управлінських рішень; використання гнучких методологій (Agile-підходів) у стратегуванні, які дозволяють зменшити фрагментарність рішень і синхронізувати короткострокові дії з довгостроковими орієнтирами; інтеграцію дизайн-мислення та поведінкових інструментів у стратегічні сесії з метою усвідомлення когнітивних обмежень і зменшення поведінкових дисбалансів; застосування інструментів картографування та сценарного аналізу (зокрема Wardley Mapping), що дозволяють відобразити еволюцію технологій, ринків і управлінських рішень у динаміці; залучення аналітичної та прогностичної підтримки на основі ШІ як засобу розширення меж раціональності, але не її заміщення. Ці інструменти не усувають обмежену раціональність як таку, однак дозволяють відновити узгодженість

економічної логіки рішень, зменшуючи ситуативність і реактивність поведінки підприємства.

Отже, методологія стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів концептуально об’єднує різні рівні аналізу — від макроекономічних збурень до мікрорівня управлінських рішень — у єдину аналітичну рамку. Принципова ідея полягає в тому, що стратегування економічної поведінки не зводиться до усунення деформацій як таких, а передбачає їх перетворення на джерело управлінської гнучкості та стратегічного розвитку. Саме в цьому полягає її дослідницька функція: створити цілісний фреймворк для подальшого емпіричного аналізу, параметризації деформацій та розроблення прикладного інструментарію стратегічної діагностики і стратегування економічної поведінки підприємств у середовищі глобальних викликів.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 дисертаційної роботи визначено теоретико-методологічні основи та концептуальні засади стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів. Отримані результати дозволяють сформувати цілісну аналітичну рамку для подальшого емпіричного аналізу та прикладних розрахунків, а також забезпечують логічний перехід від теоретичного осмислення проблеми до розроблення інструментарію стратегічної діагностики та параметричного аналізу.

За результатами ідентифікації глобальних викликів як фактору деформації економічної поведінки підприємств доведено, що глобальні виклики доцільно розглядати не як окремі зовнішні шоки або перелік факторів ризику, а як системні міжрівневі збурення економічного середовища, які транслюються з макроекономічного та мезоекономічного рівнів до мікрорівня підприємства і змінюють базові умови прийняття управлінських рішень.

У ході дослідження уточнено економічну сутність глобальних викликів шляхом їх трактування як джерела порушення передбачуваності, зростання радикальної невизначеності, інформаційної асиметрії та ресурсно-інституційних обмежень, що безпосередньо впливають на логіку економічної поведінки підприємств. Обґрунтовано доцільність переходу від описової класифікації до

таксономії глобальних викликів, яка дозволяє пов’язати характер походження викликів, рівні їх впливу та механізми трансляції з наслідками для економічної поведінки суб’єктів господарювання. На цій основі сформовано авторську таксономію глобальних викликів, яка, окрім традиційних ознак (походження, рівень впливу), включає додаткові аналітичні виміри: тривалість дії, спосіб впливу, тип невизначеності та канал трансляції впливу до рівня підприємства.

Узагальнення цих результатів дозволило зробити принциповий висновок про те, що саме тривала дія глобальних викликів у поєднанні з радикальною невизначеністю формує передумови не ситуативних відхилень, а стійкої деформації економічної поведінки підприємств, що потребує не кризового реагування, а стратегічного осмислення.

За результатами осмислення економічна поведінка підприємства в контексті поведінкової економіки та стратегічного менеджменту здійснено системний аналіз еволюції уявлень про економічну поведінку підприємства — від класичної раціональності до поведінкових і стратегічних концепцій — з метою формування теоретичного підґрунтя для введення категорії деформації економічної поведінки.

У цій логіці обґрунтовано обмеженість класичної моделі раціонального вибору для пояснення економічної поведінки підприємств у середовищі глобальних викликів, оскільки вона базується на припущеннях стабільності середовища, повноти інформації та незмінності цілей. Показано, що поведінкова економіка (концепції обмеженої раціональності, евристик, упереджень та інформаційної асиметрії) забезпечує пояснювальний апарат для аналізу реальної логіки управлінських рішень, але сама по собі не формує інструментів їх стратегічного узгодження. Доведено, що у стратегічному менеджменті існує методологічний розрив між нормативними моделями стратегії та фактичною економічною поведінкою підприємств, яка в умовах нестабільності набуває реактивного та фрагментарного характеру.

Ключовим результатом є авторська концептуалізація деформації економічної поведінки підприємства, яка трактуються не як управлінська помилка чи неефективність, а як об’єктивно зумовлена стійка трансформація логіки прийняття

управлінських рішень, що виникає внаслідок зміни умов функціонування підприємства під впливом глобальних викликів.

Запропоноване визначення дозволило чітко розмежувати “недеформовану” та “деформовану” економічну поведінку на основі критерію узгодженості логіки рішень у часі (цілі – критерії – процедури – наслідки), відрізнити деформацію від суміжних категорій (трансформація, адаптація, реакція, дисфункція), визначивши її місце у понятійно-категоріальному полі економічної та управлінської теорії та сформувати теоретичну основу для переходу від опису поведінкових відхилень до їх стратегування.

За результатами формування методологічних основ стратегування економічної поведінки підприємства розроблено та обґрунтовано інтегрований методологічний підхід до стратегування економічної поведінки підприємства, який спрямований на подолання розриву між поведінковими поясненнями та стратегічними механізмами управління.

У процесі дослідження систематизовано та критично осмислено ключові методологічні опори (засади) стратегування економічної поведінки, зокрема: класичну раціональність як нормативний еталон узгодженості, поведінкову економіку як пояснювальну основу деформацій, поведінкову теорію фірми як організаційний контекст, стратегічний менеджмент і концепцію динамічних здібностей як механізми стратегічного реагування. Обґрунтовано теорію реальних опціонів як методологічний міст між реактивною економічною поведінкою та довгостроковою логікою стратегічного розвитку, що дозволяє формалізувати управлінську гнучкість в умовах невизначеності.

Сформовано архітектоніку методології стратегування, яка спирається на визначені шість методологічних опор та визначає систему поведінкових контурів узгодженості, етапів стратегування і логічних блоків переходу від діагностики деформацій до формування адаптивно-стратегічної траєкторії розвитку. Розроблена архітектоніка методології стратегування економічної поведінки підприємства дозволяє інтегрувати макроекономічні виклики, мікрорівневі поведінкові реакції та стратегічні інструменти в єдину аналітичну рамку.

Принципово важливим є висновок про те, що стратегування у даному дослідженні трактується не як усунення деформацій, а як процес їх перетворення на джерело управлінської гнучкості та стратегічного розвитку.

Узагальнюючи результати розділу 1, слід зазначити, що сформовано цілісну теоретико-методологічну основу дослідження, яка: пояснює природу деформації економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів; обґрунтовує необхідність переходу від кризового та реактивного управління до стратегування економічної поведінки; створює методологічні передумови для розроблення прикладного інструментарію стратегічної діагностики, параметричного аналізу та оцінювання ефективності управлінських рішень, що реалізується у наступних розділах дисертації.

Основні результати досліджень опубліковані у наукових працях автора [18, 19].

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЇЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ

Формування методичного фрейму діагностики економічної поведінки підприємства та оцінки її раціональності (Додаток Б) здійснюється з урахуванням теоретичних положень, обґрунтованих у Розділі 1, відповідно до яких глобальні виклики розглядаються як первинне джерело трансформації умов господарювання та логіки прийняття економічних рішень. Такий підхід узгоджується з сучасними інтерпретаціями нестабільного економічного середовища, у межах яких зростання невизначеності, інституційні збурення та регуляторні обмеження розглядаються не як фонові фактори, а як чинники, що безпосередньо змінюють умови раціональності економічного вибору.

З огляду на це, побудова методичного фрейму у даному дослідженні починається з аналізу середовища господарювання та ідентифікації глобальних викликів, які визначають зовнішні обмеження економічної поведінки підприємства (підрозділ 2.1). Така логіка відповідає традиції стратегічної діагностики, у межах якої аналіз зовнішнього середовища передує оцінці внутрішнього стану підприємства (57), а також підходам, у яких економічна поведінка інтерпретується як контекстно зумовлений процес (класичний стратегічний процес [16, 34, 58, 59], а не як автономна оптимізаційна дія (емерджентний стратегічний процес (60, 61, 62, 63].

У межах першого блоку діагностики використовується поєднання інструментів стратегічного аналізу макро- та мезорівня, зокрема аналізу макросередовища, галузевої структури та конкурентної динаміки, а також сценарного аналізу й аналізу чутливості. Такі інструменти традиційно застосовуються в стратегічному менеджменті для оцінки конкурентних позицій, однак у даному дослідженні вони виконують іншу методичну функцію — формування аналітичного контексту для оцінки економічної поведінки та умов її раціональності. SWOT-аналіз при цьому використовується не як самодостатній

метод, а як інтеграційний інструмент, що поєднує результати аналізу середовища з оцінкою внутрішніх можливостей підприємства.

Другий блок методичного фрейму спрямований на оцінку економічного потенціалу підприємства та механізмів його реалізації (підрозділ 2.2) з урахуванням ідентифікованих зовнішніх викликів. Економічний потенціал у дослідженні розглядається у руслі підходів, відповідно до яких він трактується як системна сукупність можливостей розвитку, а не як статичний набір ресурсів [64]. Така інтерпретація дозволяє поєднати аналіз ресурсної бази з оцінкою здатності підприємства трансформувати наявні можливості у результати діяльності в умовах нестабільності [65, 66, 67, 68].

Методично доцільним є об'єднання аналізу економічного потенціалу з аналізом формування, управління т а використання капіталу, оскільки саме капітал виступає ключовим механізмом трансляції потенціалу у фінансові та економічні результати. Такий підхід узгоджується з положеннями ресурсної теорії фірми [69, 70, 71, 72, 73, 74] та концепціями динамічних здатностей [75, 76, 77] межах яких вирішальне значення має не обсяг ресурсів, а здатність підприємства ефективно їх комбінувати й адаптувати до змінених умов середовища. Додаткове аналітичне підсилення забезпечується використанням інструментів штучного інтелекту, що дозволяють виявляти приховані закономірності, здійснювати сценарне моделювання та підвищувати обґрунтованість оцінки раціональності економічної поведінки в умовах високої невизначеності [78, 79].

Фінансові результати, структура капіталу та показники прибутковості у дослідженні інтерпретуються не як кінцева мета, а як індикатори узгодженості між економічним потенціалом і реальною моделлю економічної поведінки підприємства. Саме така узгодженість розглядається як ключова ознака раціональності економічної поведінки, що відповідає підходам до оцінювання результативності діяльності підприємств, розвиненим у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників економіки підприємства та управління капіталом [66, 68, 80, 81, 82, 83].

Подальша діагностика раціональності економічної поведінки здійснюється із застосуванням параметричного підходу, який дозволяє перейти від нормативних оцінок до аналітичної інтерпретації управлінських і стратегічних рішень. У межах цього підходу раціональність розглядається як ступінь узгодженості управлінських рішень за інформаційними, ресурсними, інституційними та поведінковими параметрами, що відображає концепцію обмеженої раціональності та сучасні уявлення про прийняття рішень в умовах нестабільності [84, 85].

Поєднання кількісних методів фінансового та статистичного аналізу з аналізом компетенцій [74, 86, 87, 88, 89, 90], динамічних здатностей [91], резильєнтності [15, 92] та проактивної поведінки [93] дозволяє інтерпретувати виявлені відхилення не як випадкові, а як прояви адаптаційних або деформованих моделей економічної поведінки. Інституційний і поведінковий виміри раціональності додатково підсилюються аналізом економічної безпеки та антикризових рішень, які розглядаються як прояви адаптивної раціональності підприємства [94, 95, 96, 97].

Інтеграція результатів аналізу середовища господарювання (підрозділ 2.1) з оцінкою економічного потенціалу та механізмів його реалізації (підрозділ 2.2) ґрунтується на припущенні, що деформації економічної поведінки проявляються насамперед у розривах між зовнішніми вимогами середовища, внутрішніми можливостями підприємства та фактичною моделлю його поведінки. Саме такі розриви у дослідженні інтерпретуються як стратегічні прогалини.

Методично підрозділ 2.3 орієнтований на зіставлення характеристик середовища та глобальних викликів з параметрами економічного потенціалу, структури капіталу, результативності та поведінкових реакцій підприємства. Це дозволяє ідентифікувати інноваційні, інвестиційні, управлінські та поведінкові прогалини як аналітичні передумови подальшого стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів.

2.1. Ідентифікація глобальних викликів та оцінка нестабільності середовища господарювання фармацевтичних підприємств України у 2019-2024 рр.

У сучасних умовах розвитку національної економіки економічна поведінка підприємств формується під впливом комплексу зовнішніх викликів, що мають багаторівневий, взаємопов'язаний і переважно глобальний характер. Для фармацевтичних підприємств України ці виклики набувають особливої значущості, оскільки поєднують макроекономічну нестабільність, інституційні та регуляторні обмеження, безпекові ризики, порушення глобальних ланцюгів постачання, а також підвищені соціальні очікування щодо безперебійності виробництва та доступності лікарських засобів. За таких умов традиційні підходи до аналізу економічної поведінки, засновані на припущеннях відносної стабільності середовища та повної раціональності управлінських рішень, виявляються методично обмеженими.

Відповідно до концептуальних положень, обґрунтованих у Розділі 1, глобальні виклики у даному дослідженні розглядаються не як фонові чинники, а як активні детермінанти, що формують зовнішні обмеження раціональності економічної поведінки підприємства. Саме вони визначають параметри середовища прийняття управлінських рішень, допустимі горизонти планування, умови доступу до ресурсів та характер адаптивних і стратегічних реакцій. У цьому контексті аналіз середовища господарювання набуває не описового, а аналітико-методичного змісту, створюючи підґрунтя для подальшої кількісної оцінки нестабільності зовнішніх умов і дослідження поведінкових реакцій підприємств.

У межах підрозділу 2.1 вирішується завдання ідентифікації глобальних викликів, що формують умови господарювання фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр., а також визначення характеру їх впливу на зовнішні обмеження раціональності економічної поведінки. Це забезпечується шляхом аналізу макро- та мезорівневих умов функціонування галузі, систематизації

ключових глобальних викликів і каналів їх трансляції у практику управлінських і стратегічних рішень.

Методичну основу підрозділу становить поєднання інструментів стратегічного та галузевого аналізу, елементів сценарного підходу та методів структурно-логічного узагальнення. Емпіричну базу дослідження формують офіційні статистичні дані, галузеві та аналітичні звіти, нормативно-регуляторні документи, а також результати узагальнень, систематизовані у відповідних додатках. Отримані результати ідентифікації глобальних викликів слугують аналітичним підґрунтям для подальшої побудови інтегральної оцінки нестабільності середовища господарювання (EWI) та аналізу економічної поведінки фармацевтичних підприємств у наступних підрозділах розділу.

2.1.1. Фармацевтичні компанії як об'єкт стратегічної діагностики в умовах глобальних викликів. Формування методично коректної діагностики економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів передбачає обґрунтований вибір об'єкта дослідження, який є чутливим до зовнішніх збурень, функціонує в умовах інституційних обмежень і змушений адаптувати управлінські рішення до середовища підвищеної невизначеності. У цьому контексті фармацевтичні компанії України виступають репрезентативним об'єктом емпіричного дослідження, оскільки поєднують риси стратегічно важливого сектора економіки та глобально інтегрованого бізнесу, діяльність якого істотно залежить від зовнішніх макроекономічних, інституційних, технологічних і безпекових чинників.

На відміну від більшості інших галузей промисловості, фармацевтичні підприємства функціонують в умовах жорсткого регуляторного контролю, високих вимог до якості та безпеки продукції, значної капіталомісткості інноваційних і інвестиційних рішень, а також підвищеної соціальної відповідальності. Це зумовлює обмежену свободу економічного вибору та підвищує значущість інституційних і поведінкових параметрів у формуванні економічної поведінки. За таких умов класичні припущення про повну раціональність управлінських рішень виявляються методично недостатніми, що створює сприятливе аналітичне поле для дослідження обмеженої, контекстно зумовленої та адаптивної раціональності.

Додатковим аргументом на користь вибору фармацевтичних підприємств як об’єкта дослідження є їх висока чутливість до глобальних викликів та екзогенних шоків, зокрема пандемічних загроз, порушень глобальних ланцюгів створення вартості, регуляторних трансформацій, технологічних зрушень і безпекових ризиків. Фармацевтичні компанії України поєднують характеристики національно орієнтованого виробника та учасника глобальних виробничо-логістичних мереж, що дозволяє простежити міжрівневу трансляцію глобальних викликів — від макроекономічного й інституційного рівня до рівня конкретних управлінських і стратегічних рішень. Для фармацевтичного сектору такі виклики не мають епізодичного характеру, а формують тривалу нестабільність умов господарювання, що безпосередньо впливає на горизонти планування, структуру капіталу, інвестиційну активність і моделі економічної поведінки підприємств.

Специфічною рисою фармацевтичної галузі є поєднання високого рівня регуляторного впливу та конкурентного ринкового середовища. Регуляторний компонент охоплює стандарти виробництва й контролю якості, процедури реєстрації лікарських засобів, механізми державних закупівель і програми реімбурсації, а також інструменти цінового регулювання. Водночас підприємства змушені реагувати на зміну споживчих переваг, цінову чутливість попиту та посилення конкуренції з боку національних і міжнародних виробників. Така подвійна природа фармацевтичного бізнесу формує специфічний тип економічної поведінки, що виникає під впливом як ринкових стимулів, так і жорстких інституційних обмежень.

Додатковим чинником, який посилює чутливість фармацевтичних компаній до глобальних викликів, є структурна імпортозалежність галузі. Значна частина активних фармацевтичних інгредієнтів, пакувальних матеріалів і технологічного обладнання постачається з-за кордону, що робить виробничі процеси вразливими до порушень міжнародних логістичних ланцюгів, валютних коливань і геополітичних обмежень. За таких умов навіть помірні зовнішні шоки здатні трансформуватися у суттєві зміни витратної структури, фінансових результатів і стратегічних пріоритетів підприємств.

Емпіричний аналіз у дослідженні охоплює період 2019–2024 рр., який є методично релевантним для вивчення трансформацій економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів. Обраний часовий інтервал дозволяє ідентифікувати послідовну зміну фаз нестабільності та простежити еволюцію режимів функціонування фармацевтичного ринку України. 2019 рік розглядається як базовий докризовий період відносної макроекономічної стабільності, що фіксує вихідні умови господарювання. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. стала першим масштабним глобальним шоком, який актуалізував проблеми біобезпеки, логістичних збоїв і нестійкості попиту. Починаючи з 2022 року, повномасштабна війна в Україні сформувала якісно новий рівень нестабільності, поєднавши безпекові, економічні, фінансові та інституційні виклики, що суттєво змінили умови прийняття управлінських рішень у фармацевтичному бізнесі (додаток В). Така періодизація дозволяє аналізувати не лише окремі кризові події, а й довготривалу трансформацію економічної поведінки підприємств у середовищі підвищеної нестабільності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Періодизація глобальних шоків і фаз нестабільності середовища господарювання фармацевтичних підприємств України (2019–2024 рр.)

Період	Ключова фаза	Домінантні глобальні виклики	Характер впливу на середовище господарювання
2019	Докризовий стан (базова фаза)	Ринкова конкуренція, регуляторні вимоги	Відносна передбачуваність, довші горизонти планування
2020	Пандемічний шок	COVID-19, логістичні збої, попит на окремі групи ЛЗ	Порушення ланцюгів постачання, хвилеподібний попит
2021	Пандемічна адаптація	Інфляційні процеси, дефіцит ресурсів	Часткова стабілізація, накопичення структурних дисбалансів
2022	Воєнний шок	Безпекові ризики, руйнування логістики, валютні коливання	Різке зростання невизначеності, «злам» ринкових процесів
2023	Воєнна адаптація	Інституційні обмеження, інфляція, дефіцит капіталу	Перехід до адаптивних та захисних моделей поведінки
2024	Затяжна нестабільність	Кумулятивні глобальні та національні виклики	Консолідація ринку, обмежені інвестиційні горизонти

Джерело: складено автором.

Таким чином, у досліджуваний період фармацевтичні компанії України функціонують у середовищі багаторівневої нестабільності, у якому глобальні

виклики транслюються через галузеві та інституційні умови господарювання, формуючи зовнішні обмеження економічної поведінки та VUCA-контекст прийняття управлінських рішень. Саме це обумовлює доцільність використання фармацевтичного бізнесу як емпіричної бази для подальшої стратегічної діагностики, спрямованої на оцінку адаптивності підприємств і раціональності їх економічної поведінки в умовах тривалої нестабільності.

2.1.2. Умови господарювання фармацевтичних компаній України та трансформація конкурентного середовища. Ідентифікація глобальних викликів для фармацевтичних компаній є неможливою без аналізу умов їх господарювання, оскільки саме через параметри галузевого середовища макрорівневі збурення транслюються у конкретні економічні обмеження, стимули та правила гри. У межах цього підпункту визначено ключові характеристики середовища, які задають межі раціональності управлінських, інвестиційних і портфельних рішень підприємств у 2019–2024 рр., а також окреслено структурні зрушення конкурентного поля, що впливають на поведінкові реакції компаній.

Для структуризації зовнішніх збурень використано PESTEL(E)-аналіз як інструмент первинної ідентифікації чинників наднаціонального та довгострокового характеру. У даному дослідженні він застосовується не як самодостатній метод оцінювання, а як рамка систематизації викликів, що формують контекст прийняття рішень. Узагальнені результати подано в табл. 2.2, тоді як розширені матриці та деталізацію джерел винесено до Додатка Г, що забезпечує прозорість емпіричної бази без перевантаження основного тексту.

Таблиця 2.2

PESTELE-характеристики макрорівневих виклків для фармацевтичних підприємств України

Фактор	Ключові драйвери / прояви	Стратегічні наслідки для компаній
1	***2***	***3***
P Political (політичні)	Війна та безпекові ризики; державна політика “медичної безпеки”; євроінтеграційний курс і переговори з ЄС	Релокація/дублювання критичних потужностей; підсилення BCP/BCM; диверсифікація ринків збуту і логістики; стратегічні інвестиції “під ЄС”

Продовження таблиці 2.2

1	*2*	*3*
E Economic (економічні)	Інфляція, девальвація, висока вартість капіталу; падіння/відновлення платоспроможності; тиск на маржу через цінову чутливість	Перехід до "ціннісного" портфеля (оптимізація SKU, фокус на маржинальність); хеджування валютних ризиків; багатосценарне фінмоделювання; пошук дешевших джерел фінансування (гранти/донори/ЕКА)
S Social (соціальні)	Старіння населення; зростання потреб у хронічних терапіях; зміна поведінки пацієнтів (онлайн, довіра/репутація, чутливість до ціни)	Посилення терапевтичного фокусу (кардіо, діабет, психоневро тощо); програми прихильності до лікування; репутаційний менеджмент, комунікація з пацієнтами
T Technological (технологічні)	Прискорена цифровізація (ERP/MES/CRM, e-commerce); застосування даних/аналітики; автоматизація виробництва; AI в R&D/постачаннях (обмежено, але тренд)	Інвестиції в цифрову зрілість і кібербезпеку; data-driven планування попиту; цифрове забезпечення якості (QMS/LIMS); підвищення ефективності виробництва (lean, OEE)
E Environmental (екологічні)	ESG-вимоги та екологічна відповідність для доступу на ринки ЄС; енергетична волатильність; вимоги до утилізації/відходів	Енергоефективність (CAPEX у HVAC/утилізацію/очистку); ESG-звітність як "квиток" у європейські ланцюги постачання; екодизайн паковання
L Legal (правові)	Гармонізація регуляторики з ЄС (GxP, фармаконагляд, реєстрації); посилення комплаєнсу; правила держзакупівель/реімбурсації	Дорога, але необхідна "євро-комплаєнс" трансформація; стратегія реєстрацій (EU/EMA-підхід); юридичне управління патентами/ліцензіями
E Ethical (етичні)	Етика промоції; прозорість взаємодії з медпрацівниками; антикорупційні стандарти, вимоги партнерів/донорів	Підсилення комплаєнсу, code of conduct; аудит маркетингових практик; репутаційна стійкість як конкурентна перевага

Джерело: складено автором.

Як випливає з табл. 2.2, середовище господарювання українських фармацевтичних компаній у 2019–2024 рр. визначається взаємодією політико-безпекових ризиків, макроекономічної волатильності, зростання регуляторної складності та інституційних обмежень, посилених технологічними, екологічними й етичними вимогами. У діагностичному вимірі це означає зміщення критеріїв «раціональності» від класичної логіки оптимізації у стабільних умовах до підтримки безперервності критичних процесів, забезпечення комплаєнсу, контролю ризиків ланцюгів постачання та адаптації продуктового портфеля до змін платоспроможного попиту й державної присутності на ринку.

Подальший аналіз зосереджено на трансформації конкурентного середовища та структурних передумовах зміни економічної поведінки підприємств, оскільки саме вони визначають, яким чином загальноекономічні шоки проявляються у поведінкових рішеннях на рівні компаній.

*Місткість ринку та макроекономічні обмеження як рамка стратегічних рішень***.** Український фармацевтичний ринок є відносно невеликим у глобальних масштабах, що формує структурне обмеження для масштабування інноваційних і капіталомістких моделей розвитку та підвищує чутливість галузі до платоспроможності внутрішнього попиту, інфляційних і курсових коливань. У період до 2022 р. спостерігалася динаміка зростання в національній валюті, тоді як повномасштабна війна спричинила короткострокове просідання попиту та подальше часткове відновлення на тлі інфляційного зростання цін (додаток В). Унаслідок цього управлінські та інвестиційні рішення в 2019–2024 рр. ухвалювалися в умовах нестійкого попиту, підвищеної вартості помилки та загострення ресурсних обмежень, що посилює контекстність оцінювання раціональності економічної поведінки.

Водночас фармацевтичний сектор зберігає потенціал інвестиційної привабливості через відносно високу додану вартість і необхідність постійного технологічного оновлення (якість, комплаєнс, цифрові рішення, безперервність виробництва). Це означає, що реакції підприємств на глобальні виклики не зводяться до скорочення витрат: у ряді випадків раціональною стає саме інвестиційна відповідь, навіть за зростання короткострокового фінансового навантаження. Розширені порівняльні макро- та галузеві параметри наведено у Додатку Ж.

Конкуренція, структура попиту та зовнішні залежності як драйвери трансформації економічної поведінки. Український фармацевтичний ринок характеризується високою конкурентністю та насиченістю, що наближає його до логіки ринків масового попиту. Водночас конкурентний тиск поєднується зі значними структурними залежностями, насамперед імпортною домінантою у вартісному вимірі та критичною залежністю від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів. До 2022 р. частка імпортних лікарських засобів у грошовому вимірі залишалася високою, тоді як у 2022 р. відбулося короткострокове вимушене зміщення структури ринку у бік локальної продукції через порушення імпорту та логістичні обмеження; надалі у 2023 р. спостерігалося поступове відновлення імпорту, що свідчить про обмеженість «вимушеного імпортозаміщення» як довгострокової моделі (деталізація джерел — у додатках).

У таких умовах конкурентні позиції підприємств у 2019–2024 рр. визначалися не лише широтою портфеля або маркетинговою активністю, а й здатністю забезпечувати безперервність постачання, оперативно адаптувати продуктову пропозицію та керувати дефіцитами. Це створює поведінковий ефект, за якого зростає ризик деформацій раціональності: рішення можуть ухвалюватися з домінуванням критеріїв доступності й швидкості над критеріями довгострокової оптимальності та інноваційності, що є типовим для середовища високої невизначеності.

Структура попиту формує додаткові обмеження. Український ринок характеризується значною часткою генеричного сегмента та високою ціновою чутливістю, що підсилює тиск на маржинальність і обмежує можливості радикальних інноваційних стратегій. Відтак раціональні портфельні рішення тяжіють до оптимізації номенклатури, концентрації на терапевтичних нішах масового попиту, підтримки якості та комплаєнсу, а також пошуку диференціації через сервіс і репутаційні параметри.

Критичною структурною залежністю є імпорт АФІ, що робить галузь вразливою до валютних коливань, змін глобальної цінової кон’юнктури та логістичних збоїв. За таких умов фінансова й інвестиційна раціональність підприємств неминуче включає управління валютними ризиками, політику запасів і диверсифікацію постачальників; у протилежному випадку навіть економічно обґрунтовані портфельні рішення можуть втрачати реалізовність через дефіцит сировини або різке зростання собівартості.

Експорт готових лікарських засобів залишається порівняно обмеженим, а вихід на ринки ЄС ускладнений інституційними бар’єрами, зокрема процедурними вимогами підтвердження GMP та регуляторною асиметрією. Це означає, що експортний розвиток у середньостроковій перспективі виступає функцією не лише конкурентоспроможності продукту, а й регуляторної інтеграції та комплаєнсу. Відповідно, інвестиції у «євро-готовність» (quality upgrade, фармаконагляд, документаційні системи, цифрове забезпечення якості) доцільно інтерпретувати не як витрати у вузькому сенсі, а як умову диверсифікації ринків збуту та зниження залежності від внутрішньої волатильності.

Роль держави як фактор структурування конкурентних стимулів. Важливим елементом конкурентної конфігурації є посилення ролі держави як системного покупця та регулятора. Програма реімбурсації «Доступні ліки», а також механізми централізованих закупівель формують частину гарантованого попиту, але водночас створюють ціновий тиск і підвищують вимоги до комплаєнсу та процедурної дисципліни. У діагностичному вимірі це означає, що для частини компаній раціональність економічної поведінки визначається здатністю діяти в умовах «подвійного ринку» — комерційного та бюджетно-програмного — які мають різні правила ціноутворення, різні горизонти прогнозованості та різні ризики.

У контексті євроінтеграційних процесів роль держави у забезпеченні доступності лікарських засобів має тенденцію до посилення, що підвищує інституційну складність ринку і зміщує конкурентну логіку від суто маркетингової до регуляторно-інституційної. У таких умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються за рахунок комплаєнс-зрілості, технологічної дисципліни та здатності працювати у прозорих процедурах.

Концентрація ринку та зміна конкурентної напруженості. Для оцінки трансформації конкурентного середовища проведено аналіз концентрації фармацевтичного ринку України за показниками CR_4, CR_8 та індексом Герфіндаля–Гіршмана (HHI). Розрахунки здійснено на основі часток компаній у загальному обсязі реалізації лікарських засобів у грошовому вираженні; дані агреговано на рівні бізнес-груп з метою забезпечення зіставності в часі (деталізація — у Додатку Е).

Таблиця 2.3

Показники концентрації фармацевтичного ринку України у 2019–2024 рр.

Рік	CR_4, %	CR_8, %	HHI	Характеристика ринкової структури
2019	45,2	61,8	694,88	Помірно концентрований
2020	47,9	70,3	762,07	Помірно концентрований
2021	49,6	72,3	813,91	Тенденція до зростання концентрації
2022	53,8	77,1	940,11	Посилення концентрації
2023	55,4	78,7	984,75	Підвищена концентрація
2024	56,1	79,4	1 007,94	Стійка концентрація

***Джерело**: Розраховано автором на основі часток ключових фармацевтичних компаній; методика та первинні дані наведені у Додатку Е.*

Отримані результати засвідчують, що ринок у цілому залишається помірно концентрованим, однак у 2022–2024 рр. спостерігається зростання концентрації, що може бути пов’язано з нерівномірною здатністю компаній адаптуватися до воєнних умов, зміною структури каналів збуту та ослабленням частини гравців. У діагностичному вимірі важливим є не стільки сам факт зростання концентрації, скільки зміна параметрів конкуренції та переговорної сили у ланцюгу створення вартості: посилення ролі ключових каналів, підвищення транзакційних витрат, зростання цінового тиску та вимог до комплаєнсу. Це створює передумови для деформацій портфельної, інституційної та інвестиційної раціональності, оскільки підприємства змушені зміщувати пріоритети від довгострокової оптимізації до підтримки ліквідності та забезпечення доступу до каналів збуту.

З метою пояснення механізмів впливу структурних зрушень на рішення підприємств у роботі використано модель п’яти конкурентних сил М. Портера. У даному дослідженні вона виконує інтерпретаційну функцію, дозволяючи показати, як зміни у концентрації та переговорній силі ключових учасників ринку трансформують умови прийняття рішень і можуть провокувати деформації економічної поведінки. Узагальнення наведено в табл. 2.4, тоді як розширені пояснення і приклади проявів на ринку подано у Додатку Ж.

Таблиця 2.4

Вплив зростання концентрації на конкурентні сили та економічну поведінку українських фармкомпаній

Сила (за моделлю М. Портера)	**Оцінка інтенсивності**	**Характеристика впливу**	**Типові стратегічні відповіді**
1	***2***	***3***	***4***
Конкуренція між наявними гравцями	**Висока**	Насиченість генериками; цінова конкуренція; боротьба за канали (аптеки/дистриб’ютори) та за участь у реімбурсації/закупівлях	Диференціація сервісом і якістю; портфельна оптимізація; брендинг у ключових терапіях; ефективність витрат (OPEX/lean)
Загроза нових входів	**Середня**	Бар’єри входу через GxP та капіталомісткість; але для імпортерів/маркетингових компаній бар’єр нижчий	Підвищення технологічних/якісних бар’єрів; інвестування в GMP+/EU readiness; партнерства/альянси

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Сила постачальників (АФІ, паковання, енергія, обладнання)	**Висока**	Імпортозалежність АФІ та матеріалів; валютний ризик; логістичні збої; концентрація виробників АФІ у світі	Диверсифікація постачальників; страхові запаси; довгострокові контракти; локалізація критичних компонентів (де реально)
Сила покупців (дистриб ’ютори, аптечні мережі, держава, лікарні, пацієнти)	**Висока**	Концентрація аптечних мереж і дистриб’юторів; цінова чутливість пацієнтів; тендерна влада держави	Управління каналами (trade terms), комерційна аналітика; участь у реімбурсації; прямі програми для пацієнтів; переговорна стратегія з мережами
Загроза замінників	**Середня**	Терапевтичні заміни в межах класів; БАДи/самолікування; зміна протоколів лікування	Доказова комунікація, фармаконагляд; оновлення портфеля під протоколи; розвиток ОТС там, де доречно, без “етичних ризиків”

Джерело: складено автором (детально – див. Додаток Ж)

Таким чином, умови господарювання фармацевтичних компаній у 2019–2024 рр. характеризуються поєднанням високої конкурентності та високої нестабільності, що формує специфічний контекст прийняття управлінських і стратегічних рішень. Підприємства змушені балансувати між короткостроковими захисними стратегіями (безперервність, ліквідність, робота з дефіцитами) та довгостроковими адаптивними рішеннями (інвестиції у якість, «євро-готовність», цифрову зрілість, енергоефективність, диверсифікацію ринків). Саме ця суперечність між конкурентним тиском і зростанням невизначеності створює аналітичні передумови для подальшої систематизації глобальних викликів і виявлення каналів їх трансляції в економічну поведінку підприємств у наступних підпунктах розділу.

2.1.3. Галузеві та інституційні чинники формування глобальних викликів фармацевтичних компаній. Галузеві та інституційні умови господарювання виступають ключовим проміжним рівнем трансляції глобальних викликів у практику прийняття економічних рішень фармацевтичних компаній. На відміну від макрорівневих збурень, що мають узагальнений характер, саме галузеве середовище та інституційні рамки визначають, яким чином зовнішні шоки матеріалізуються у вигляді конкретних обмежень, ризиків і стимулів для

підприємств [98, 99, 100]. У межах цього підпункту акцент зроблено на трьох групах чинників, які формують специфічну конфігурацію глобальних викликів для фармацевтичних компаній України у 2019–2024 рр.: імпортозалежності та пов'язаних із нею ресурсно-логістичних ризиках; логістичних обмеженнях як факторі безперервності діяльності; інституційно-регуляторному середовищі, що визначає межі економічного вибору та поведінкові стимули.

Одним із ключових галузевих чинників вразливості є висока залежність українського виробництва лікарських засобів від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів та інших критичних компонентів виробничого циклу [101, 102, 103]. Така залежність робить фармацевтичні підприємства чутливими до порушень міжнародних ланцюгів постачання, валютних коливань і геополітичних обмежень, а отже — до зовнішніх шоків, які виходять за межі контролю компанії. Узагальнені параметри імпортозалежності та пов'язаних ризиків наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура витрат та імпортозалежність як прояв глобальних викликів постачання

Показник	Світ (середнє)	ЄС	Україна	Джерело
Частка імпортних API у виробництві, %	65–70	60–65	75–85	OECD, EMA
Частка API з Китаю та Індії, %	55	50	65–70	OECD
Частка API у COGS, %	25–35	20–30	30–40	файли FCF, EFPIA
Середній lead time постачання API, днів	60–90	45–75	90–120	галузеві звіти
Частота збоїв постачання (випадки/рік)	1–2	1	2–4	експертні оцінки

Джерело: складено автором на основі вказаних джерел.

Як свідчать наведені оцінки, концентрація постачань АФІ та значна частка імпортної складової у собівартості формують структурний ризик, який у періоди глобальних збурень (пандемія COVID-19, воєнні події, логістичні кризи) транслюється у зростання витрат, порушення виробничих графіків і необхідність оперативного перегляду портфельних рішень. У поведінковому вимірі це зміщує

управлінські пріоритети у бік рішень, спрямованих на забезпечення надійності постачання (диверсифікація контрагентів, створення страхових запасів, перегляд умов контрактування), навіть якщо такі рішення підвищують короткострокові витрати. Результатом стає посилення захисних моделей поведінки, що є раціональною реакцією на зростання невизначеності ресурсного забезпечення.

Логістичні обмеження набули особливої гостроти у 2022 році, коли поєднання воєнних дій, руйнування транспортної інфраструктури та порушення міжнародних ланцюгів постачання призвело до суттєвих ускладнень імпорту лікарських засобів і фармацевтичної сировини [104; 106]. У цих умовах логістика перестала бути суто операційною функцією і набула стратегічного значення, оскільки здатність компанії підтримувати безперервність постачання стала критичним чинником збереження ринкових позицій і виконання соціально значущих функцій галузі [104, 105]. Це зумовило посилення практик управління ризиками ланцюгів постачання та підвищило значущість рішень щодо резервування запасів, альтернативних маршрутів, дублювання окремих етапів постачання та, у поодиноких випадках, обмеженої локалізації окремих виробничих компонентів.

Не менш вагомим чинником є інституційно-регуляторне середовище фармацевтичної галузі, яке характеризується високою нормативною щільністю та значною роллю держави як регулятора і замовника [107, 108]. У досліджуваний період фармацевтичні компанії України функціонували в умовах поєднання внутрішнього регулювання (ліцензування, реєстрація лікарських засобів, механізми цінового контролю, програми реімбурсації та державні закупівлі) і зовнішніх інституційних вимог, пов’язаних із виходом на міжнародні ринки. Регуляторна складність посилюється тим, що відсутність взаємного визнання сертифікатів GMP між Україною та Європейським Союзом підвищує транзакційні витрати експорту й обмежує можливості географічної диверсифікації збуту. Узагальнені параметри регуляторних та ринкових обмежень наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Регуляторні та ринкові параметри, що впливають на поведінку

Показник	ЄС	Україна	Джерело
Середній строк реєстрації препарату, міс	12–18	18–24	EMA, МОЗ
Частка препаратів у реімбурсації, %	45–55	20–25	OECD, МОЗ
Частка держзакупівель у виручці, %	15–20	30–40	Proxima
Кількість GMP-аудитів / рік	1–2	2–3	регуляторні дані
Частка EU-ready досьє, %	>70	15–25	експертні оцінки

Джерело: складено автором на основі вказаних джерел.

Інституційна конфігурація ринку формує специфічний механізм впливу на економічну поведінку: з одного боку, нормативні вимоги та участь держави у фінансуванні частини попиту створюють більш визначені «правила гри» для окремих сегментів ринку; з іншого боку, частота змін процедур, асинхронність реформ та необхідність одночасно відповідати внутрішнім і зовнішнім регуляторним вимогам підвищують рівень інституційної невизначеності [109, 110, 111]. У поведінковому вимірі це підсилює схильність підприємств до коротших горизонтів планування, підвищеної уваги до комплаєнсу та перерозподілу ресурсів у бік забезпечення регуляторної відповідності [112, 113].

Інституційні зміни, пов’язані з євроінтеграційними процесами, мають подвійний вплив на економічну поведінку фармацевтичних компаній. З одного боку, гармонізація регуляторних вимог із європейськими стандартами підвищує бар’єри входу та вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва, системи контролю якості й фармаконагляду, що посилює короткостроковий фінансовий тиск і збільшує транзакційні витрати [114, 115]. З іншого боку, ці ж процеси формують довгострокові стимули до підвищення технологічного рівня, прозорості та стратегічної орієнтації на зовнішні ринки, а отже — виступають фактором структурної трансформації економічної поведінки підприємств у напрямі підвищення комплаєнс-зрілості та інституційної дисципліни [116, 117, 118, 119].

Особливе місце у формуванні поведінкових стимулів посідає роль держави як економічного агента на фармацевтичному ринку [120, 121, 122, 123]. Через програми реімбурсації та механізми централізованих закупівель держава формує частину гарантованого попиту, що, з одного боку, підтримує ринок у кризові

періоди, а з іншого — впливає на асортиментну політику, ціноутворення та інвестиційні рішення компаній [124, 125, 126]. У разі бюджетних обмежень або змін правил державних програм підприємства змушені оперативно коригувати поведінку, що може створювати конфлікт між короткостроковою стабілізацією та довгостроковими інноваційними орієнтирами [127, 128, 129].

Таким чином, галузеві та інституційні чинники у 2019–2024 рр. не лише підсилюють дію глобальних викликів, а й визначають механізм їх прояву на рівні підприємств [130, 131, 132, 133, 134]. Поєднання імпортозалежності, логістичної вразливості та регуляторної складності формує умови підвищеної невизначеності, у яких класичні підходи до стратегічного планування втрачають універсальність [135, 136, 137]. Це обґрунтовує необхідність подальшої систематизації глобальних викликів та каналів їх трансляції в економічну поведінку підприємств.

2.1.4. Систематизація глобальних викликів фармацевтичних компаній України та канали їх трансляції в економічну поведінку. Результати аналізу умов господарювання, конкурентного середовища та галузево-інституційних чинників дозволяють перейти від фрагментарного опису окремих загроз до системної ідентифікації глобальних викликів, що визначають рамки економічної поведінки фармацевтичних компаній України у 2019–2024 рр. У межах цього підпункту глобальні виклики розглядаються як взаємопов’язаний комплекс факторів, що формує довготривалу невизначеність і задає зовнішні обмеження класичної раціональності управлінських рішень. Такий підхід є методично необхідним, оскільки в реальному середовищі підприємство реагує не на ізольований шок, а на їх поєднання та кумулятивний ефект, який змінює умови доступу до ресурсів, правила регуляторної взаємодії та параметри ринкового попиту.

Узагальнення емпіричних спостережень і галузевих даних дозволило систематизувати глобальні виклики фармацевтичних компаній України за чотирма взаємопов’язаними блоками. Перший блок становлять геополітичні та макроекономічні виклики, пов’язані з війною, макрофінансовою нестабільністю, валютними коливаннями та загрозами фізичній безпеці активів. Їх вплив проявляється через зростання витрат, скорочення інвестиційних горизонтів,

підвищення ризику переривання діяльності та необхідність підтримувати безперервність критичних процесів у режимі підвищеної невизначеності.

Другий блок формують інституційно-регуляторні виклики, зумовлені високою щільністю нормативного регулювання фармацевтичної галузі, нестабільністю регуляторних процедур та асинхронністю реформ. Ці виклики транслюються у зростання транзакційних витрат, подовження циклів виведення продукції на ринок, посилення вимог до комплаєнсу та необхідність системної адаптації внутрішніх процедур до змін нормативного середовища. Особливого значення вони набувають у контексті євроінтеграційних процесів, які одночасно формують довгострокові можливості та короткострокові обмеження для стратегічного розвитку підприємств.

Третій блок охоплює логістичні та виробничо-технологічні виклики, пов’язані з імпортозалежністю, порушенням ланцюгів постачання та обмеженим доступом до критичних ресурсів. Їх вплив має безпосередній характер і проявляється у зростанні операційних ризиків, необхідності резервування запасів, диверсифікації постачальників, перегляду виробничих програм і зміщення поведінки у бік захисних рішень, які забезпечують стійкість у короткостроковому періоді, але можуть обмежувати можливості довгострокового розвитку.

Четвертий блок становлять ринкові та конкурентні виклики, які включають зміну структури попиту, високу цінову чутливість споживачів і посилення конкуренції в умовах обмеженого платоспроможного попиту. Ці виклики формують тиск на прибутковість і змушують підприємства балансувати між забезпеченням доступності продукції, збереженням фінансової стійкості та підтримкою інвестицій у якість, комплаєнс і технологічне оновлення.

Виявлені виклики не діють ізольовано, а взаємно підсилюють один одного, формуючи багаторівневу систему обмежень. Для аналітичного узагальнення їх взаємозв’язків у дослідженні сформовано карту глобальних викликів, у якій відображено походження виклику, рівень трансляції та домінантні канали впливу на економічну поведінку підприємств (табл. 2.7). Розширену версію карти з деталізацією джерел і прикладів проявів подано у Додатку З.

Таблиця 2.7

Карта глобальних викликів та канали трансляції на економічну поведінку фармацевтичних підприємств України

Глобальний виклик	Походження (джерело)	Рівень	Канал впливу
Геополітичні конфлікти та безпекові кризи (напр. війни, санкції)	Політичні та безпекові фактори (глобальна та регіональна геополітика)	Макро → мезо	**Ресурсний:** порушення постачання, міграція; **Інституційний:** санкції, бар'єри, ризики безпеки
Пандемії та глобальні загрози здоров'ю (COVID-19, можливі нові)	Біологічні, соціальні фактори (глобальна охорона ІнтерХім)	Макро → мезо	**Ринковий:** різкий сплеск/падіння попиту, перерозподіл сегментів; **Інформаційний:** «інфодемія», зміна поведінки споживачів
Макроекономічна нестабільність (рецесії, інфляція, валютні кризи)	Економічні цикли, фінансові кризи (глобальні та національні)	Макро → мезо	**Ринковий:** падіння купівельної спроможності, відтермінування інвестицій; **Ресурсний:** здорожчання кредитів, коливання валют
Посилення регуляторних вимог та патентні виклики	Інституційні фактори (міжнародні регулятори – EMA, FDA; реформи в Україні)	Макро → мезо → мікро	**Інституційний:** гармонізація регулювання (GMP/GDP, фармаконагляд), реімбурсація, контроль цін; **Ризиковий:** скорочення «патентного вікна» інновацій
Диджиталізація та технологічні зрушення (Індустрія 4.0/5.0)	Технологічні інновації (AI, big data, автоматизація, e-health)	Макро → мезо → мікро	**Інформаційний:** дані та аналітика в режимі реального часу; **Ресурсний:** потреба в нових компетенціях і IT-інфраструктурі; **Ринковий:** зміна каналів збуту (онлайн)
Глобальні зміни в ланцюгах постачання та АФІ (локалізація vs глобалізація)	Економічна глобалізація, торгівельні війни (Китай, Індія – ключові АФІ)	Макро → мезо	**Ресурсний:** концентрація виробництва АФІ у кількох країнах; **Ринковий:** коливання цін на сировину, ризик контрафакту; **Безпековий:** залежність від імпорту критичних складників
Кліматичні та ESG-виклики (енергетична криза, стійкий розвиток)	Екологічні та соціальні фактори (парникові викиди, «зелена» угода ЄС)	Макро → мезо → мікро	**Ресурсний:** зростання цін на енергоносії, вимоги енергоефективності; **Інституційний:** екологічні стандарти, звітність ESG; **Репутаційний:** суспільний тиск
Соціально-демографічні зміни (старіння населення, зміна поведінки споживачів)	Соціальні тренди (демографія, урбанізація, поінформованість пацієнтів)	Макро → мезо	**Ринковий:** зростання попиту на ліки від хронічних захворювань; **Інформаційний:** вимоги прозорості, довіра до брендів, вплив дезінформації

Джерело: складено автором.

Побудована карта дозволяє зробити принципово важливий висновок: трансформація економічної поведінки фармацевтичних компаній у 2019–2024 рр. визначається сукупною дією глобальних викликів, що змінюють логіку прийняття управлінських рішень, структуру ризиків та межі економічної раціональності. За таких умов оцінювання раціональності економічної поведінки має здійснюватися як контекстно зумовлений аналіз, у якому рішення підприємства співвідносяться з набором домінантних зовнішніх обмежень, а не з «нормативною» моделлю поведінки у стабільному середовищі.

Систематизація викликів і каналів їх трансляції створює методичне підґрунтя для подальшої пріоритизації, оскільки різні фактори відрізняються масштабом впливу, імовірністю реалізації та тривалістю дії. Це обумовлює логічний перехід до визначення домінантних викликів як ключових зовнішніх обмежень економічної поведінки фармацевтичних підприємств.

2.1.5. Пріоритизація глобальних викликів та формування аналітичних обмежень раціональності економічної поведінки. Систематизація глобальних викликів фармацевтичних компаній України, здійснена у попередньому підпункті, потребує подальшого аналітичного уточнення з позицій їх відносної значущості та впливу на економічну поведінку підприємств. Оскільки ідентифіковані виклики відрізняються силою впливу, ймовірністю реалізації та часовим горизонтом дії, їх пріоритизація є необхідною умовою формування системи аналітичних обмежень раціональності, у межах яких надалі оцінюється економічна поведінка фармацевтичних підприємств.

Методично пріоритизація здійснюється на основі поєднання трьох критеріїв: масштабу впливу на результати діяльності підприємств, ймовірності реалізації виклику в середньостроковій перспективі та тривалості його дії. Такий підхід дозволяє перейти від описового переліку факторів до ієрархії зовнішніх обмежень, що визначають параметри середовища прийняття управлінських і стратегічних рішень. У дослідженні застосовано експертно-аналітичну оцінку з опорою на узагальнені галузеві дані, результати статистичних спостережень і аналітичні висновки, сформовані вище.

Результати пріоритизації узагальнено в табл. 2.8. Вони свідчать, що найбільш значущими для фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр. є виклики, пов’язані з воєнними ризиками, інфляційно-валютною нестабільністю, порушеннями логістики та інституційно-регуляторними обмеженнями. Саме ці фактори формують **довготривалі зовнішні обмеження**, які не можуть бути усунуті виключно за рахунок внутрішніх управлінських рішень і визначають «межі раціональності» економічної поведінки підприємств у кризові та посткризові періоди.

Таблиця 2.8

Пріоритизація глобальних викликів фармацевтичних компаній України за критеріями впливу, імовірності та горизонту дії

Глобальний виклик	Вплив (1-5)	Ймовірність (1-5)	Горизонт дії (1-5)	Позиція (по сумі балів)
Воєнні ризики	5	5	5	1 (15)
Інфляція витрат	4	5	4	2 (13)
Валютна нестабільність	4	4	4	3 (12)
Порушення логістики	4	4	3	4 (11)
Держрегулювання цін	3	4	4	4 (11)
Дефіцит інвестицій	3	3	4	5 (10)
Кадрові ризики	3	3	3	6 (9)
Технологічні бар’єри	3	2	4	6 (9)
Соціальні очікування	2	3	3	7 (8)
Екологічні вимоги	2	2	4	7 (8)

Джерело: складено автором (детальніше – додаток 3)

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє виділити два принципові методичні висновки. По-перше, система глобальних викликів має ієрархічну структуру: частина факторів формує жорсткі рамки середовища господарювання (безпекові загрози, логістичні збої, валютно-інфляційні шоки, регуляторні режими), тоді як інші мають більш варіативний характер і залежать від адаптивного потенціалу конкретного підприємства (дефіцит інвестицій, кадрові ризики, технологічні бар’єри, соціальні очікування, екологічні вимоги). По-друге, пріоритетні виклики відрізняються не лише інтенсивністю впливу, а й тим, що вони безпосередньо змінюють конфігурацію ресурсного забезпечення та регуляторних вимог, скорочують горизонти планування й підвищують ціну помилки

управлінських рішень. Це означає, що оцінювання раціональності економічної поведінки у досліджуваний період має здійснюватися як контекстно **зумовлене**, тобто зі співвіднесенням рішень підприємства з домінантними зовнішніми обмеженнями та внутрішніми можливостями адаптації.

Деталізовані характеристики кожного з пріоритетних викликів (опис проявів, механізмів впливу та типових поведінкових реакцій) наведено у Додатку З. У межах основного тексту зосереджено увагу на пріоритетній конфігурації обмежень, яка надалі використовується як аналітична рамка для оцінки економічного потенціалу фармацевтичних компаній, виявлення стратегічних прогалин та параметричної діагностики раціональності економічної поведінки у наступних підрозділах розділу 2.

2.1.6. Інтегральна оцінка нестабільності середовища господарювання фармацевтичних підприємств України (EWI) у 2019–2024 рр. Ідентифікація глобальних викликів та аналіз умов господарювання фармацевтичних підприємств України, здійснені у підрозділах 2.1.1–2.1.5, створюють методичне підґрунтя для переходу від описового аналізу окремих факторів до кількісної інтегральної оцінки нестабільності середовища, у межах якого формується економічна поведінка підприємств. З цією метою у дослідженні побудовано індекс нестабільності середовища господарювання (Environmental Volatility Index, EWI), що дозволяє узагальнено відобразити інтенсивність та динаміку зовнішніх збурень упродовж 2019–2024 рр.

Методично індекс EWI інтерпретується як багаторівневий інтегральний показник, що поєднує інваріантну макрорівневу та варіативну мезорівневу складові нестабільності. Такий підхід відповідає логіці стратегічної діагностики, згідно з якою трансформація економічної поведінки підприємств є результатом накладання різних типів зовнішніх шоків, а не дії одного ізольованого чинника.

Макрорівнева складова індексу (EWI^{macro}) відображає загальноекономічні умови функціонування підприємств та є однаковою для всіх досліджуваних компаній у межах відповідного року. Вона формується на основі чотирьох агрегованих компонентів: MacroEco — макроекономічні збурення (інфляція,

динаміка ВВП, валютні коливання); Inst — регуляторні та інституційні збурення; Geo — безпекові та геополітичні шоки; Trade — зовнішньоекономічні та торговельні обмеження.

Після нормування компонентів у шкалі (0;1) інтегральне значення EWI^{macro} визначається як їх просте середнє. Динаміка макрорівневої складової демонструє різке зростання нестабільності у 2022 р., що відповідає повномасштабному воєнному шоку, а також часткову стабілізацію у 2023–2024 рр. за умови збереження високого рівня безпекових та інституційних ризиків (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка макроскладової індексу нестабільності середовища господарювання підприємств в Україні, 2019-2024 рр.

Рік	EWI_macro (агреговане значення)	Компоненти EWI^{macro}			
		MacroEco (інфляція, ВВП, FX)	Inst (регуляторні збурення)	Geo (безпекові шоки)	Trade (зовнішні обмеження)
2019	0,038	0,050	0,050	0,020	0,030
2020	0,155	0,250	0,150	0,100	0,120
2021	0,118	0,200	0,100	0,080	0,090
2022	0,963	1,000	0,900	1,000	0,950
2023	0,505	0,550	0,450	0,600	0,420
2024	0,358	0,400	0,350	0,380	0,300

Джерело: складено автором.

Мезорівнева складова індексу (**EWI^{meso}**) відображає ступінь трансляції макрорівневих збурень у середовище господарювання конкретного підприємства. Вона формується на основі шести нормованих показників, розрахованих за даними фінансової та управлінської звітності компаній: експортна експозиція, валютна боргова залежність, регуляторна залежність, інвестиційна інтенсивність, напруженість ліквідності та масштаб діяльності (logRevenue).

Для забезпечення міжфірмової порівнянності застосовано панельне мін–макс нормування у межах сукупності шести досліджуваних підприємств (див. Додаток К). Отримані значення **EWI^{meso}** суттєво відрізняються між компаніями, що відображає різний рівень чутливості їхнього середовища господарювання до зовнішніх збурень. Зокрема, вищі значення мезорівневої нестабільності характерні для підприємств з високою експортною та інвестиційною активністю (Farmak,

YURiA-Pharm), тоді як нижчі — для компаній із більш локалізованою моделлю діяльності та обмеженою фінансовою експозицією (InterChem, Kyiv Vitamin Plant), що ілюструє рис. 2.1.

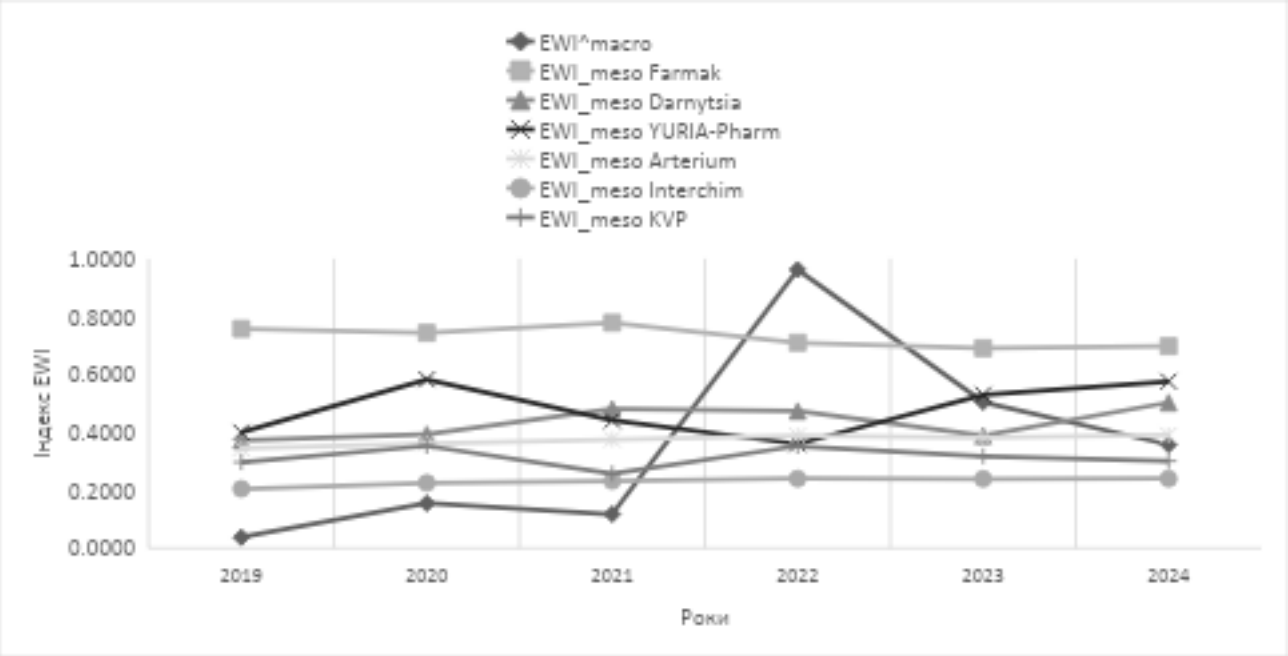


Рисунок 2.1 **Динаміка макро-та мезокомпонент компонент індексу нестабільності середовища господарювання досліджуваних фармацевтичних компаній України (EWI, 2019-2024 рр.)**

Джерело: побудовано автором за авторською методикою на основі відкритих звітів досліджуваних компаній.

Фінальний індекс нестабільності середовища господарювання підприємства *i* у році *t* визначається як зважене середнє макро- та мезорівневої складових:

$$EWI_{i,t} = \alpha \cdot EWI_t^{macro} + (1 - \alpha) \cdot EWI_{i,t}^{meso}, \qquad (2.1)$$

де α — коефіцієнт впливу групи факторів макросередовища на поведінку підприємств, $\alpha \in (0;1)$.

Вибір ваги α = 0,7 обумовлений домінуванням екзистенційних глобальних викликів у досліджуваному періоді (пандемія COVID-19, повномасштабна війна), які формували жорсткі, некеровані підприємствами обмеження умов господарювання та суттєво звужували простір економічної раціональності.

Фази нестабільності середовища господарювання. Динаміка інтегрального індексу EWI свідчить про чітко виражену фазовість нестабільності середовища господарювання фармацевтичних підприємств України. Для її інтерпретації

використано нормативну шкалу фаз нестабільності у межах повного діапазону значень індексу (0–1) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Нормативна типологія фаз нестабільності середовища господарювання, EWI $\in (0;1)$:

Фаза нестабільності	Нормативний інтервал EWI	Методична інтерпретація
Відносна стабільність	EWI ≤ 0,30	Домінує прогнозованість; економічна раціональність реалізується без системних обмежень
Зростаюча (турбулентна) нестабільність	0,30 < EWI ≤ 0,50	Зростає частота збурень; раціональність зберігається, але вимагає адаптації
Хронічна нестабільність	0,50 < EWI ≤ 0,70	Високий, структурно закріплений рівень невизначеності; адаптація стає постійним режимом
Гостра (шокова) нестабільність	0,70 < EWI ≤ 1,00	Радикальна невизначеність; системне порушення механізмів раціонального вибору

Джерело: складено автором.

Застосування нормативної шкали дозволило чітко розмежувати фази нестабільності та уникнути логічних накладань між ними. Гостра фаза нестабільності (EWI > 0,70) інтерпретується як режим радикальної невизначеності та системного порушення механізмів економічної раціональності, тоді як хронічна нестабільність розглядається як окремий режим середовища господарювання з високим, але не піковим рівнем ризиків.

Фактична фазова динаміка індексу EWI у 2019–2024 рр. узагальнена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фази нестабільності середовища господарювання та інтервали значень індексу EWI

Період	Фактичний інтервал EWI	Фаза нестабільності за нормативною шкалою
2019	0,08775 – 0,25365	Фаза I: Відносна стабільність
2020–2021	0,15185 – 0,33170	Фаза II: Перехід до турбулентності
2022	0,74575 – 0,88675	Фаза III: Гостра (шокова) нестабільність
2023–2024	0,32225 – 0,56080	Фаза IV: Хронічна нестабільність

Джерело: складено автором.

Отримані значення EWI свідчать, що у 2019 р. середовище господарювання для більшості досліджуваних підприємств перебувало у стані відносної

стабільності, що забезпечувало можливість формування економічної поведінки на основі класичних підходів до планування та оптимізації.

У 2020–2021 рр. відбувається перехід до фази зростаючої турбулентності, зумовленої пандемічним шоком, що підвищує нестабільність, але не призводить до повного руйнування механізмів економічної раціональності.

Принциповий злам динаміки індексу зафіксовано у 2022 р., коли середовище господарювання для всіх досліджуваних підприємств набуває рис гострої, шокової нестабільності. У цих умовах економічна поведінка формується переважно у реактивному режимі, а класичні інструменти стратегічного планування втрачають ефективність.

У 2023–2024 рр. спостерігається перехід до фази хронічної нестабільності, за якої зовнішні ризики зберігаються на структурно високому рівні, хоча їх інтенсивність є нижчою, ніж у період гострого шоку. Це означає формування нового, стійко нестабільного контексту прийняття економічних рішень, у межах якого зростають вимоги до адаптивності, гнучкості та контекстної раціональності економічної поведінки фармацевтичних підприємств.

2.1.7. Узагальнення результатів і методичний перехід до оцінки економічного потенціалу фармацевтичних компаній. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про умови господарювання фармацевтичних компаній України та ідентифікувати систему глобальних викликів, які визначають зовнішні обмеження їх економічної поведінки у 2019–2024 рр. Отримані результати свідчать, що фармацевтичний бізнес у досліджуваний період функціонує в середовищі багаторівневої нестабільності, у межах якого поєднуються макроекономічні, геополітичні, інституційні, логістичні та ринкові збурення, що мають як короткостроковий, так і структурно закріплений характер.

Обґрунтування фармацевтичних компаній як об’єкта стратегічної діагностики засвідчило їх високу чутливість до глобальних викликів, зумовлену поєднанням соціальної значущості галузі, жорсткого регуляторного впливу та структурної імпортозалежності виробництва. Аналіз конкурентного середовища

показав, що трансформація фармацевтичного ринку України відбувається не шляхом монополізації, а через перерозподіл конкурентних позицій між компаніями з різним рівнем адаптивності та стратегічної гнучкості, що додатково підсилює тиск на економічну поведінку підприємств в умовах нестабільності.

Дослідження галузевих та інституційних чинників дозволило встановити, що саме вони виступають ключовим проміжним рівнем трансляції глобальних викликів у практику управлінських рішень. Імпортозалежність виробництва, логістичні обмеження, нормативна складність та динамічні зміни інституційного середовища формують стійкі зовнішні рамки, у межах яких підприємства змушені коригувати свої стратегічні та операційні рішення. За таких умов класичні підходи до стратегічного планування втрачають універсальність, а економічна поведінка набуває рис контекстно зумовленої та обмеженої раціональності.

Систематизація глобальних викликів і побудова карти їх трансляції в економічну поведінку дозволили перейти від фрагментарного переліку факторів до аналітичної моделі, придатної для подальшої параметричної оцінки. Проведена пріоритизація викликів показала, що домінуючий вплив на економічну поведінку фармацевтичних компаній мають геополітичні та безпекові загрози, логістична й імпортна вразливість, а також інституційна нестабільність регуляторного середовища. Саме ці чинники формують довгострокові обмеження, які не можуть бути нейтралізовані виключно за рахунок внутрішніх управлінських рішень підприємств.

Отримані результати дозволяють сформулювати принципово важливий методичний висновок: раціональність економічної поведінки фармацевтичних компаній у досліджуваний період доцільно інтерпретувати не як досягнення абстрактно оптимального результату, а як ступінь узгодженості управлінських і стратегічних рішень підприємства з ієрархією зовнішніх викликів та його внутрішніми можливостями адаптації. Такий підхід змінює акценти стратегічної діагностики з пошуку «найкращих» рішень на оцінку їх контекстної доцільності та адаптивної ефективності.

Наукова новизна результатів, викладених у підрозділі 2.1, полягає у формуванні комплексної аналітичної моделі ідентифікації, систематизації та пріоритизації глобальних викликів фармацевтичних компаній України, яка дозволяє інтерпретувати економічну поведінку підприємств як контекстно зумовлений процес, обмежений багаторівневою системою зовнішніх факторів різної природи та сили впливу. Запропонований підхід створює методичну основу для переходу від аналізу середовища господарювання до оцінки економічного потенціалу підприємств і діагностики раціональності їх економічної поведінки, що реалізується у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

2.2. Оцінка збалансованості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств та раціональності їх економічної поведінки в контексті нестабільності середовища

Результати аналізу, отримані у підрозділі 2.1, засвідчили істотне зростання нестабільності середовища господарювання фармацевтичних компаній України у період 2019–2024 рр., що зумовлено сукупною дією пандемічних, воєнних, інституційних та логістичних глобальних викликів. Побудований інтегральний індекс нестабільності середовища (EWI), сформований на основі поєднання макрорівневої інваріантної складової та мезорівневої варіативної компоненти, дозволив зафіксувати не лише динаміку зовнішніх збурень, але й зміну режимів функціонування фармацевтичного бізнесу — від відносної стабільності до гострої та хронічної нестабільності.

Високі значення EWI у 2020–2024 рр. свідчать про трансформацію умов прийняття управлінських рішень, для яких характерні зниження передбачуваності, скорочення горизонтів планування, посилення інформаційної асиметрії, зростання ризиків та підвищення ролі адаптивних і реактивних управлінських дій. За таких умов нестабільність середовища виступає не фоновою характеристикою, а активним фактором, що безпосередньо впливає на логіку економічної поведінки

підприємств і обмежує можливості реалізації класичної оптимізаційної раціональності.

У цьому контексті ключового значення набуває не лише кількісна оцінка нестабільності середовища господарювання, але й аналіз здатності фармацевтичних підприємств реалізовувати економічну поведінку, узгоджену з зафіксованим рівнем зовнішніх обмежень. Саме тому у даному підрозділі фокус дослідження зміщується від аналізу зовнішнього контексту (EWI) до оцінки внутрішніх можливостей підприємств — їх економічного потенціалу — та аналізу раціональності економічної поведінки як форми реакції на змінні умови господарювання.

Економічний потенціал фармацевтичних підприємств у дослідженні розглядається як сукупність ресурсних, фінансових, виробничих, інноваційних та організаційних можливостей, що визначають межі адаптації підприємства до нестабільного середовища. Водночас наявність або відсутність такого потенціалу не гарантує автоматичної раціональності економічної поведінки. В умовах високої нестабільності саме збалансованість структури потенціалу та характер управлінських рішень визначають здатність підприємства зберігати узгодженість між стратегічними цілями, фактичними діями та результатами діяльності.

Раціональність економічної поведінки фармацевтичних підприємств у межах цього дослідження інтерпретується як контекстно зумовлена та динамічна характеристика, що відображає ступінь відповідності управлінських рішень одночасно трьом групам факторів: умовам зовнішнього середовища, зафіксованим індексом EWI; рівню та структурі економічного потенціалу підприємства (BEP); фактичним результатам господарської діяльності (P). Такий підхід дозволяє відійти від нормативного протиставлення «раціональної» та «ірраціональної» поведінки і розглядати відхилення від оптимізаційної логіки як адаптивну реакцію на зміну умов прийняття рішень.

Методично це обґрунтовує необхідність поєднання оцінки збалансованості економічного потенціалу підприємств (BEP) та діагностики раціональності їх економічної поведінки на основі індексу IREB. За таких умов індекс IREB

використовується не як універсальний показник ефективності, а як інструмент порівняльної оцінки якості управлінських реакцій підприємств на спільний рівень нестабільності середовища господарювання, зафіксований індексом EWI.

Таким чином, надалі виконується подвійне аналітичне завдання: по-перше, здійснює оцінку збалансованості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств як внутрішньої передумови адаптації до нестабільності середовища (BEP); по-друге, забезпечує діагностику раціональності їх економічної поведінки у системі координат «EWI–IREB». Це створює методичну основу для подальшої ідентифікації стратегічних прогалин в економічній поведінці підприємств (S) , що відображено у наступному підрозділу 2.3.

Оцінка структури та збалансованості економічного потенціалу підприємств (динамічний підхід 2019–2024 рр.). У межах даного дослідження економічний потенціал підприємства розглядається не як сума окремих ресурсів або можливостей, а як структурно організована система компонент, здатність якої до реалізації визначається не лише рівнем кожного з елементів, але й ступенем їх внутрішньої узгодженості. Саме тому оцінювання економічного потенціалу фармацевтичних підприємств здійснюється у двох взаємопов’язаних вимірах: рівневому та структурному.

Рівневі характеристики потенціалу відображаються через нормовані значення його ключових компонент — ринкового (MP), інвестиційного (IP), фінансового (FP) та структурно-ризикового (SP), які формують інформаційну основу для подальшої оцінки раціональності економічної поведінки. Водночас для аналізу внутрішньої узгодженості цих компонент використовується показник збалансованості економічного потенціалу (BEP), який інтерпретується як міра структурної гармонізованості потенціалу підприємства у відповідному році.

Методично BEP визначається як величина, обернена до стандартного відхилення нормованих компонент економічного потенціалу, що дозволяє кількісно зафіксувати ступінь їх внутрішньої узгодженості:

$$BEP_{i,t} = 1 - \sigma(FP_{i,t}, PP_{i,t}, IP_{i,t}, MP_{i,t}), \qquad (2.3)$$

де σ — стандартне відхилення нормованих значень чотирьох компонент економічного потенціалу підприємства у році *t*:

$$\sigma_{i,t} = \sqrt{\frac{1}{K}\sum_{k=1}^{K} (P_{i,t,k}^{norm} - \underline{P_{i,t}})^2}, K = 4, \quad (2.4)$$

де $P_{i,t,k}^{norm}$ — нормоване значення k-го компонента економічного потенціалу підприємства *i* у році *t*, $\underline{P_{i,t}}$ — їх середнє значення.

З метою забезпечення порівнюваності оцінювання економічний потенціал підприємства структуровано за чотирма інтегрованими розрахунковими компонентами (К=4) (табл. 2.12) — фінансовим (FP), виробничо-інвестиційним (PP), інноваційним (IP) та ринковим (MP). Припускаємо, що організаційно-управлінські характеристики розглядаються як **інтегративна властивість**, що проявляється через узгодженість результатів та стабільність реалізації управлінських рішень і інтерпретується на основі індексу IREB, який розкрито нижче.

Таблиця 2.12

Структура економічного потенціалу (BEP) підприємства та індикатори оцінювання

Компонента	**Зміст оцінювання**	**Первинні індикатори (приклади)**
FP	фінансова стійкість і платоспроможність	CA/CL; Equity/Assets; OP/Revenue
PP	інвестиційно-виробнича відтворюваність	CAPEX/Assets; 1−CV(Revenue)
IP	здатність до оновлення продукту/технологій	CAPEX/Revenue; (R&D/Revenue — за наявності)
MP	доступ до ринків і стійкість збуту	Export Revenue/Revenue; темп приросту Revenue

Примітка: перелік індикаторів уточнюється залежно від повноти розкриття у звітності; принцип — використання лише показників, що мають документальне підтвердження.

Джерело: складено автором.

Кожну компоненту потенціалу оцінено на основі набору кількісних показників, отриманих із фінансової та управлінської звітності підприємств у 2019–2024 рр. (додаток М). Для забезпечення міжфірмової та міжчасової порівнюваності всі первинні показники (*P*) нормовано методом панельного мін–макс нормування

у межах сукупності шести підприємств за період 2019–2024 рр., що узгоджується з підходом, застосованим при розрахунку мезорівневої складової індексу EWI:

$$P_{i,t}^{norm} = \frac{P_{i,t} - min(P)}{max(P) - min(P)}, \quad (2.5)$$

де min/max визначаються по всій панелі показників шести досліджуваних компаній по шести роках досліджуваного періоду (2019-2024 рр.).

Використання форми BEP за формулою (2.3) забезпечує пряму інтерпретацію: зростання BEP означає вирівнювання компонент потенціалу та підвищення їх внутрішньої узгодженості, тоді як зниження BEP — посилення диспропорцій і зменшення адаптаційного ресурсу. Важливо наголосити, що розрахунок BEP виконується лише на основі розкритого компанією набору компонент, що необхідно враховувати при інтерпретації результатів.

Запропонований підхід дозволяє виявляти не лише рівень окремих складових потенціалу, але й їх взаємну узгодженість у часі, що є принципово важливим у контексті подальшої діагностики раціональності економічної поведінки (IREB). За умов високого рівня нестабільності середовища господарювання (EWI) саме розбалансування потенціалу може виступати джерелом стійкого зниження узгодженості управлінських рішень, формуючи передумови виникнення стратегічних прогалин, що аналізуються у підрозділі 2.3.

Результати оцінювання BEP у динаміці 2019–2024 рр. для шести фармацевтичних підприємств наведено у табл. 2.13, а деталізовані розрахунки — у Додатку М.

Таблиця 2.13

Збалансованість економічного потенціалу фармацевтичних підприємств за фазами глобальних викликів (BEP)

Компанія	Фаза I	Фаза II		Фаза III	Фаза IV		$BEP_{Average}$
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Farmak	0,794	0,842	0,820	0,883	0,902	0,888	0,855
Darnytsia	0,742	0,735	0,764	0,850	0,885	0,895	0,812
YURiA-Pharm	0,937	0,886	0,648	0,557	0,981	0,887	0,816
Arterium	0,860	0,870	0,885	0,868	0,862	0,861	0,868
InterChem	0,873	0,864	0,870	0,893	0,902	0,900	0,883 max
KVP	0,859	0,815	0,818	0,798	0,717	0,670	0,779 min
$BEP_{Average}$	0,844	0,835	0,801 min	0,808	0,875 max	0,850	x

Джерело: складено автором на основі розрахунків BEP за відкритими даними даними компаній.

Для узагальненої оцінки змін внутрішньої узгодженості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств у відповідь на фазову зміну глобальних викликів доцільно проаналізувати динаміку показника структурної збалансованості потенціалу (BEP), агрегованого за відповідними фазами нестабільності середовища господарювання. На відміну від аналізу окремих компонент потенціалу, показник BEP дозволяє зафіксувати не рівень ресурсного забезпечення підприємств, а ступінь внутрішньої узгодженості їх можливостей у межах конкретного режиму зовнішніх обмежень.

На рис. 2.2 наведено динаміку середніх значень BEP фармацевтичних підприємств у розрізі фаз глобальних викликів.

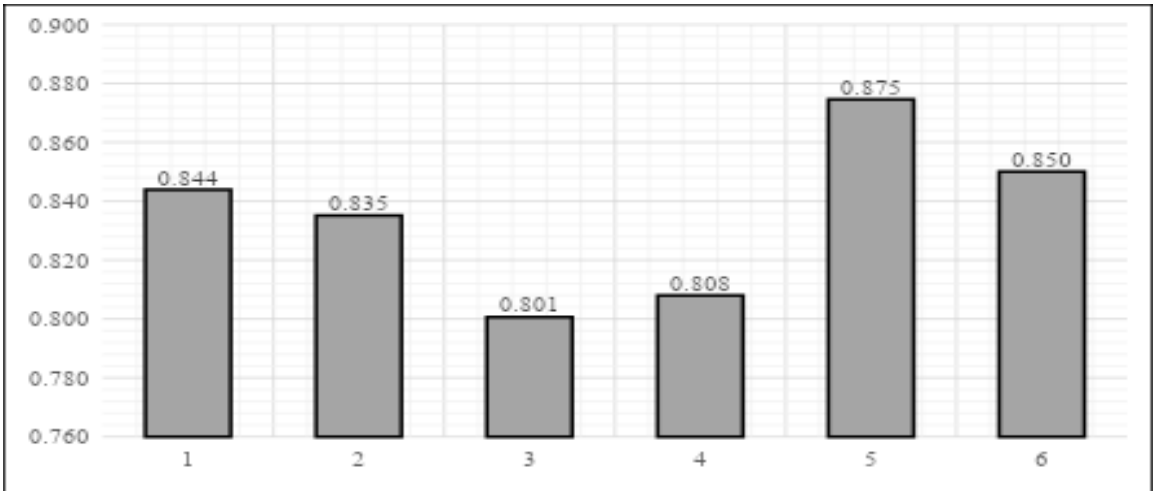


Рисунок 2.2. **Динаміка збалансованості економічного потенціалу (BEP) фармацевтичних підприємств за фазами глобальних викликів.**

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих даних.

Узагальнені значення BEP у фазовому розрізі (рис. 2.2) свідчать, що динаміка внутрішньої збалансованості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств має помірно нелінійний, але не різко контрастний характер. У фазі відносної стабільності (Фаза I) середній рівень BEP є достатньо високим, що відображає загалом узгоджену структуру економічного потенціалу за умов прогнозованого зовнішнього середовища та відсутності суттєвих шоків. Водночас на цьому етапі фіксується міжфірмова варіативність значень BEP, що свідчить про різну якість структурної організації потенціалу навіть за схожих макроумов.

Перехід до фази зростаючої турбулентності (Фаза II) супроводжується незначним зниженням середнього значення BEP, однак без різких розривів. Це дозволяє стверджувати, що фармацевтичні підприємства зберігають базову внутрішню узгодженість потенціалу, компенсуючи локальні диспропорції між його компонентами. Така динаміка вказує на наявність початкового запасу структурної стійкості, сформованого в попередній період.

У фазі гострої нестабільності (Фаза III) показник BEP не демонструє зростання, а залишається на порівнянному або дещо нижчому рівні, що принципово важливо для коректної інтерпретації результатів. Це означає, що радикальні зовнішні збурення не призводять до автоматичного «вирівнювання» структури потенціалу. Навпаки, в окремих підприємств фіксується поглиблення диспропорцій між компонентами, що відображає асиметричність адаптаційних рішень та різну чутливість ринкової, інвестиційної й фінансової складових до кризових обмежень.

Найвищі середні значення BEP спостерігаються у фазі хронічної нестабільності (Фаза IV). Це зростання не слід інтерпретувати як посилення економічного потенціалу в цілому; воно відображає поступову структурну перебудову потенціалу та адаптацію його компонент до тривалих умов нестабільності. Підприємства, які змогли переглянути внутрішні пропорції між компонентами потенціалу та стабілізувати ключові з них, досягають вищого рівня узгодженості, навіть за збереження обмежень зовнішнього середовища.

Таким чином, фазова динаміка показника BEP свідчить, що зміна рівня збалансованості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств є наслідком поступових структурних трансформацій, а не миттєвої реакції на зовнішні шоки. Узгодженість потенціалу формується із часовим лагом і залежить від здатності підприємств синхронізувати відновлення та розвиток його окремих компонент. Це обґрунтовує необхідність подальшого детального аналізу динаміки ринкової, інвестиційної, фінансової та структурно-ризикової складових економічного потенціалу, що дозволяє ідентифікувати джерела стійкої узгодженості та причини її порушення в окремих фазах глобальних викликів.

Аналіз динаміки структурної збалансованості економічного потенціалу фармацевтичних підприємств у фазовому розрізі глобальних викликів (рис. 2.3) дозволяє зафіксувати не лише зміну рівня окремих компонент потенціалу, але й трансформацію внутрішньої логіки їх узгодження. Показник ВЕР у цьому контексті відображає ступінь структурної цілісності потенціалу підприємства в межах конкретного режиму зовнішніх обмежень, а не абсолютну силу його ресурсної бази.



Рисунок 2.3. **Фазові профілі компонент економічного потенціалу (ВЕР) фармацевтичних підприємств України (2019-2024 рр.)**

Джерело: побудовано автором.

У фазі відносної стабільності (2019 р.) найбільш високі значення ринкової (MP) та інвестиційної (IP) компонент економічного потенціалу характерні для Farmak та Arterium. Це відображає поєднання масштабів діяльності, інвестиційної активності, доступу до фінансових ресурсів і стійких позицій на внутрішніх та зовнішніх ринках. Для цих компаній структура економічного потенціалу є відносно збалансованою, що забезпечує високі значення показника BEP та формує сприятливі передумови для узгодженої економічної поведінки в умовах стабільного середовища.

Водночас для підприємств із меншим масштабом бізнесу, таких як Kyiv Vitamin Plant та InterChem, економічний потенціал характеризується нижчими абсолютними значеннями окремих компонент і більш рівномірною, але структурно обмеженою конфігурацією. Це відображається у помірних значеннях показника BEP, які свідчать не стільки про внутрішню неузгодженість потенціалу, скільки про обмеженість його розвитку за ключовими напрямами. При цьому низькі значення окремих компонент для цих підприємств частково зумовлені обмеженим рівнем розкриття інформації у фінансовій та управлінській звітності, що формує ефект заниження оцінок і має враховуватися при інтерпретації результатів.

У компаніях із фрагментарним висвітленням окремих складових потенціалу (зокрема YURiA-Pharm, Kyiv Vitamin Plant, InterChem) показник BEP відображає передусім **структурну узгодженість доступних для спостереження компонент**, а не повну конфігурацію економічного потенціалу. У цьому сенсі BEP не втрачає аналітичної цінності, проте інтерпретується як **оцінка умовної збалансованості**, сформованої в межах інформаційних обмежень.

Отримані результати підтверджують, що економічний потенціал фармацевтичних підприємств у період 2019–2024 рр. зазнає не лише кількісних змін, але й структурної трансформації під впливом глобальних викликів. Зростання нестабільності середовища господарювання (EWI) не призводить автоматично до зниження рівня внутрішньої узгодженості потенціалу, однак у поєднанні з накопиченням структурних диспропорцій поступово звужує можливості для реалізації стратегічно узгоджених управлінських рішень.

Оцінки структури та збалансованості економічного потенціалу окреслюють межі можливих управлінських реакцій підприємств в умовах нестабільності, проте не дозволяють зробити однозначні висновки щодо фактичної раціональності економічної поведінки. Остання визначається не лише конфігурацією потенціалу, але й характером управлінських рішень, швидкістю адаптації та результатами їх практичної реалізації, що зумовлює необхідність подальшого аналізу поведінкових аспектів у межах індексів IREB та IAEB.

Методологічні засади оцінки раціональності економічної поведінки (IREB). Для кожної з досліджуваних фармацевтичних компаній у період 2019–2024 рр. здійснюється оцінка індексу раціональності економічної поведінки підприємства (IREB) — показник контекстної та динамічної характеристики, що відображає міру узгодженості управлінських рішень з умовами зовнішнього середовища, ресурсними обмеженнями та фактичними результатами діяльності:

$$IREB_{i,t} = 1 - \frac{1}{n}\sum_{k=1}^{n} \left| P_{i,t,k} - \underline{P_{i,t}} \right|, \qquad (2.6)$$

де $IREB_{i,t}$ — індекс раціональності економічної поведінки підприємства i у періоді t; $P_{i,t,k}$ — значення k-го параметра (або компонента) економічної поведінки; $\underline{P_{i,t}}$ — середнє значення параметрів; n — кількість параметрів.

Отримані значення IREB використовуються не для ранжування компаній за рівнем «ефективності», а для порівняльного аналізу поведінкових моделей реагування на зростаючу нестабільність середовища господарювання.

Методологічна логіка побудови індексу раціональності економічної поведінки підприємства (IREB) ґрунтується на зіставленні фактичних результатів діяльності підприємства, параметрів використання ключових складових економічного потенціалу та адаптивності управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. У випадках обмеженого розкриття інформації щодо окремих компонент економічного потенціалу (зокрема ВЕР), індекс раціональності економічної поведінки (IREB) обчислювався на основі наявних компонент (MP, IP, FP, SP) без заміщення відсутніх значень. Такий підхід дозволяє зберегти коректність оцінювання структурної узгодженості економічної поведінки,

водночас мінімізуючи викривлення, пов’язані з інформаційними обмеженнями. Кількість компонент, використаних у розрахунку, фіксувалася при інтерпретації результатів.

Попри те, що показники структурної збалансованості економічного потенціалу (BEP) та раціональності економічної поведінки підприємства (IREB) розраховуються на основі одного й того самого набору нормованих компонент економічного потенціалу (ринкової, інвестиційної, фінансової та структурно-ризикової), їх економічний зміст і аналітичне призначення є принципово різними. Показник BEP відображає **внутрішню узгодженість структури потенціалу**, тобто ступінь збалансованості між окремими компонентами можливостей підприємства у певний момент часу. Методично BEP фіксує саме *структурний стан* потенціалу, незалежно від того, яким чином ці можливості реалізуються в управлінських рішеннях. Високі значення BEP свідчать про відносну рівномірність розвитку компонент економічного потенціалу, однак самі по собі не гарантують ефективності чи раціональності економічної поведінки.

Натомість індекс IREB має іншу аналітичну логіку і відображає функціональний аспект використання економічного потенціалу, тобто здатність підприємства трансформувати наявну структуру можливостей у раціональні управлінські рішення в умовах конкретного режиму нестабільності середовища. На відміну від BEP, IREB фіксує не лише ступінь узгодженості компонент, а й результативність їх поєднання в економічній поведінці підприємства. Це означає, що за однакового рівня структурної збалансованості потенціалу підприємства можуть демонструвати істотно різні значення IREB залежно від якості управлінських рішень, часової адаптації та здатності реагувати на зовнішні збурення. Таким чином, BEP доцільно інтерпретувати як передумову раціональної економічної поведінки, тоді як IREB — як результат реалізації цієї передумови в динамічному середовищі господарювання (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика показників BEP та IREB в оцінці збалансованості економічної поведінки підприємства

Ознака	BEP	IREB
Тип показника	Структурний	Поведінковий
Що вимірює	Узгодженість потенціалу	Раціональність використання
Часова логіка	Статична	Динамічна
Роль у ланцюгу	Передумова	Реалізація
Може бути високим без іншого	Так	Так

Джерело: складено автором.

Особливістю запропонованого підходу є те, що індекс IREB не фіксує «абсолютну» раціональність, а відображає відносний рівень узгодженості поведінки підприємства з його можливостями та обмеженнями у конкретному часовому інтервалі. Це є принципово важливим для аналізу фармацевтичних компаній у період 2019–2024 рр., що характеризується послідовною дією пандемічних, воєнних, логістичних та інституційних шоків.

Порівняльний аналіз IREB фармацевтичних компаній. Результати оцінки індексу IREB для шести фармацевтичних компаній у динаміці 2019–2024 рр. (табл. 2.15) засвідчують наявність суттєвих відмінностей у характері їх економічної поведінки в умовах зростаючої нестабільності середовища.

Таблиця 2.15

Значення індексу раціональності економічної поведінки (IREB) українських фармацевтичних компаній у 2019–2024 рр.

Компанія	Фаза I	Фаза II		Фаза III	Фаза IV		$IREB_{Average}$
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Farmak	0,828	0,846	0,850	0,897	0,924	0,910	0,876
Darnytsia	0,701	0,747	0,696	0,778	0,693	0,859	0,746
YURiA-Pharm	0,770	0,732	0,673	0,639	0,711	0,752	0,713
Arterium	0,887	0,898	0,902	0,888	0,882	0,876	0,889
InterChem	0,878	0,873	0,876	0,897	0,901	0,896	0,887
KVP	0,815	0,787	0,777	0,798	0,729	0,689	0,766
$IREB_{Average}$	0,813	0,814	0,796	0,816	0,806	0,830	x

Примітка: шкала 0–1, без повторної нормалізації, логіка «вище → більша узгодженість».
Джерело: розраховано за автором.

Оцінка раціональності економічної поведінки фармацевтичних підприємств на основі індексу IREB дозволяє перейти від аналізу структурної узгодженості економічного потенціалу (BEP) до дослідження здатності підприємств

реалізовувати наявний потенціал у логіці раціональних управлінських рішень в умовах змінної нестабільності середовища У фазі відносної стабільності (2019 р.) значення IREB для більшості підприємств перебувають на високому або помірно високому рівні (середнє значення 0,813), що свідчить про загалом раціональну економічну поведінку за умов передбачуваного зовнішнього середовища. , що відображає здатність цих компаній узгоджувати структуру потенціалу з управлінськими рішеннями та ринковими умовами. Для Darnytsia та YURiA-Pharm фіксуються нижчі значення індексу, що вказує на наявність обмежень у реалізації потенціалу навіть за сприятливих зовнішніх умов (рис. 2.4).

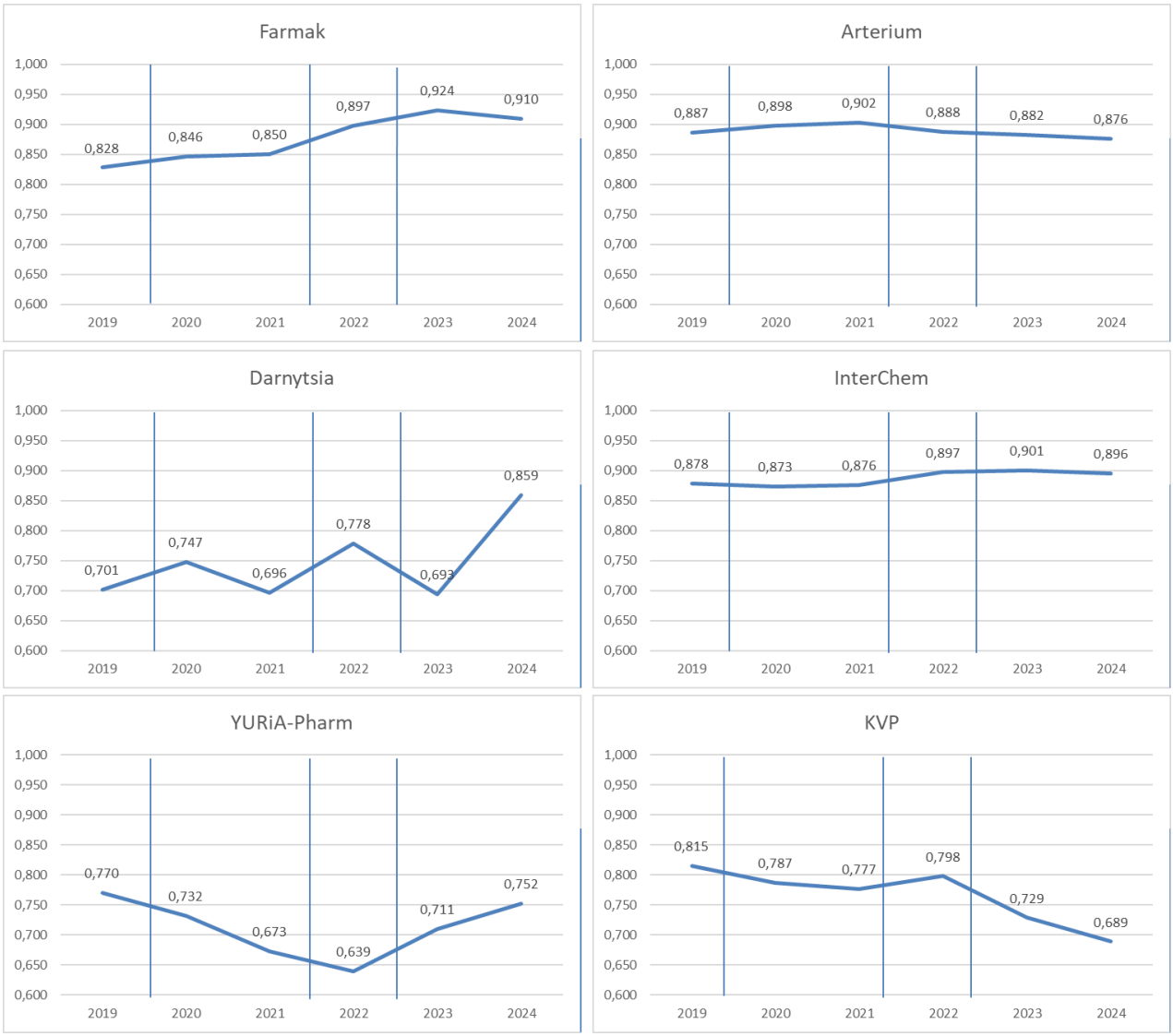


Рисунок 2.4. **Фазова динаміка раціональності економічної поведінки (IBEP) фармацевтичних підприємств України (2019-2024 рр.)**

Джерело: побудовано автором.

Перехід до фази зростаючої турбулентності (2020–2021 рр.) супроводжується помірним зниженням середніх значень IREB (до 0,796 у 2021 р.), що відображає ускладнення умов прийняття економічних рішень та зростання внутрішніх суперечностей між окремими компонентами потенціалу. Для YURiA-Pharm і KVP у цей період фіксується найбільш відчутне зниження IREB, що свідчить про зниження ефективності управлінських рішень у відповідь на наростання зовнішніх збурень (рис. 2.4).

У фазі гострої нестабільності (2022 р.) середнє значення IREB зростає до 0,816, що свідчить про адаптацію управлінських рішень до жорстких зовнішніх обмежень. Високі значення індексу для Farmak, Arterium та InterChem у цей період відображають здатність підприємств перейти до більш прагматичної, ресурсно орієнтованої логіки поведінки, спрямованої на збереження операційної стійкості. Водночас для YURiA-Pharm рівень IREB залишається відносно низьким, що вказує на обмежену здатність компанії трансформувати управлінські рішення відповідно до радикальної зміни умов господарювання (рис. 2.4).

Фаза хронічної нестабільності (2023–2024 рр.) характеризується розходженням траєкторій економічної поведінки підприємств. З одного боку, Farmak та InterChem демонструють стабільно високі значення IREB, що свідчить про інституціоналізацію адаптивних управлінських практик. З іншого боку, для KVP та YURiA-Pharm фіксується зниження або коливання індексу, що відображає накопичення внутрішніх обмежень і зниження узгодженості між потенціалом та прийнятими управлінськими рішеннями (рис. 2.4).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що високий рівень збалансованості економічного потенціалу (BEP) не гарантує автоматично високої раціональності економічної поведінки (IREB), що продемостровано на рис. 2.5. IREB фіксує функціональний аспект використання потенціалу, тоді як BEP — його структурний стан. Саме розбіжності між цими показниками формують передумови виникнення стратегічних прогалин, що потребують подальшого аналізу в межах індексів IAEB та S.

Після кількісної ідентифікації рівнів раціональності економічної поведінки фармацевтичних підприємств на основі індексу IREB доцільним є перехід від статичної класифікації до аналізу динаміки економічної поведінки в умовах змінної нестабільності середовища господарювання. З огляду на це, у дослідженні застосовано візуально-аналітичний інструмент у вигляді точкової діаграми з траєкторіями, що дозволяє поєднати оцінку раціональності управлінських рішень підприємств з динамікою зовнішніх умов функціонування.

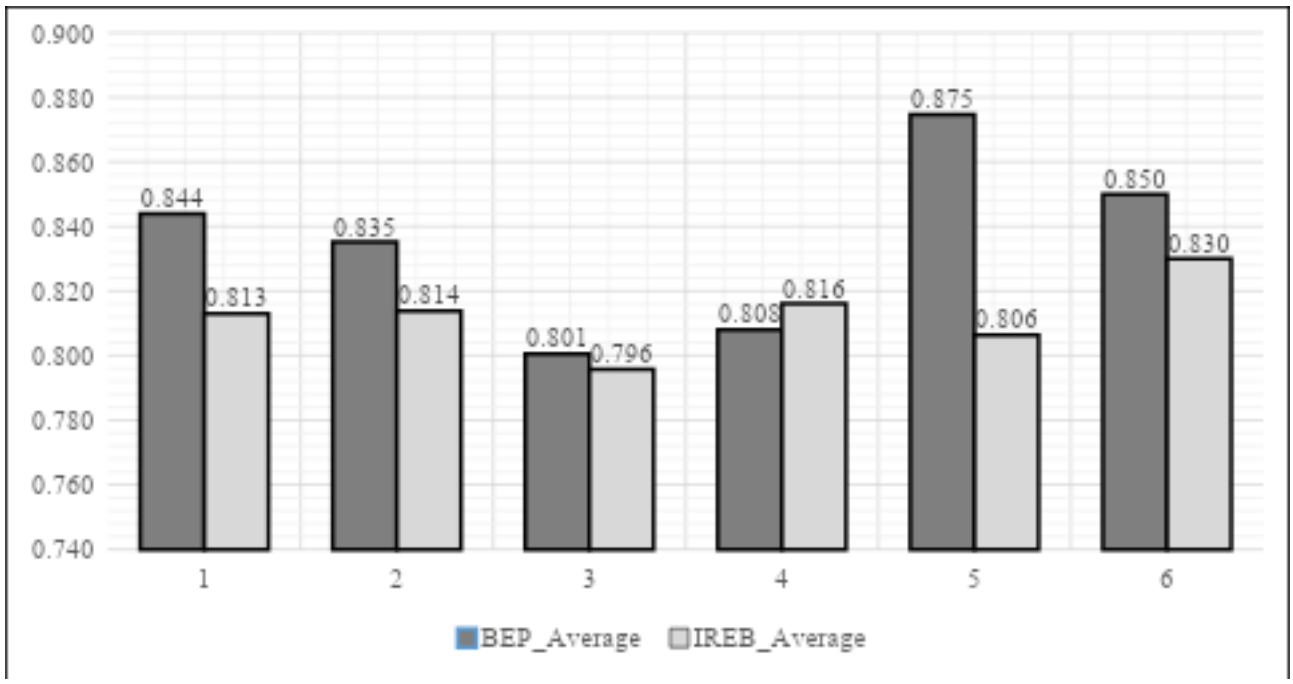


Рисунок 2.5. **Фазова динаміка середніх значень індексів економічного потенціалу (BEP) та раціональності економічної поведінки (IREB) шести фармацевтичних компаній України у 2019-2024 рр.**

Джерело: побудовано автором.

На рис. 2.6 наведено поведінкові траєкторії шести фармацевтичних підприємств у системі координат «EWI–IREB» за період 2019–2024 рр., де вісь EWI відображає рівень нестабільності середовища господарювання, а вісь IREB — ступінь раціональності економічної поведінки підприємства. Кожна точка на діаграмі відповідає певному року спостереження, а з’єднання точок у часовій послідовності дозволяє простежити зміни економічної поведінки підприємств у відповідь на зростання та коливання нестабільності середовища.

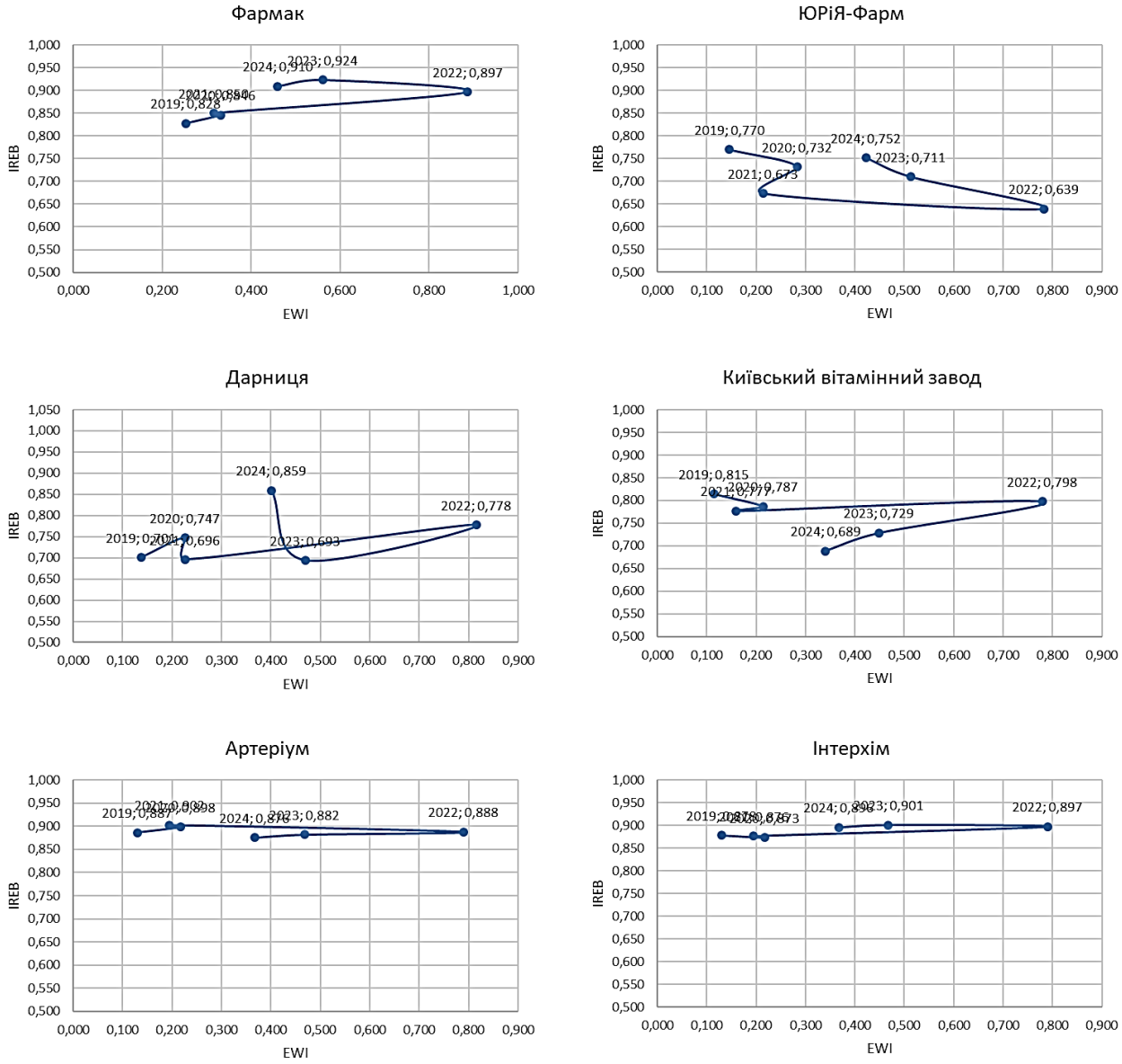


Рисунок 2.6. **Поведінкові траєкторії фармацевтичних підприємств в умовах змінної нестабільності середовища (матриця EWI-IREB, 2019-2024 рр.).**

Джерело: побудовано автором.

Аналіз динаміки економічної поведінки фармацевтичних підприємств у координатах EWI–IREB (рис. 2.6) засвідчує, що зростання нестабільності середовища у 2022–2024 рр. формує для всіх компаній спільний вектор зовнішнього тиску, однак реакція на нього є суттєво диференційованою за характером, глибиною та стійкістю раціональності управлінських рішень. Візуальна подібність руху траєкторій у напрямі підвищення EWI приховує принципово різні механізми адаптації та різний рівень керованості економічної поведінки.

Підприємства Farmak та Arterium демонструють найбільш стабільні та керовані траєкторії у матриці «EWI–IREB». Навіть за різкого зростання нестабільності у 2022 р. (EWI ≈ 0,79–0,89) зниження IREB у цих компаній є обмеженим або відсутнім, а у подальші роки спостерігається стабілізація або зростання раціональності економічної поведінки. Зокрема, для Farmak фіксується зростання IREB з 0,897 у 2022 р. до 0,924 у 2023 р., а для Arterium значення IREB залишаються стабільно високими (0,876–0,902) упродовж усього періоду. Такий характер траєкторій свідчить про наявність стратегічного ядра управління та здатність підтримувати узгодженість управлінських рішень навіть у режимі пікової нестабільності.

Для Darnytsia та YURiA-Pharm характерною є інша логіка руху траєкторій: зростання EWI супроводжується помітнішим і більш тривалим зниженням IREB. У Darnytsia у фазі пікової нестабільності (2022 р.) IREB зростає до 0,778, однак у 2023 р. знову знижується до 0,693, що вказує на нестійкість відновлення раціональності. У YURiA-Pharm зниження IREB є більш вираженим: при EWI ≈ 0,78 у 2022 р. значення IREB падає до 0,639 і лише частково відновлюється у 2023–2024 рр. (0,711–0,752), не досягаючи докризових рівнів. Така конфігурація траєкторій відображає компенсаторний характер економічної поведінки, за якого управлінські рішення спрямовані передусім на утримання операційної стабільності та обмеження ризиків, але не формують стійкої довгострокової адаптаційної логіки.

Найбільш проблемні траєкторії спостерігаються у Kyiv Vitamin Plant та InterChem для яких зростання нестабільності середовища супроводжується зниженням або стагнацією IREB без переконливих ознак відновлення. У Kyiv Vitamin Plant після пікової нестабільності (EWI ≈ 0,78 у 2022 р.) IREB знижується з 0,798 до 0,729 у 2023 р. та 0,689 у 2024 р., що свідчить про виснаження адаптаційного ресурсу. Для InterChem траєкторія є відносно «плоскою»: формально високі значення IREB (0,873–0,901) поєднуються зі слабкою чутливістю до змін EWI, що частково зумовлено обмеженим розкриттям звітної інформації та знижує інформативність оцінки реальної якості управлінських рішень. У обох випадках економічна поведінка набуває реактивного та фрагментарного характеру,

за якого рішення ухвалюються ситуативно і не інтегруються у цілісну стратегічну траєкторію.

Загалом отримані результати підтверджують, що сама по собі висока або зростаюча нестабільність середовища не визначає характер економічної поведінки підприємства. Ключовим чинником виступає здатність зберігати або відновлювати раціональність управлінських рішень у процесі переходу від гострої фази шоків до режиму хронічної нестабільності. Саме ця відмінність у траєкторіях EWI–IREB створює підґрунтя для подальшої типологізації економічної поведінки та ідентифікації стратегічних прогалин, що розкривається на наступних етапах дослідження.

Типологія економічної поведінки підприємств у матриці EWI-IREB. Для поглибленого аналізу економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів у дослідженні застосовано типологічний підхід, що ґрунтується на зіставленні рівня нестабільності середовища господарювання та рівня раціональності економічної поведінки підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від формального опису зовнішніх умов або внутрішніх управлінських характеристик до аналізу ступеня їх узгодженості, яка визначає реальний характер економічної поведінки за умов невизначеності.

Методологічною основою побудови типології є положення, відповідно до яких нестабільність середовища (EWI) формує об’єктивні рамки та обмеження прийняття управлінських рішень, тоді як індекс раціональності економічної поведінки (IREB) відображає здатність підприємства діяти узгоджено, послідовно та результативно в цих умовах. Принципово важливим є те, що раціональність у даному дослідженні не ототожнюється з максимізацією окремих показників ефективності, а інтерпретується як відповідність логіки управлінських рішень рівню нестабільності середовища, у якому вони приймаються.

З урахуванням емпірично отриманих значень IREB у досліджуваній вибірці (переважно в інтервалі 0,64–0,92) типологія економічної поведінки побудована на відносних, а не абстрактно-нормативних рівнях раціональності, що дозволяє уникнути штучного «заниження» або «завищення» оцінок поведінки підприємств.

У межах матричного підходу вертикальна вісь відображає режими нестабільності середовища (низький та високий рівні EWI), тоді як горизонтальна вісь — три рівні раціональності економічної поведінки, інтерпретовані з урахуванням емпіричного розподілу значень IREB: високий рівень IREB — орієнтовно ≥0,85; середній рівень IREB — приблизно 0,75–0,84; знижений рівень IREB — <0,75.

Таке поєднання дозволяє виділити якісно відмінні типи економічної поведінки, що різняться не лише інтенсивністю управлінських реакцій, а й глибиною стратегічної узгодженості управлінських рішень із середовищем функціонування (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця EWI–IREB як інструмент типології економічної поведінки фармацевтичних компаній

Рівень нестабільності середовища (EWI)	**Міра раціональності економічної поведінки підприємства (IREB)**		
	Високий IREB (≥0,85)	**Середній IREB (0,75–0,84)**	**Знижений IREB (<0,75)**
Високий EWI (≥0,5)	Стратегічно-адаптивна поведінка *(Farmak, Arterium)*	Компенсаторно-адаптивна поведінка *(Darnytsia, YURiA-Pharm)*	Реактивно-адаптивна поведінка *(Kyiv Vitamin Plant, InterChem)*
Низький EWI (<0,5)	Стратегічно-проактивна поведінка	Компенсаторно-інерційна поведінка	Реактивно-інерційна поведінка

Джерело: складено автором на основі розрахунків EWI та IREB за 2019–2024 рр.

Ключовим для аналізу є режим високої нестабільності середовища, який домінує у досліджуваному періоді 2020–2024 рр. Саме за цих умов найбільш чітко проявляються відмінності в економічній поведінці підприємств і стає можливим виявлення стратегічних прогалин, що не завжди фіксуються традиційними фінансово-економічними показниками.

Стратегічно-адаптивна економічна поведінка (високий EWI — високий IREB) формується за умов високої нестабільності середовища за збереження високого рівня раціональності економічної поведінки. Для цього типу характерна здатність підприємства інтегрувати зовнішні збурення у стратегічну логіку розвитку, не зводячи адаптацію до сукупності ситуативних або вимушених реакцій. Нестабільність середовища в цьому випадку не руйнує раціональність економічної поведінки, а трансформується у фактор її стратегічного переосмислення.

Емпіричні результати свідчать, що до цього типу належать Farmak та Arterium, які демонструють відносно стабільні значення IREB навіть у фазі пікової нестабільності 2022 р., а також здатність до подальшого відновлення або утримання високої якості управлінських рішень. Це дозволяє інтерпретувати їх економічну поведінку як таку, що має стратегічне ядро та зберігає керованість за умов радикальної невизначеності.

Компенсаторно-адаптивна економічна поведінка (високий EWI — середній IREB) виникає за поєднання високої нестабільності середовища з обмеженою, але збереженою раціональністю економічної поведінки. За цього типу адаптація підприємства має переважно компенсаторний характер: управлінські рішення спрямовуються на зниження негативних ефектів нестабільності, утримання ліквідності та мінімізацію ризиків, однак без формування нової стратегічної траєкторії розвитку.

Емпірично до цього типу належать YURiA-Pharm та Darnytsia, для яких характерне зниження значень IREB у фазі пікової нестабільності та неповне повернення до докризових рівнів у 2023–2024 рр. Така динаміка свідчить про звуження стратегічного горизонту та домінування рішень, орієнтованих на коротко- та середньострокову стабілізацію, що обмежує потенціал довгострокової стратегічної адаптації.

Реактивно-адаптивна економічна поведінка (високий EWI — знижений IREB) формується за умов високої нестабільності середовища у поєднанні зі зниженим рівнем раціональності економічної поведінки. У цьому випадку адаптація має фрагментарний і короткостроковий характер, а управлінські рішення приймаються ситуативно, без інтеграції у цілісну стратегічну логіку.

Емпіричні дані свідчать, що до цього типу належать Kyiv Vitamin Plant та InterChem, які демонструють стійке зниження або нестабільність IREB у міру зростання EWI та відсутність переконливих ознак відновлення раціональності після 2022 р. Такий характер поведінки відображає обмеженість управлінських механізмів адаптації та підвищує ризик накопичення стратегічних дисбалансів у середньостроковій перспективі.

Поведінкові режими за умов низької нестабільності. Типи стратегічно-проактивної, компенсаторно-інерційної та реактивно-інерційної поведінки використовуються у дослідженні як аналітичні еталони, що дозволяють інтерпретувати потенційні траєкторії економічної поведінки за умов відносної стабільності середовища. У межах досліджуваного періоду їх практична реалізація є обмеженою, однак включення цих типів забезпечує логічну завершеність типології та можливість її застосування в інших часових і галузевих контекстах.

Запропонована типологія економічної поведінки підприємств у системі координат EWI–IREB дозволяє інтерпретувати економічну поведінку не як статичну характеристику підприємства, а як контекстно-залежний режим прийняття управлінських рішень, чутливий до змін нестабільності середовища та якості управлінської раціональності. Виявлені типи формують методичну основу для подальшого аналізу стратегічних прогалин і переходу до оцінки адаптивності економічної поведінки через індекс IAEB.

Слід зазначити, що віднесення підприємств до певного типу економічної поведінки здійснюється не на основі разових значень IREB, а з урахуванням їх фазової динаміки та стійкості раціональності управлінських рішень за умов високої нестабільності середовища. Такий підхід дозволяє уникнути формальної класифікації та забезпечує інтерпретацію економічної поведінки як контекстно-залежного режиму.

Розміщення досліджуваних компаній у різних квадрантах матриці свідчить про існування якісно відмінних моделей економічної поведінки, що формують різний рівень стратегічних ризиків і передумов виникнення стратегічних прогалин.

Зіставлення високого рівня нестабільності середовища господарювання, зафіксованого індексом EWI, з отриманими значеннями IREB дозволяє ідентифікувати передумови виникнення стратегічних прогалин в економічній поведінці фармацевтичних компаній (табл. 2.17). Навіть за спільного рівня зовнішніх викликів характер і глибина таких прогалин суттєво різняться залежно від типу економічної поведінки підприємства.

Таблиця 2.17

Виявлення передумов стратегічних прогалин (зв'язок EWI–IREB)

Компанія	Високий EWI	Домінантний рівень IREB	Характер потенційної стратегічної прогалини
Farmak	Так	Високий	Контрольовані адаптаційні розриви
Arterium	Так	Високий	Тимчасові адаптаційні напруження
Darnytsia	Так	Середній	Звуження стратегічного горизонту
YURiA-Pharm	Так	Середній (з фазовими провалами)	Ризик компенсаторної перевантаженості
Kyiv Vitamin Plant	Так	Знижений	Домінування реактивних рішень
InterChem	Так	Знижений	Фрагментарність і стратегічна дезорієнтація

Джерело: складено автором.

Для компаній з низьким рівнем IREB стратегічні прогалини мають системний характер і проявляються у домінуванні короткострокових реактивних рішень, тоді як для компаній з вищими значеннями індексу вони носять локальний або контрольований характер. Це створює аналітичну основу для подальшого дослідження механізмів виникнення та подолання стратегічних прогалин, що розглядається у п. 2.3 дисертаційного дослідження.

2.3 Виявлення та аналіз стратегічних прогалин в економічній поведінці підприємств

*Методологічні засади ідентифікації стратегічних прогалин економічної поведінки***.** Результати оцінки нестабільності середовища господарювання (EWI) у підрозділі 2.1 та діагностики раціональності економічної поведінки фармацевтичних підприємств (IREB) у підрозділі 2.2 створюють аналітичні передумови для переходу до виявлення стратегічних прогалин в економічній поведінці підприємств. На цьому етапі дослідження фокус переноситься з фіксації рівнів нестабільності та узгодженості управлінських рішень на аналіз розривів між

можливим, задекларованим та фактично реалізованим стратегічним курсом розвитку підприємств.

У межах даного дослідження стратегічна прогалина (Strategic Gap, SG) інтерпретується як стійке відхилення між економічним потенціалом підприємства, умовами середовища господарювання та фактичною логікою економічної поведінки, яке не може бути пояснене виключно короткостроковими зовнішніми шоками. Таким чином, стратегічні прогалини розглядаються не як разові управлінські помилки, а як системні прояви неузгодженості між структурою потенціалу, поведінковими рішеннями та рівнем нестабільності середовища.

Попередній аналіз умов господарювання (п. 2.1) та раціональності економічної поведінки фармацевтичних підприємств (п. 2.2) дозволив зафіксувати дві принципово важливі обставини. По-перше, усі досліджувані підприємства функціонують в умовах підвищеної та хронічної нестабільності середовища господарювання, що підтверджується динамікою інтегрального індексу нестабільності (EWI). По-друге, навіть за спільного макрорівневого контексту підприємства демонструють істотно різні різний ступінь збалансованості економічного потенціалу (BEP) та рівні раціональності економічної поведінки (IREB).

Однак окремий аналіз раціональності управлінських рішень та структурних характеристик потенціалу не дозволяє повною мірою відповісти на ключове дослідницьке питання: наскільки економічна поведінка підприємства є адаптивною до зафіксованого рівня нестабільності середовища та чи здатна вона запобігати формуванню стратегічних прогалин. Для вирішення цього завдання у дослідженні запроваджується інтегральний показник адаптивності економічної поведінки підприємства — індекс IAEB.

Методично IAEB визначається як добуток двох раніше розрахованих складових:

$$IAEBi,t = IREBi,t \times BEPi,t \tag{2.6}$$

де IREBi,t — індекс раціональності економічної поведінки підприємства *i* у році *t*; BEPi,t — індекс збалансованості економічного потенціалу підприємства *i* у році *t*.

Запропонована форма інтеграції ґрунтується на принциповому положенні, відповідно до якого раціональна економічна поведінка не може вважатися адаптивною за відсутності структурно узгодженого потенціалу, так само як збалансований потенціал не гарантує адаптивності без адекватної логіки управлінських рішень. Таким чином, IAEB фіксує не середній рівень окремих характеристик, а саме їх спільну реалізованість у конкретному часовому контексті.

Значення індексу IAEB змінюється в інтервалі [0;1], де зростання показника свідчить про підвищення адаптивності економічної поведінки підприємства до умов нестабільності середовища господарювання.

З огляду на панельний характер нормування та емпіричний розподіл значень IAEB у вибірці шести підприємств, доцільним є відносний (емпіричний) підхід до шкалювання, а не нормативно-фіксовані пороги.

На основі фактичного діапазону значень IAEB у 2019–2024 рр. пропонується така інтерпретаційна шкала:

- Високий рівень IAEB: IAEB $\gtrsim 0{,}60$ → економічна поведінка є адаптивно-стійкою, стратегічно узгодженою з рівнем нестабільності середовища.
- Середній рівень IAEB: $0{,}45 \lesssim$ IAEB $< 0{,}600$ → поведінка є умовно адаптивною, з ознаками компенсаторної або реактивної логіки.
- Низький рівень IAEB: IAEB $< 0{,}45$ → адаптація має фрагментарний характер, формуються стійкі стратегічні прогалини.

Ці пороги не є нормативними, а використовуються виключно як аналітичний інструмент для порівняльної інтерпретації в межах досліджуваної сукупності.

Динамічна оцінка адаптивності економічної поведінки та ідентифікація стратегічних прогалин (IAEB). Для поглиблення аналізу економічної поведінки фармацевтичних підприємств в умовах глобальних викликів у дослідженні здійснено динамічну оцінку індексу адаптивності економічної поведінки (IAEB) за період 2019–2024 рр. На відміну від індексу раціональності економічної поведінки

(IREB), який фіксує рівень узгодженості управлінських рішень у межах окремого року, IAEB відображає **здатність підприємства підтримувати, трансформувати або втрачати цю узгодженість у часі** за умов зміни режимів нестабільності середовища господарювання. Таким чином, IAEB інтерпретується як динамічна характеристика адаптації економічної поведінки, чутлива до фазових змін індексу нестабільності середовища (EWI).

Розраховані значення IAEB (табл. 2.18) та побудовані на їх основі поведінкові профілі (рис. 2.7) свідчать про суттєву диференціацію адаптивних траєкторій фармацевтичних підприємств за однакових зовнішніх умов функціонування. Середні значення індексу демонструють, що найвищий рівень адаптивності у досліджуваному періоді характерний для InterChem та Arterium, тоді як найнижчі значення IAEB зафіксовано для Kyiv Vitamin Plant та YURiA-Pharm, що вказує на відмінності не лише у поточній раціональності рішень, але й у стійкості механізмів адаптації.

Таблиця 2.18

Значення індексу адаптивності економічної поведінки (IAEB) українських фармацевтичних компаній у 2019–2024 рр.

Компанії	**Фаза I**	**Фаза II**		**Фаза III**	**Фаза IV**		**IAEB$_{Average}$**
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	
Farmak	0,657	0,712	0,697	0,792	0,833	0,807	0,750
Darnytsia	0,520	0,550	0,531	0,661	0,613	0,769	0,607
YURiA-Pharm	0,721	0,649	0,436	0,356	0,697	0,667	0,588
Arterium	0,762	0,781	0,799	0,771	0,760	0,754	0,771
InterChem	0,766	0,754	0,762	0,801	0,812	0,806	0,784 max
KVP	0,699	0,641	0,636	0,636	0,522	0,461	0,599 min
IAEB$_{Average}$	0,688	0,681	0,643 min	0,670	0,706	0,711 max	x

Джерело: складено за розрахунками автора на основі значень IREB та BEP; див. додатки Л та М.

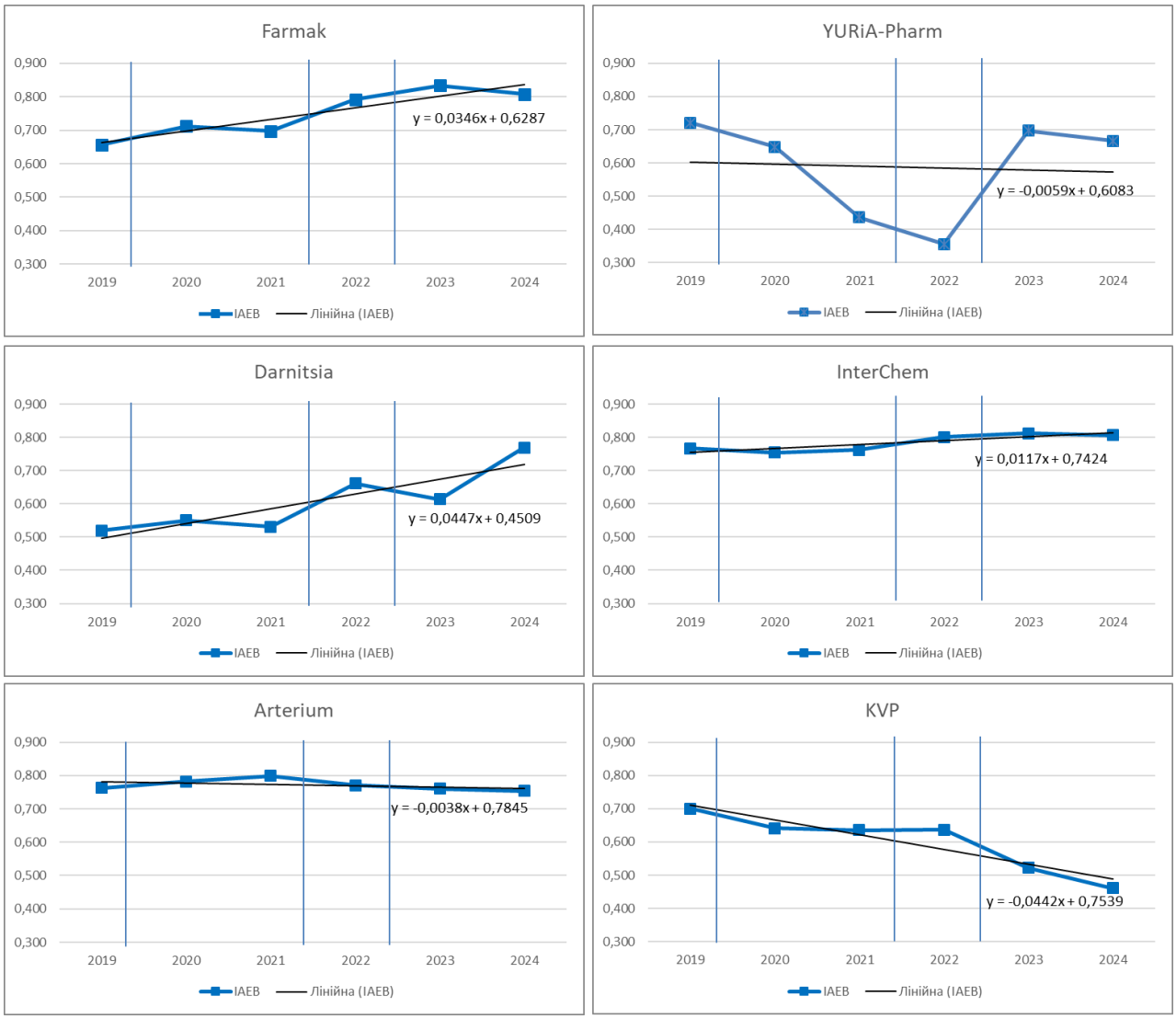


Рисунок 2.7. **Профілі адаптивності економічної поведінки (IAEB) українських фармацевтичних підприємств у 2019-2024 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих індексів IAEB.

Побудова лінійних трендів IAEB дозволила перейти від опису рівнів адаптивності до аналізу напряму та характеру їх зміни у часі (табл. 2.19). Для Arterium характерна відносно стабільна траєкторія IAEB з незначними коливаннями у фазі пікової нестабільності 2022 р., що свідчить про стратегічно-адаптивну модель поведінки, в межах якої зовнішні збурення не призводять до деградації управлінської логіки. Аналогічно, InterChem демонструє інерційно-стабільну динаміку IAEB, однак за відсутності чітко вираженого зростання адаптивності така стабільність має радше захисний, ніж трансформаційний характер.

Таблиця 2.19

Динамічні характеристики індексу адаптивності економічної поведінки (IAEB) фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр.

Компанія	Рівняння лінійного тренду IAEB	Знак тренду	Характер динаміки IAEB	Тип адаптивної поведінки
Farmak	y = 0,0346·x + 0,6287	+	помірно зростаюча з фазовими коливаннями	**адаптивно-нарощувальна**
YURiA-Pharm	y = −0,0059·x + 0,6083	-	повільно спадна після фазового зламу	**виснажувально-компенсаторна**
Darnytsia	y = −0,0447·x + 0,4509	-	чітко спадна з фазовою нестійкістю	**компенсаторно-обмежена**
InterChem	y = 0,0117·x + 0,7424	+	слабко зростаюча, інерційна	**інерційно-захисна**
Arterium	y = −0,0038·x + 0,7845	-	квазістабільна зі слабким спадом	**стратегічно-стабілізована**
Kyiv Vitamin Plant	y = −0,0442·x + 0,7539	-	поступово низхідна	**адаптаційно-звужена**

Примітка: x — порядковий номер року спостереження (2019–2024). Джерело: розраховано автором.

Farmak характеризується квазістабільним профілем IAEB з підвищенням адаптивності у 2022–2023 рр. та частковим зниженням у 2024 р., що відображає чутливу, але керовану реакцію на фазові зрушення нестабільності середовища. Така траєкторія вказує на здатність підприємства мобілізувати адаптивні механізми у фазі шоку, однак без формування стійкої довгострокової інерції адаптації.

Для Darnytsia та YURiA-Pharm зафіксовано траєкторії зі зниженням IAEB у фазі пікової нестабільності та неповним відновленням у 2023–2024 рр., що свідчить про виснаження компенсаторних механізмів економічної поведінки. У цих випадках адаптація має переважно короткостроковий характер і супроводжується звуженням стратегічного горизонту, навіть за зниження інтенсивності зовнішніх збурень. Для Kyiv Vitamin Plant характерним є адаптаційно-звужений профіль IAEB із поступовим зниженням показника протягом усього періоду дослідження, що відображає обмеженість внутрішнього потенціалу підтримання адаптивної поведінки в умовах тривалої нестабільності.

Типи економічної поведінки, ідентифіковані в матриці EWI–IREB, відображають статичну відповідність між рівнем нестабільності середовища та якістю управлінської раціональності у конкретний момент часу. Натомість типи, визначені на основі індексу IAEB, характеризують динамічну траєкторію адаптації, тобто напрям і стійкість трансформації економічної поведінки підприємства в умовах змінної нестабільності. Таким чином, типологія IAEB не замінює, а уточнює та поглиблює типологію EWI–IREB, дозволяючи перейти від фіксації режиму поведінки до аналізу його еволюції.

Синхронізація типів економічної поведінки, отриманих у межах матриці EWI–IREB, з результатами динамічної оцінки IAEB дозволяє перейти від опису поведінкових режимів до аналізу поведінкових траєкторій. Якщо типологія EWI–IREB фіксує відповідність управлінської раціональності рівню зовнішніх викликів у конкретний момент часу, то IAEB відображає, чи здатне підприємство накопичувати, утримувати або втрачати адаптивну спроможність у процесі тривалої нестабільності.

Отримані результати (табл. 2.20) свідчать, що навіть підприємства з формально однаковим типом поведінки за EWI–IREB можуть демонструвати принципово різні траєкторії адаптації. Зокрема, стратегічно-адаптивний тип поведінки у Farmak супроводжується поступовим нарощуванням адаптивності, тоді як у Arterium — її стабілізацією без подальшого розвитку. Аналогічно, компенсаторно-адаптивна поведінка у Darnytsia та YURiA-Pharm призводить до різних наслідків: від обмеженої адаптації до виснаження компенсаторних механізмів.

Таблиця 2.20

Синхронізація типів економічної поведінки фармацевтичних підприємств України за критеріями EWI–IREB та IAEB

Компанія	Тип за EWI–IREB	Тип за IAEB	Узгоджена інтерпретація
1	***2***	***3***	***4***
Farmak	стратегічно-адаптивна	адаптивно-нарощувальна	стратегічна адаптація з поступовим посиленням внутрішніх механізмів; шок 2022 р. трансформується у контрольований дефіцит

Продовження таблиці 2.20

1	*2*	*3*	*4*
Arterium	стратегічно-адаптивна	стратегічно-стабілізована	висока якість управлінської раціональності без активного нарощування адаптивності; адаптація через стабілізацію
Darnytsia	компенсаторно-адаптивна	компенсаторно-обмежена	адаптація має короткостроковий характер і не переходить у стійку поведінкову траєкторію
YURiA-Pharm	компенсаторно-адаптивна	виснажувально-компенсаторна	компенсаторні рішення втрачають ефективність у часі; формується латентний стратегічний дефіцит
InterChem	реактивно-адаптивна	інерційно-захисна	формальна адаптація без структурної перебудови; низька чутливість до змін EWI
Kyiv Vitamin Plant	реактивно-адаптивна	адаптаційно-звужена	реактивні рішення супроводжуються поступовою втратою адаптивного потенціалу

Джерело: складено автором.

Таким чином, поєднання статичної (EWI–IREB) та динамічної (IAEB) типологій створює цілісну аналітичну основу для ідентифікації стратегічних прогалин, оскільки дозволяє врахувати не лише рівень раціональності економічної поведінки, а й її здатність трансформуватися у часі.

Поєднання результатів динамічної оцінки IAEB з індексом нестабільності середовища дозволило формалізувати стратегічні прогалини (S) як міру неузгодженості між інтенсивністю зовнішніх викликів та фактичною адаптивною реакцією підприємств. У дослідженні стратегічний розрив визначено як різницю між EWI та IAEB, що забезпечує збереження напряму розриву та дозволяє розрізняти стратегічний дефіцит ($S > 0$), стратегічну відповідність ($S \approx 0$) та адаптивний резерв ($S < 0$).

У дослідженні стратегічний розрив визначено як різницю між індексом нестабільності середовища та індексом адаптивної економічної поведінки:

$$Si, t = EWIi, t - IAEBi, t \quad (2.4)$$

Результати розрахунку індексу S (табл. 2.21, рис. 2.8) підтверджують фазовий характер стратегічних прогалин у 2019–2024 рр. У 2019–2021 рр. для всіх підприємств зафіксовано від’ємні значення S, що відповідає режиму адаптивного резерву за відносної стабільності та помірної турбулентності. У 2022 р.

відбувається синхронний перехід показника S у додатну зону, що відображає універсальний шоковий дефіцит адаптації в умовах пікового зростання нестабільності середовища.

Таблиця 2.21

Значення індексу S

Компанії	Фаза I	Фаза II		Фаза III	Фаза IV		$S_{Average}$
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Farmak	-0,403	-0,380	-0,381	0,094	-0,272	-0,348	-0,282
Darnytsia	-0,382	-0,323	-0,305	0,155	-0,143	-0,368	-0,228
YURiA-Pharm	-0,575	-0,365	-0,221	0,426	-0,185	-0,244	-0,194 max
Arterium	-0,633	-0,564	-0,604	0,020	-0,292	-0,387	-0,410
InterChem	-0,679	-0,578	-0,610	-0,055	-0,387	-0,484	-0,465 min
KVP	-0,584	-0,426	-0,476	0,143	-0,073	-0,121	-0,256
$S_{Average}$	-0,543 min	-0,440	-0,433	0,130 max	-0,225	-0,325	x

Джерело: розраховано на основі EWI та IAEB.

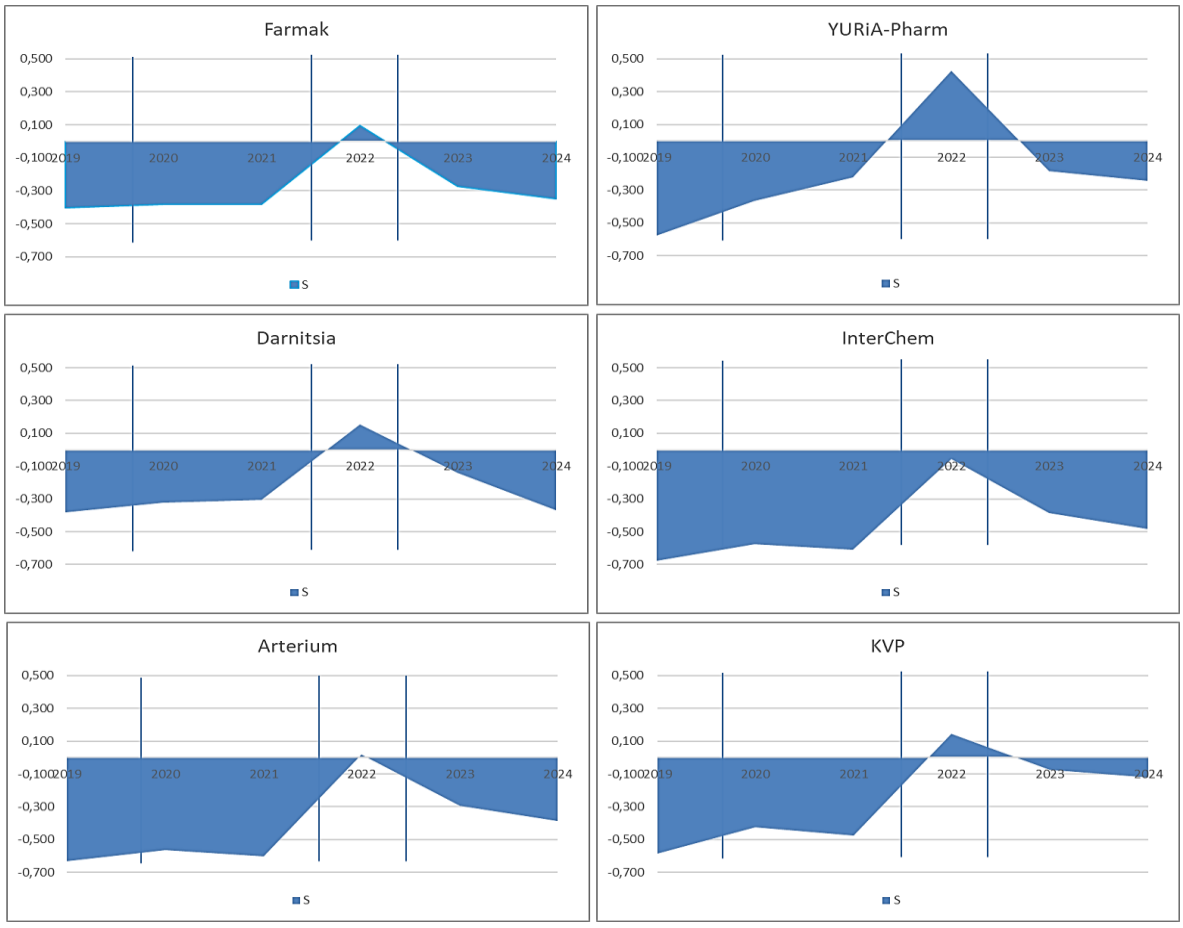


Рисунок 2.8. **Динамічні профілі стратегічних розривів (S) в економічній поведінці фармацевтичних компаній України у 2019-2024 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих значень індексу S.

Подальша динаміка стратегічних розривів є неоднорідною. Для Arterium, InterChem та Kyiv Vitamin Plant значення S у 2023–2024 рр. повертаються у зону адаптивного резерву, однак механізми такого «закриття» є різними: від стратегічної стабілізації до реактивного звуження активності. Натомість для Farmak, YURiA-Pharm та частково Darnytsia зберігаються або повторно виникають додатні значення S, що свідчить про інерційний або хвилеподібний характер стратегічних дефіцитів у фазі хронічної нестабільності.

Методично важливо зазначити, що для підприємств з обмеженим розкриттям окремих параметрів у звітності значення IAEB та похідного показника S слід трактувати як мінімально достатню оцінку, оскільки знижена чутливість індикаторів може призводити до заниження вимірюваної глибини стратегічних прогалин. Водночас це не нівелює виявлених фазових закономірностей і дозволяє здійснювати коректний порівняльний аналіз адаптивних траєкторій.

Таким чином, динамічна оцінка IAEB у поєднанні з аналізом стратегічних прогалин S забезпечує перехід від фіксації рівня раціональності економічної поведінки до інтерпретації її здатності до адаптації або деформації у часі. Отримані результати формують методичну основу для подальшого обґрунтування інструментів стратегування економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів, що розкривається у наступному розділі дисертаційного дослідження.

Для узагальнення отриманих результатів та переходу від кількісної діагностики до інтепретації поведінкових моделей у табл. 2.22 наведено ідентифікацію типів стратегічних прогалин в економічній поведінці фармацевтичних підприємств України.

На відміну від табл. 2.23, яка відображає річну динаміку індексу S, табл. 2.24 інтегрує профіль нестабільності середовища (EWI), узагальнену траєкторію адаптивності (IAEB) та характер змін стратегічного розриву у 2019-2024 рр., що дозволяє виокремлювати якісно різні типи стратегічних прогалин.

Таблиця 2.22

Ідентифікація стратегічних прогалин (S) в економічній поведінці фармацевтичних підприємств України (2019-2024 рр.)

Компанія	Профіль нестабільності середовища (EWI)	Узагальнений профіль IAEB	Динаміка індексу S (2019–2024)	Тип стратегічної прогалини (S)	Характер стратегічної прогалини
Farmak	Високий, з піком у 2022 р., перехід до хронічної нестабільності у 2023–2024 рр.	Високий, але зі зниженням адаптивної чутливості у фазі пікового шоку	S<0 (2019–2021) → S=0,569 (2022) → S>0 (2023–2024)	**Інерційний стратегічний дефіцит**	Тимчасовий шоковий розрив трансформується у неповністю закритий дефіцит адаптації в умовах хронічної нестабільності; наявний потенціал адаптації не повністю компенсує зміну режиму середовища
Darnytsia	Високий, але з нижчою мезорівневою чутливістю	Середній, із консервативною траєкторією	S<0 (2019–2021) → S=0,382 (2022) → S<0 (2023) → S>0 (2024)	**Хвилеподібна стратегічна прогалина**	Часткове закриття шокового розриву у 2023 р. змінюється повторним дефіцитом у 2024 р., що свідчить про нестійкість адаптаційного механізму
YURiA-Pharm	Високий, з різкими коливаннями мезокомпоненти	Середній, із ризиком адаптаційного виснаження	S<0 (2019–2021) → S=0,280 (2022) → S>0 (2023–2024)	**Затяжний (латентний) стратегічний дефіцит**	Після шоку зберігається позитивний S навіть за зниження EWI, що вказує на інерційність компенсаторної адаптації та звуження стратегічного горизонту
Arterium	Високий, з переходом до хронічної нестабільності	Високий–середній, стабільний	S<0 (2019–2021) → S=0,173 (2022) → S<0 (2023–2024)	**Контрольований шоковий розрив**	Шоковий дефіцит має тимчасовий характер і повністю закривається у фазі хронічної нестабільності
InterChem	Високий, з обмеженою інформаційною прозорістю	Низький–середній (методично занижений)	S<0 (2019–2021) → S=0,103 (2022) → S<0 (2023–2024)	**Формально закритий стратегічний розрив**	Низька амплітуда S може відображати не стільки ефективну адаптацію, скільки знижену чутливість показників через інформаційні обмеження
Kyiv Vitamin Plant (KVP)	Високий, зі значною мезорівневою вразливістю	Низький, реактивний	S<0 (2019–2021) → S=0,216 (2022) → S<0 (2023–2024)	**Реактивне закриття розриву**	Формальне повернення до S<0 відбувається за рахунок звуження активності та обмеженого потенціалу, а не стратегічної адаптації

Джерело: *складено автором на основі результатів оцінки EWI (п. 2.1), IREB та економічного потенціалу підприємств (п. 2.2).*

Типологізація стратегічних прогалин, представлена у табл. 2.22, підтверджує, що навіть за однакового рівня зовнішньої нестабільності фармацевтичні

підприємства формують різні траєкторії адаптації — від стратегічно контрольованих до інерційно-деформованих, що обґрунтовує необхідність диференційованих інструментів стратегування економічної поведінки.

Висновки до розділу 2

Розділ 2 логічно продовжує теоретико-методологічні положення, сформульовані в розділі 1, і спрямований на їх емпіричну апробацію в контексті реальних умов функціонування фармацевтичних підприємств України. Центральною ідеєю розділу є послідовне розкриття того, яким чином зростання нестабільності середовища господарювання трансформується у зміну економічної поведінки підприємств та формування стратегічних прогалин між зовнішніми викликами і внутрішніми можливостями адаптації. Такий підхід забезпечив перехід від фрагментарного аналізу окремих показників до цілісної поведінкової діагностики, вибудуваної у логіці EWI–IREB–IAEB–S, що дозволяє інтерпретувати економічну поведінку як динамічний, контекстно залежний процес.

Початковим етапом емпіричного аналізу стало дослідження нестабільності середовища господарювання, оскільки саме зовнішні збурення формують об’єктивні рамки прийняття економічних рішень. Проведене інтегральне оцінювання нестабільності середовища у 2019–2024 рр. дозволило зафіксувати чітко виражену фазову динаміку: від відносно помірних умов функціонування у 2019–2021 рр. — до різкого структурного зламу у 2022 р. та подальшого переходу до режиму хронічної нестабільності у 2023–2024 рр.

Водночас результати аналізу засвідчили, що навіть за спільного макроекономічного фону підприємства перебувають у різних мезорівневих умовах, які по-різному підсилюють або пом’якшують вплив зовнішніх шоків. Це підтверджує, що нестабільність середовища не є універсальною величиною для всіх суб’єктів ринку, а формується як багаторівнева система обмежень, у межах якої зовнішні виклики набувають різної інтенсивності та структурної значущості для конкретних підприємств. Така диференціація середовищних умов створює різні

стартові позиції для формування економічної поведінки й пояснює міжфірмові відмінності у реакціях на ідентичні макроекономічні шоки.

Отримані результати дозволяють розглядати нестабільність середовища не як фонову характеристику функціонування підприємств, а як активний чинник, що трансформує простір економічної раціональності та змінює умови узгодженості управлінських рішень. Узагальнюючи, ключовий результат цього етапу полягає в удосконаленні підходу до оцінювання нестабільності середовища господарювання через поєднання фазового аналізу та мезорівневої чутливості підприємств, що створює методичну основу для подальшої поведінкової інтерпретації.

Подальший етап аналізу було зосереджено на дослідженні внутрішніх можливостей підприємств реагувати на зростання нестабільності середовища, зокрема через оцінювання економічного потенціалу та раціональності його реалізації. Отримані результати засвідчили, що наявність ресурсів і можливостей сама по собі не гарантує узгодженої та послідовної економічної поведінки. У фазі пікових збурень (2022 р.) для більшості підприємств спостерігається зниження раціональності управлінських рішень, однак глибина цього зниження, а також подальша динаміка відновлення істотно різняться між компаніями.

Аналіз показав, що в одних підприємствах відбувається відносно швидке відновлення узгодженості між економічним потенціалом і управлінськими рішеннями, тоді як в інших формується інерційна або компенсаторна модель поведінки, за якої адаптаційні реакції мають фрагментарний і короткостроковий характер. Це підтверджує контекстний характер економічної раціональності, яка змінюється під впливом не лише внутрішніх ресурсів підприємства, але й обмежень, сформованих зовнішнім середовищем, а також здатності управлінської системи інтегрувати ці обмеження у стратегічну логіку рішень.

Таким чином, ключовим результатом цього етапу є розвиток підходу до аналізу економічної поведінки підприємств через чітке розмежування між економічним потенціалом і раціональністю його реалізації. Запропонований підхід дозволяє відмовитися від спрощених інтерпретацій управлінських рішень як

прямої функції ресурсної забезпеченості та перейти до їх аналізу з урахуванням фаз нестабільності, поведінкових зламів і змін адаптивної логіки.

Завершальний етап емпіричного аналізу був присвячений ідентифікації стратегічних прогалин в економічній поведінці підприємств, що виникають унаслідок неузгодженості між інтенсивністю зовнішніх викликів та фактичною здатністю підприємств до адаптації. Формалізація стратегічного розриву на основі зіставлення індексів нестабільності середовища (EWI) та адаптивної економічної поведінки (IAEB) дозволила перейти від описових характеристик до кількісної діагностики стратегічної неузгодженості.

Результати аналізу показали, що стратегічні прогалини мають різну глибину, тривалість і траєкторію розвитку. В одних випадках вони носять тимчасовий і контрольований характер, відображаючи вимушене звуження стратегічного вибору в умовах пікових шоків із подальшим поверненням до зони адаптивного резерву. В інших — стратегічні прогалини зберігаються або повторно виникають у фазі хронічної нестабільності, що свідчить про інерційність або виснаження адаптаційних механізмів і деформацію економічної поведінки.

Це дає підстави стверджувати, що стратегічні прогалини не можуть бути пояснені виключно рівнем нестабільності середовища господарювання. Вирішальну роль відіграє здатність підприємства трансформувати свій економічний потенціал у адаптивні управлінські рішення та підтримувати узгодженість між рішеннями, діями й результатами у змінному середовищі. У цьому контексті основний результат даного етапу полягає в удосконаленні підходу до ідентифікації стратегічних прогалин як наслідку взаємодії зовнішніх збурень та адаптивної економічної поведінки, а не як прямого відображення інтенсивності викликів.

Узагальнення результатів аналізу стратегічних прогалин (зокрема, їх типологізація за характером і динамікою) дозволило виділити різні режими економічної поведінки підприємств — від стратегічно-адаптивного до інерційно-компенсаторного та реактивного. Це підтверджує доцільність використання

багаторівневої аналітичної рамки **EWI–IREB–IAEB–S** для дослідження економічної поведінки в умовах нестабільності.

У сукупності результати розділу 2 демонструють, що економічна поведінка підприємств у нестабільному середовищі формується як динамічний процес, у якому зовнішні виклики, внутрішній потенціал і управлінські рішення перебувають у постійній взаємодії. Запропонована логіка **EWI–IREB–IAEB–S** дозволяє не лише фіксувати факт нестабільності, але й пояснювати механізми формування стратегічних прогалин та умови їх подолання. Це створює концептуальне й методичне підґрунтя для подальшого обґрунтування інструментів стратегування економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів, що становить зміст наступного розділу дисертаційного дослідження.

Основні результати досліджень опубліковані у наукових працях автора [32, 33].

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА У СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

Результати обґрунтування теоретико-методичних засад стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів (розділ 1) та емпірична діагностика нестабільності середовища господарювання і раціональності економічної поведінки фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр. (розділ 2) дозволили виявити системні збурення зовнішнього середовища, поведінкові деформації та розриви між економічним потенціалом підприємств і фактичними моделями їх управлінських та стратегічних рішень.

Основним завданням, яке вирішується в межах цього розділу, є обґрунтування підходів до стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств на основі результатів діагностики нестабільності середовища та параметрів раціональності управлінських рішень, а також розробка сценаріїв і стратегічних моделей поведінки підприємств в умовах тривалої невизначеності. На відміну від попередніх розділів, у яких домінував аналітико-діагностичний фокус, у даному розділі розкривається проєктно-стратегічна логіка, орієнтована на вибір майбутніх траєкторій розвитку підприємств за різних конфігурацій глобальних викликів.

Методологічною передумовою розділу є розмежування адаптивної та стратегічної економічної поведінки. Адаптація розглядається як реакція підприємства на зростання нестабільності та зовнішніх обмежень, що проявляється у скороченні горизонтів планування, ситуативності рішень і домінуванні захисних управлінських механізмів [138, 139, 140]. Водночас стратегування трактується як свідомий вибір конфігурації майбутнього розвитку, що передбачає формування альтернативних сценаріїв, управління невизначеністю та використання інструментів стратегічної гнучкості. За таких умов стратегування не зводиться до продовження адаптації, а виступає якісно іншим рівнем економічної поведінки підприємства [138, 140, 141, 142, 143].

Аналічною основою стратегування слугують результати кількісної оцінки нестабільності середовища господарювання (індекс EWI), параметрів раціональності економічної поведінки (індекси IREB, IAEB) та ідентифіковані поведінкові режими функціонування фармацевтичних підприємств у різні фази глобальних збурень. Поєднання цих результатів дозволяє перейти від опису наслідків нестабільності до формування сценаріїв економічної поведінки та відповідних стратегічних рішень, що враховують як зовнішні обмеження, так і внутрішні можливості підприємств.

Стратегування економічної поведінки розглядається як багаторівневий процес, що охоплює: – інтерпретацію діагностичних результатів у термінах стратегічних викликів і можливостей; – формування сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та поведінкових режимів підприємств; – обґрунтування стратегічних моделей економічної поведінки залежно від рівня нестабільності та раціональності рішень; – використання інструментів стратегічної гнучкості, зокрема підходів теорії реальних опціонів, як механізму управління невизначеністю та ризиками.

Таким чином, розділ 3 виконує інтеграційну та синтезуючу функцію в структурі дисертації, поєднуючи результати теоретичного осмислення глобальних викликів і емпіричної діагностики економічної поведінки з розробкою практично орієнтованих підходів до стратегування діяльності фармацевтичних підприємств в умовах перманентної нестабільності.

3.1 Параметрична модель стратегування економічної поведінки підприємства

Вихідні параметри стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств. Стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів неможливе без чіткого визначення параметрів, які формують простір допустимих управлінських і стратегічних рішень. На відміну від традиційних підходів, у яких стратегія інтерпретується як результат екстраполяції

минулих тенденцій [138, 144, 145] або як нормативно задана траєкторія розвитку [146, 147], у даному дослідженні стратегування розглядається як процес вибору поведінкової та стратегічної логіки функціонування підприємства в умовах підвищеної нестабільності та обмеженої передбачуваності.

Результати діагностики, викладені в розділі 2, засвідчили, що ключовими детермінантами економічної поведінки фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр. виступають не лише внутрішні характеристики економічного потенціалу, а насамперед параметри нестабільності зовнішнього середовища та раціональності управлінських рішень, які змінюються у часі та формують різні режими функціонування підприємств [148]. У цьому контексті показники, використані для діагностики економічної поведінки, доцільно інтерпретувати не лише як аналітичні індикатори, а як стратегічні параметри, що визначають умови та обмеження стратегування. У дослідженні такими параметрами виступають інтегральний індекс нестабільності середовища господарювання ($EWI_t \in [0;1]$), інтегральний індекс раціональності економічної поведінки ($IREB_t \in [0;1]$) та інтегральний індекс адаптивності економічної поведінки ($IAEB_t \in [0;1]$). Їх сукупний вплив формує стратегічний контекст, у межах якого підприємство здійснює вибір економічної поведінки та відповідних стратегічних рішень.

Узагальнено стратегічну логіку економічної поведінки підприємства у періоді *t* можна подати у вигляді функціональної залежності:

$$SLt = f(EWIt,\ IREBt,\ IAEBt), \qquad (3.1)$$

де *SLt* — стратегічна логіка економічної поведінки підприємства у періоді *t*; *EWIt* — рівень нестабільності середовища господарювання; *IREBt* — рівень раціональності економічної поведінки; *IAEBt* — рівень адаптивної здатності економічної поведінки.

Запропонована залежність відображає принципове положення, відповідно до якого стратегія не є автономним управлінським вибором, а формується в межах параметрично заданого простору, обумовленого як зовнішніми збуреннями, так і внутрішніми поведінковими характеристиками підприємства.

Індекс нестабільності середовища господарювання *EWIt* у стратегічному вимірі характеризує ступінь обмеження передбачуваності та надійності планування. Зростання значень *EWI* супроводжується скороченням горизонтів стратегічного бачення, підвищенням ризиків помилкової екстраполяції та зниженням ефективності класичних інструментів довгострокового планування. За таких умов стратегування поступово зміщується від жорстко фіксованих стратегій до гнучких і умовних форм стратегічної поведінки.

Індекс раціональності економічної поведінки *IREBt* відображає ступінь узгодженості управлінських рішень за інформаційними, ресурсними та інституційними параметрами. У стратегічному контексті він визначає можливість підприємства підтримувати внутрішню логіку стратегічних рішень та забезпечувати зв’язок між короткостроковими діями і довгостроковими цілями розвитку. Зниження значень *IREB* сигналізує про зростання ситуативності, фрагментарності управління та підвищення ролі інтуїтивних рішень, що обмежує спектр допустимих стратегічних альтернатив.

Індекс адаптивності економічної поведінки *IAEBt* характеризує здатність підприємства змінювати режим економічної поведінки у відповідь на зовнішні збурення без втрати стратегічної керованості. У стратегічному сенсі *IAEB* відображає потенціал підприємства до використання інструментів стратегічної гнучкості, зокрема поетапного прийняття рішень, умовного інвестування та перегляду стратегічних пріоритетів залежно від розвитку зовнішнього середовища.

Таким чином, сукупний вплив параметрів *EWIt*, *IREBt* та *IAEBt* формує обмежений, але змінний простір стратегування, у межах якого підприємство може реалізовувати різні логіки економічної поведінки. Зростання нестабільності середовища без відповідного підвищення адаптивності та збереження раціональності призводить до домінування захисних і реактивних стратегій. Натомість поєднання високої нестабільності з достатнім рівнем адаптивної здатності створює передумови для переходу до вибіркового стратегування та використання інструментів стратегічної гнучкості. Для узагальнення стратегічного

змісту параметрів діагностики доцільно представити їх інтерпретацію у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічна інтерпретація параметрів діагностики економічної поведінки

Параметр	Економічний зміст	Поведінкова інтерпретація	Стратегічне значення
EWI	Рівень нестабільності середовища господарювання	Обмеження передбачуваності та зростання зовнішніх ризиків	Скорочення горизонту стратегування, потреба у гнучких рішеннях
IREB	Раціональність економічної поведінки	Узгодженість управлінських рішень	Здатність підтримувати цілісну стратегічну логіку
IAEB	Адаптивна здатність економічної поведінки	Можливість зміни поведінкових режимів	Використання інструментів стратегічної гнучкості

Джерело: складено автором.

Ключовим інтегральним показником, що характеризує напруження між зовнішнім тиском та внутрішньою адаптивністю, є стратегічний розрив (прогалина):

$$S_t = EWI_t - IAEB_t. \quad (3.2)$$

Стратегічний прогалина (S_t) відображає ступінь невідповідності між рівнем нестабільності середовища та адаптивною здатністю підприємства. Якщо $S_t \leq 0$, адаптивність підприємства не нижча за тиск середовища (потенційна узгодженість або резерв адаптації) та є достатньою для компенсації зовнішніх збурень, що створює умови для керованого стратегування. Якщо $S_t < 0$, формується стратегічна прогалина, який свідчить про дефіцит адаптивності, бо середовище «випереджає» адаптивність (зона стратегічного дефіциту / ризик розбалансування); тут виникає необхідність зміни економічної поведінки.

Отже, саме така параметрична постановка створює методичне підґрунтя для ідентифікації поведінкових режимів та їх подальшого зіставлення зі сценаріями економічної поведінки підприємства.

Параметрична ідентифікація поведінкових режимів економічної поведінки фармацевтичних підприємств. Перехід від діагностики економічної поведінки підприємства до її стратегування потребує не лише якісної інтерпретації результатів, а й формалізованої ідентифікації стійких поведінкових режимів, у

межах яких підприємства здійснюють вибір управлінських і стратегічних рішень. У цьому дослідженні поведінковий режим розглядається як відносно стабільна конфігурація економічної поведінки, що формується під впливом параметрів нестабільності зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик раціональності й адаптивності прийняття рішень.

На відміну від реактивного підходу, у якому економічна поведінка інтерпретується як сукупність окремих відповідей на зовнішні збурення [149, 150, 151, 152], параметричний підхід дозволяє виділити типові режими, що повторюються у часі та спостерігаються у різних підприємств за подібних умов функціонування. Саме такі режими створюють методичне підґрунтя для подальшого формування сценаріїв економічної поведінки та обґрунтування стратегічних логік розвитку підприємств.

Методичні передумови параметричної ідентифікації режимів. Параметрична ідентифікація поведінкових режимів у дослідженні ґрунтується на припущенні, що ключовими змінними, які визначають характер економічної поведінки підприємства, є: рівень нестабільності середовища господарювання *EWIt* ; рівень раціональності економічної поведінки *IREBt*; рівень адаптивної здатності економічної поведінки *IAEBt*. Ці параметри розглядаються як безперервні величини, значення яких змінюються у часі та формують різні зони допустимих управлінських і стратегічних рішень. У межах такого підходу поведінковий режим *Rt* підприємства у періоді *t* може бути формально визначений як функція зазначених параметрів:

$$Rt = f(EWIt,\ IREBt,\ IAEBt), \qquad (3.3)$$

де Rt — поведінковий режим економічної поведінки підприємства у періоді *t*.

Для практичної ідентифікації режимів доцільним є введення порогових значень параметрів, що дозволяють розмежувати зони відносно стабільних поведінкових конфігурацій. У межах дослідження такі пороги визначаються на основі емпіричного розподілу індексів, отриманих у розділі 2, та їх інтерпретації з позицій стратегічної керованості поведінки.

Формалізація поведінкових режимів. На основі аналізу динаміки показників *EWI, IREB* та *IAEB* у 2019–2024 рр. виділено три базові поведінкові режими економічної поведінки фармацевтичних підприємств.

Перший поведінковий режим (R_1) формується за умов помірної нестабільності середовища та відносно високої раціональності економічної поведінки. За таких умов підприємство зберігає можливість планового прийняття рішень, узгодження короткострокових дій із довгостроковими цілями та використання класичних інструментів стратегічного управління. Поведінка у цьому режимі характеризується домінуванням аналітичної раціональності та відносною стабільністю стратегічних орієнтирів.

Другий поведінковий режим (R_2) виникає за умов високої нестабільності середовища у поєднанні зі зниженням раціональності економічної поведінки. Цей режим відображає ситуацію, за якої підприємство втрачає стратегічну керованість, а економічна поведінка набуває ситуативного та реактивного характеру. Управлінські рішення орієнтовані переважно на короткострокову стабілізацію, збереження ліквідності та мінімізацію ризиків, що істотно звужує спектр допустимих стратегічних альтернатив.

Третій поведінковий режим (R_3) формується за умов високої нестабільності середовища, але за наявності достатнього рівня адаптивної здатності економічної поведінки. У цьому режимі підприємство, попри високий рівень невизначеності, зберігає здатність до вибіркового стратегування, застосування умовних та поетапних рішень, а також використання інструментів стратегічної гнучкості. Економічна поведінка у цьому випадку не є ні класично раціональною, ні суто реактивною, а набуває рис адаптивної раціональності, орієнтованої на управління невизначеністю.

Для систематизації параметричних ознак виділених поведінкових режимів доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Параметричні характеристики поведінкових режимів економічної поведінки

Поведінковий режим	Формальні умови	Домінуючий характер рішень	Тип раціональності
Стратегічна узгодженість (SU)	$St \leq 0$ та $IREBt \geq \theta_M$	Планові, узгоджені, проактивні	Класична / інструментальна
Напружена адаптація (NA)	$St > 0$ та $IREBt \geq \theta_M$	Ситуативні, мобілізаційні	Обмежена, але керована
Розбалансування (RD)	$IREBt < \theta_M$	Реактивні, фрагментарні	Обмежена / дезінтегрована

Джерело: складено автором.

Пропонований підхід до параметричної ідентифікації поведінкових режимів дозволяє перейти від фрагментарного аналізу економічної поведінки до структурованого бачення стратегічних станів підприємства в умовах нестабільності. Важливо, що виділені режими не є жорстко фіксованими: підприємство може переходити між ними залежно від динаміки зовнішнього середовища та змін внутрішніх поведінкових характеристик.

Поведінковий режим не є стратегією як такою, а характеризує якісний стан підприємства у межах тривимірного простору.

Відповідно, стратегічна логіка економічної поведінки (SL_t) формується як усвідомлений вибір у межах конкретного режиму:

$$SL_t \in L(R_t), \tag{3.4}$$

де $L(R_t)$ — множина допустимих стратегічних логік для відповідного режиму.

Таким чином, модель стратегування економічної поведінки має ієрархічну та динамічну структуру:

$$(EWIt, IREBt, IAEBt) \rightarrow St \rightarrow Rt \rightarrow SLt. \tag{3.5}$$

У динамічному вимірі ця послідовність означає, що траєкторія параметрів у тривимірному просторі стратегування формує траєкторію стратегічних прогалин, яка, у свою чергу, визначає еволюцію поведінкових режимів та трансформацію стратегічної логіки підприємства.

Тривимірний простір стратегування дозволяє інтерпретувати економічну поведінку не як набір ізольованих управлінських рішень, а як процес керованого

або некерованого руху підприємства між зонами стабільності, напруження та стратегічної трансформації (рис. 3.1). У цьому контексті стратегування виступає механізмом свідомого коригування траєкторії економічної поведінки з метою мінімізації стратегічного розриву та переходу до режимів, що забезпечують довгострокову життєздатність підприємства.

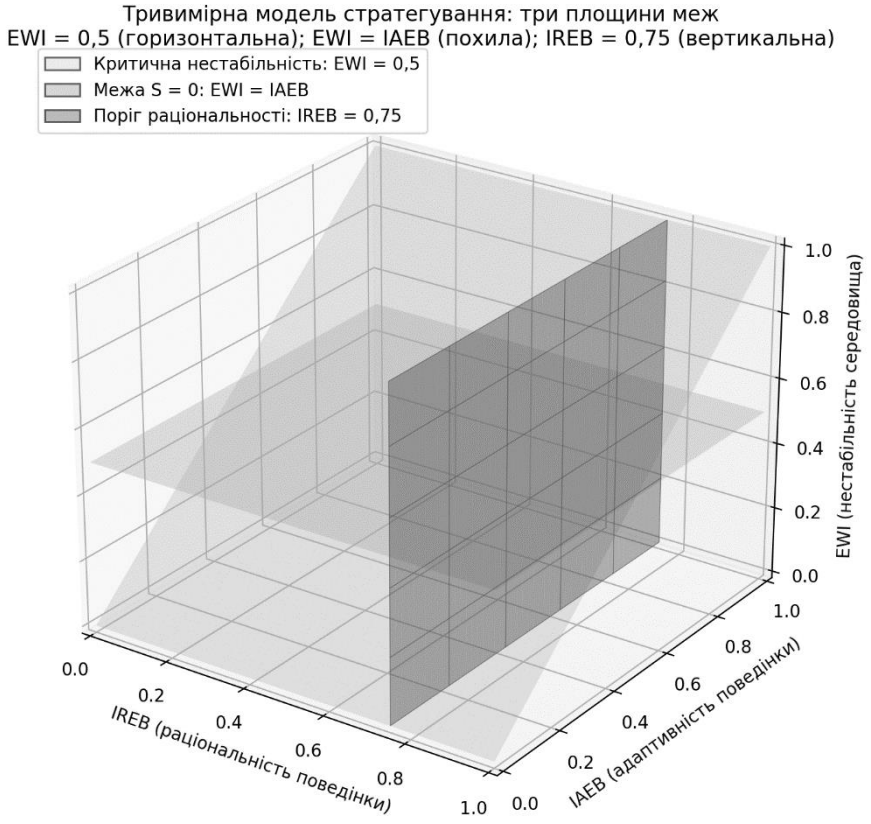


Рисунок 3.1**. Тривимірна модель стратегування економічної поведінки підприємства у просторі (*IREB–IAEB–EWI*).**

Джерело: побудовано автором на основі параметричної моделі стратегування; тривимірну візуалізацію виконано засобами Python.

Межі поведінкових режимів (зон) стратегування визначаються двома аналітичними поверхнями тривимірного простору (*IREB-IAEB-EWI*).

Перша поверхня відповідає умові нульової стратегічної прогалини S=0 і задається рівнянням: EWI=IAEB, що відображає баланс між тиском зовнішнього середовища та адаптивними можливостями підприємства. Ця поверхня розділяє зону стратегічної узгодженості (SU) та зону напруженої адаптації (NA).

Друга поверхня відповідає мінімально допустимому рівню раціональності економічної поведінки: IREB = θ_M, де θ_M = 0,75, та відділяє зону керованого стратегування (*SU, NA*) від зони поведінкового розбалансування (*RD*).

У межах сформованого тривимірного простору виділяються три зони стратегування (SU — стратегічна узгодженість, NA — напружена адаптація, RD — поведінкове розбалансування), які відповідають формалізованим вище поведінковим режимам R_t. Просторові зони поведінкових патернів (SU, NA, RD) у моделі стратегування визначаються як тривимірні області, обмежені пороговими поверхнями раціональності економічної поведінки (IREB=0,75) та умовою нульової стратегічної прогалини (EWI=IAEB). Горизонтальна площина *EWI* = 0,5 використовується як контекстна межа інтенсивності нестабільності та не впливає на ідентифікацію режимів R_t, які визначаються умовами $IREB_t$ та S_t. Отже:

$$R_t = \{SU, IREB_t \geq \theta_M \cap S_t \leq 0\, NA, IREB_t \geq \theta_M \cap S_t > 0\, RD, IREB_t < \theta_M \quad (3.6)$$

Зона стратегічної узгодженості (SU) відповідає ситуаціям, у яких рівень раціональності економічної поведінки перевищує порогове значення, а адаптивність компенсує тиск нестабільного середовища. Зона напруженої адаптації (NA) характеризується збереженням раціональності за умов виникнення стратегічної прогалини, коли адаптивність не повністю покриває зростання нестабільності. Зона розбалансування (RD) формується за умови зниження раціональності економічної поведінки нижче порогового рівня незалежно від рівня адаптивності та зовнішнього середовища.

Якщо поведінковий режим характеризує якісний стан підприємства у тривимірному просторі стратегування в конкретний момент часу, то фаза стратегування відображає часову тривалість перебування підприємства в певному режимі. Таким чином, режим є просторовою категорією, тоді як фаза — часовою, що можна описати такою залежністю:

$$F_k = \{t \in [t_1, t_2]: R_t = const\} \quad (3.7)$$

Таким чином, поведінкові режими виступають **проміжною аналітичною ланкою** між діагностикою економічної поведінки [141,153, 154] та формуванням сценаріїв стратегування [155, 156]. Саме на їх основі надалі здійснюється

емпірична апробація параметричного підходу та аналіз динаміки режимів економічної поведінки фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр.

Запропонована тривимірна модель стратегування економічної поведінки підприємства дозволяє інтегрувати параметричний, структурний та динамічний виміри аналізу. Поєднання показників нестабільності середовища (EWI), раціональності (IREB) та адаптивної здатності (IAEB) формує аналітичний простір стратегування, у межах якого визначаються поведінкові режими підприємства як якісні стани його економічної поведінки. Перехід від просторової інтерпретації (Rt) до часової (Fk) дозволяє розглядати фази стратегування як періоди перебування підприємства у відповідному режимі, що забезпечує динамічний аналіз еволюції економічної поведінки. У свою чергу, сценарне моделювання постає як інструмент прогнозування можливих траєкторій руху підприємства у цьому просторі в умовах зміни параметрів середовища та внутрішньої спроможності (рис. 3.2).

Таким чином, параметрична модель поєднує тривимірний параметричний простір (простір стратегування), теорію режимів економічної поведінки (структурний рівень), концепцію фаз стратегування (часовий вимір) та сценарне прогнозування (перспективний вимір), формуючи цілісну методологічну основу стратегування економічної поведінки підприємства.

Для оцінки здатності підприємства підтримувати раціональність економічної поведінки в умовах зміни нестабільності середовища вводиться коефіцієнт реактивності ε_t, що характеризує чутливість IREB до змін EWI:

$$\varepsilon_t = \frac{\Delta\, IREB_t}{\Delta\, EWI_t} = \frac{IREB_t - IREB_{t-1}}{EWI_t - EWI_{t-1}},\ \text{за умови}\ EWI_t \neq EWI_{t-1}. \qquad (3.8)$$

Інтерпретація: $\varepsilon_t > 0$ — раціональність зростає разом із нестабільністю (ознака керованої мобілізації/організаційної стійкості); $\varepsilon_t < 0$ — раціональність знижується при зростанні нестабільності (ознака вразливості); $|\varepsilon_t|$ — інтенсивність реакції.

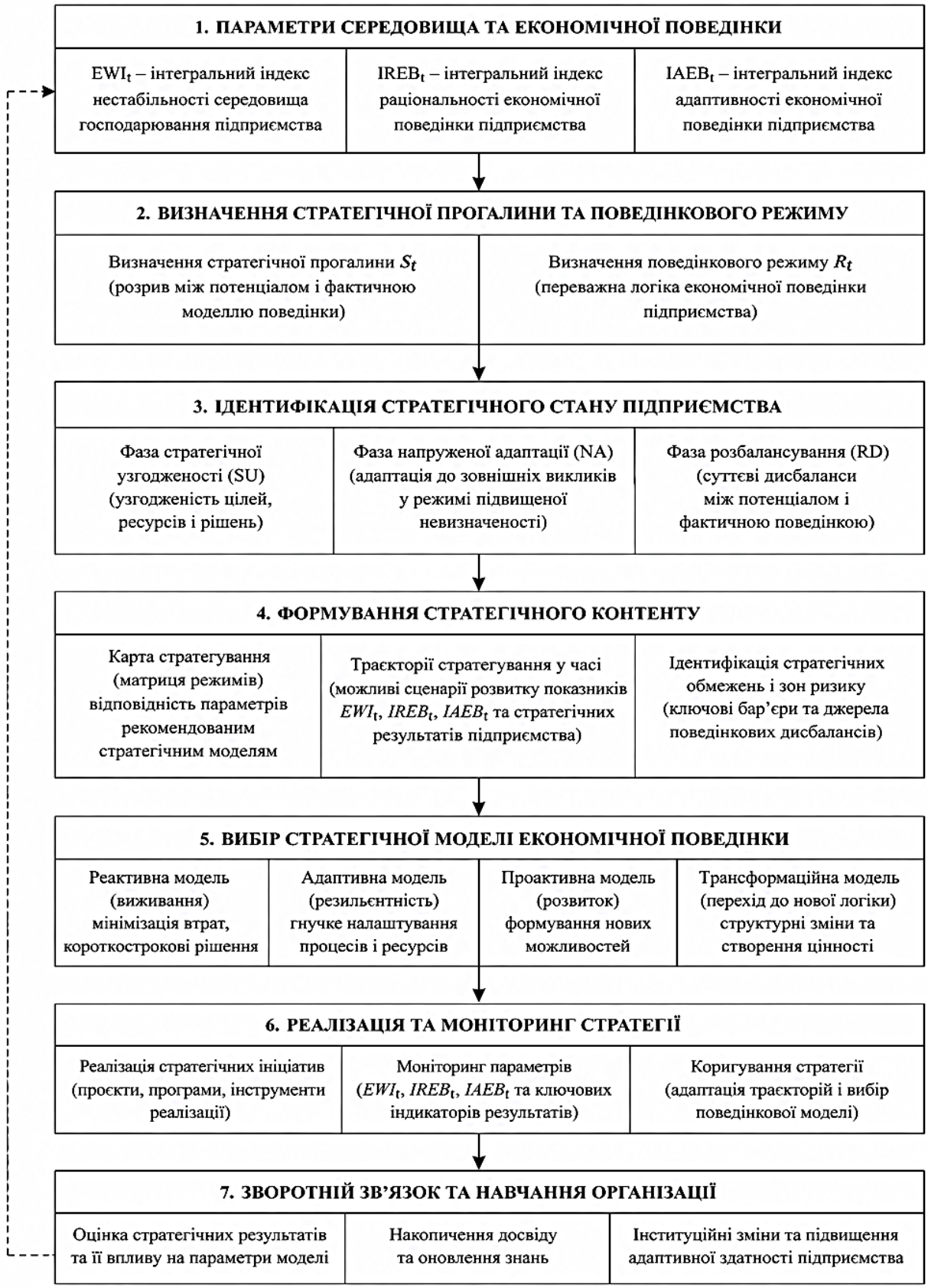


Рисунок 3.2 – Концептуальне представлення логіки параметричної моделі стратегування економічної поведінки підприємства

Джерело: авторська розробка.

Показник ε_t характеризує динамічну властивість траєкторії економічної поведінки та не є тотожним поведінковому режиму *Rt*, який визначається положенням підприємства у тривимірному просторі стратегування.

Порядок (алгоритм) застосування методики

Вхід: ряди EWI_t, $IREB_t$, $IAEB_t$ за ($t=1,...,T$).

Крок 1. Узгодження шкал і перевірка даних. Здійснюється нормування всіх індексів ([0;1]), усуваються пропуски або застосовуються правила їх обробки: якщо відсутній один із індексів за період (t), розрахунок режиму стратегування для (t) не проводиться; дозволяється лінійна інтерполяція лише за наявності методичного обґрунтування та короткого "вікна" пропуску (наприклад, 1 період), що повинно бути відображено в примітках.

Крок 2. Розрахунок стратегічної прогалини. Для кожного періоду (t) розраховується стратегічна прогалина: $S_t = EWI_t - IAEB_t$.

Крок 3. Визначення порогів θ_M, θ_H та фаз *EWI*. На основі нормативного або емпіричного підходу фіксуються порогові значення та фази (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Налаштування параметричної моделі стратегування економічної поведінки підприємства

Елемент налаштування	**Позначення / значення**	**Методичне пояснення**
1	***2***	***3***
Поріг достатньої раціональності	θ_M	Мінімально допустимий рівень *IREB*, за якого економічна поведінка вважається придатною для стратегування
Поріг високої раціональності	θ_H	Рівень *IREB*, що інтерпретується як стратегічно узгоджена поведінка (використовується для поглибленої інтерпретації, але не є обов'язковим критерієм режиму)
Рекомендований нормативний діапазон θ_M	0,65–0,75	Встановлюється залежно від галузі та емпіричного розподілу показників
Рекомендований нормативний діапазон θ_H	0,80–0,90	Відповідає високому рівню раціональності економічної поведінки
Орієнтовний рівень нестабільності середовища	*EWI* = 0.5	Використовується для інтерпретації інтенсивності зовнішнього тиску; не визначає поведінковий режим
Метод визначення рівня нестабільності	Нормативний / емпіричний	Нормативний — за фіксованими порогами; емпіричний — за квантилями розподілу

Продовження таблиці 3.3

1	*2*	*3*
Критерій стратегічної прогалини	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	St ≤ 0 — адаптивний резерв; St > 0 — дефіцит адаптивності
Критерій поведінкового режиму	$R_t = f(S_t, IREB_t)$	SU, NA, RD визначаються співвідношенням St та IREBt
Критерій критичного розбалансування	$S_t > 0 \wedge IREB_t < \theta_M$	Поєднання дефіциту адаптивності та недостатньої раціональності
Показник реактивності	$\varepsilon_t = \frac{\Delta\, IREB_t}{\Delta\, EWI_t}$	Характеризує динамічну чутливість раціональності до змін нестабільності; не є тотожнім режиму
Мінімальний часовий горизонт	$T \geq 3$	Забезпечує можливість аналізу траєкторії та фаз
Основні вихідні артефакти	Профіль, карта, траєкторія, режими, фази	Використовуються для стратегічної інтерпретації та стратегічного моделювання

Джерело: складено автором.

Крок 4. Ідентифікація поведінкового режиму та фази стратегування. Для кожного (t) визначається поведінковий режим (Rt) за правилами трифазової класифікації (SU, NA, RD).

Крок 5. Оцінювання динаміки та переходів. Визначаються переходи між фазами та виділяються зони ризику: RD; а також NA з високого рівня EWI (як контекст).

Крок 6. Розрахунок реактивності (ε_t) та інтерпретація. Обчислити ε_t для періодів, де ΔEWI ≠ 0, і визначення типу реакції.

Крок 7. Формування вихідних аналітичних артефактів. Складаються: параметричний профіль підприємства; карта стратегування (матриця); висновки щодо режимів стратегування та “вузьких місць”.

Апробація параметричної моделі стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств України (на прикладі Farmak). Апробація параметричної моделі стратегування економічної поведінки підприємства здійснюється на матеріалах фармацевтичної галузі України, що характеризується високим рівнем регуляторного навантаження, залежністю від глобальних ланцюгів

постачання, значною капіталомісткістю інноваційних проєктів та підвищеною чутливістю до макроекономічних і безпекових викликів. Вибір галузі є методично обґрунтованим, оскільки саме у фармацевтичному секторі стратегування економічної поведінки набуває системного характеру й потребує поєднання раціональності, адаптивності та довгострокових стратегічних орієнтирів.

У процесі апробації параметричної моделі було зроблено ряд припущень, а саме:

— економічна поведінка підприємства розглядається як процес прийняття рішень, раціональність якого є контекстною та залежить від параметрів середовища;

— раціональність у нестабільному середовищі доцільно описувати не точкою оптимуму, а інтервалом допустимих значень (параметричною зоною);

— стратегування трактується як утримання поведінки в межах раціональності та своєчасне коригування за зміни умов середовища.

У якості еталонного кейсу для первинної апробації параметричної моделі обрано компанію Farmak, що зумовлено кількома обставинами. По-перше, Farmak є одним із найбільших і найбільш стабільних фармацевтичних виробників України з вираженою інвестиційною та інноваційною активністю. По-друге, підприємство протягом 2019–2024 рр. функціонувало в умовах повного спектра фаз нестабільності середовища — від відносної макроекономічної стабільності до гострої шокової нестабільності 2022 р. По-третє, результати стратегічної діагностики, представлені в Розділі 2, засвідчили відносно високий і водночас динамічний рівень раціональності економічної поведінки Farmak, що дозволяє розглядати компанію як репрезентативний приклад керованого стратегування.

Вихідні параметри стратегування та підготовка даних. Апробація параметричної моделі здійснюється на основі інтегральних показників, розрахованих у Розділі 2, а саме: індексу нестабільності середовища господарювання (EWI_t), індексу раціональності економічної поведінки ($IREB_t$) та індексу адаптивності економічної поведінки ($IAEB_t$) за період 2019–2024 рр. Усі

показники мають нормовану шкалу [0;1], що забезпечує їх порівнюваність у межах параметричної моделі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Параметричний профіль стратегування економічної поведінки Farmak

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	**0,254**	0,828	0,657	−0,403	Низький	Середній	**компенсаторно-інерційна**
2020	**0,332**	0,846	0,712	−0,380	Низький	Середній	**компенсаторно-інерційна**
2021	**0,316**	0,850	0,697	−0,381	Низький	Високий	**стратегічно-проактивна**
2022	**0,886**	0,897	0,792	0,094	Високий	Високий	**стратегічно-адаптивна**
2023	**0,561**	0,924	0,833	−0,272	Високий	Високий	**стратегічно-адаптивна**
2024	**0,459**	0,910	0,807	−0,348	Низький	Високий	**стратегічно-проактивна**

Джерело: розраховано та складено автором.

На першому етапі апробації здійснюється узгодження вхідних даних та перевірка їх придатності для стратегічної інтерпретації. Отримані часові ряди характеризуються відсутністю пропусків, що дозволяє застосовувати методику без додаткових процедур інтерполяції. Це важливо, оскільки параметрична модель орієнтована не лише на фіксацію значень показників, а й на аналіз їх динаміки та переходів між режимами стратегування.

На основі індексів EWI_t та $IAEB_t$ для кожного року розраховано стратегічну прогалину (S_t), яка інтерпретується як параметр напруженості стратегування та відображає співвідношення між тиском середовища і поведінковими можливостями підприємства. Отримані значення стратегічної прогалини свідчать про те, що протягом більшості досліджуваного періоду Farmak функціонував у зоні наявності адаптивного резерву, за винятком 2022 р., коли різке зростання нестабільності середовища зумовило тимчасовий дефіцит адаптивності.

Наступним етапом апробації є ідентифікація фази стратегування економічної поведінки Farmak на основі співвідношення значень $IREB_t$ та S_t (табл. 3.5). Для цього застосовано нормативні порогові значення рівнів раціональності, визначені

в табл. 3.3, що дозволяє забезпечити методичну однорідність аналізу для всіх підприємств вибірки.

Таблиця 3.5

Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для Farmak

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,403	0,828	**SU**	**F1 (2019–2021)**	Адаптивний резерв (S≤0) та IREB ≥ θ_M
2020	−0,380	0,846	**SU**	**F1 (2019–2021)**	Збереження узгодженості
2021	−0,381	0,850	**SU**	**F1 (2019–2021)**	Стабільно високий рівень раціональності
2022	0,094	0,897	**NA**	**F2 (2022)**	Стратегічна прогалина (S>0) при збереженні IREB ≥ θ_M
2023	−0,272	0,924	**SU**	**F3 (2023–2024)**	Відновлення адаптивного резерву
2024	−0,348	0,910	**SU**	**F3 (2023–2024)**	Узгодженість зберігається

Джерело: складено автором.

Аналіз показує, що у 2019–2021 рр. економічна поведінка Farmak перебувала у режимі стратегічної узгодженості (SU), який визначається поєднанням від'ємних значень стратегічного розриву ($S_t \leq 0$) та рівня раціональності, що перевищує допустимий поріг θ_M. Це свідчить про відповідність управлінських рішень умовам середовища та наявність резерву для адаптації без необхідності радикального коригування економічної поведінки.

У 2022 р. відбулося різке зростання індексу нестабільності середовища, що зумовило формування додатного значення стратегічного розриву ($S_t > 0$) та перехід до режиму напруженої адаптації (NA). Водночас індекс раціональності економічної поведінки залишився вище порогового рівня θ_M, що свідчить не про втрату стратегічної спроможності, а про мобілізаційний характер реакції підприємства на шокову нестабільність.

У 2023–2024 рр. фіксується відновлення від'ємних значень стратегічного розриву при збереженні високого рівня раціональності, що означає повернення до режиму стратегічної узгодженості (SU). При цьому у 2023 р. узгодженість досягається за умов підвищеного рівня нестабільності середовища, тоді як у 2024

р. вона поєднується зі зниженням зовнішнього тиску, що свідчить про зміцнення адаптивної стійкості підприємства.

Динамічна інтерпретація траєкторії стратегування. Застосування параметричної моделі дозволяє перейти від статичної оцінки до аналізу траєкторії стратегування економічної поведінки Farmak. Послідовність режимів R_t: *«стратегічна узгодженість → напружена адаптація → стратегічна узгодженість» відображає не циклічність у класичному розумінні, а адаптивну траєкторію, зумовлену зовнішніми шоками.*

Для просторової деталізації позиції підприємства використано матрицю EWI–IREB (табл. 3.6), яка не замінює ідентифікацію режиму R_t, а уточнює характер поведінки в межах кожного режиму.

Таблиця 3.6

Матриця стратегування EWI–IREB для Farmak (за роками)

Рівень нестабільності середовища (EWI)	**Рівень IREB**		
	Високий (≥0,85)	**Середній (0,75–0,84)**	**Знижений (<0,75)**
Високий (≥0,5)	Стратегічно-адаптивна: 2022, 2023	Компенсаторно-адаптивна: –	Реактивно-адаптивна: н/в
Низький (<0,5)	Стратегічно-проактивна: 2021, 2024	Компенсаторно-інерційна: 2019, 2020	Реактивно-інерційна: н/в

Джерело: складено автором.

За результатами апробації встановлено, що у 2019–2020 рр. Farmak перебувала у зоні компенсаторно-інерційної поведінки, у 2021 та 2024 рр. — стратегічно-проактивної, а у 2022–2023 рр. — стратегічно-адаптивної в умовах високої нестабільності середовища. При цьому режим стратегування у 2022 р. визначається як напружена адаптація (NA), що пов’язано з формуванням додатного стратегічного розриву ($S_{2022} > 0$) за збереження високого рівня раціональності ($IREB_{2022} \geq \theta_M$).

У 2023–2024 рр. фіксується повернення до режиму стратегічної узгодженості (SU). Водночас у 2024 р. спостерігається певне зниження *IAEB* та *IREB* порівняно з 2023 р., що може розглядатися як тенденція до зменшення адаптивної інтенсивності за умов стабілізації середовища.

Отримані результати підтверджують, що стратегування економічної поведінки Farmak має характер керованої адаптивної траєкторії, у межах якої підприємство здатне змінювати режим стратегування без втрати раціональності, що є ключовою передумовою довгострокової стійкості.

Таким чином, апробація параметричної моделі демонструє її здатність фіксувати не лише зміну умов діяльності, а й якість стратегічної реакції підприємства на збурення середовища, що підтверджує її інструментальну придатність для стратегування.

Порівняльна апробація параметричної моделі стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств. З метою перевірки універсальності та аналітичної придатності параметричної моделі стратегування економічної поведінки підприємства проведено її апробацію на вибірці з шести провідних фармацевтичних компаній України: Farmak, Дарниця, YURiA-Pharm, Arterium, InterChem та Київський вітамінний завод (KVP). Вибірка охоплює підприємства, що відрізняються за масштабами діяльності, організаційною структурою, експортною орієнтацією та інституційною інтегрованістю, але функціонують у спільному галузевому та макроекономічному середовищі. Детальні параметричні профілі, матриці стратегування та графічні ілюстрації динаміки показників для кожного підприємства наведено в додатках (додаток Н).

Порівняльний аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду жодне з підприємств не перебувало у стані стійкого розбалансування економічної поведінки, за винятком YURiA-Pharm у 2022 р., коли поєднання високої нестабільності середовища та зниженого рівня раціональності зумовило перехід до режиму розбалансування. Водночас для більшості компаній домінуючим є режим напруженої адаптації, який відображає реалії функціонування бізнесу в умовах хронічної нестабільності.

Найбільш стійку траєкторію стратегування демонструють InterChem та Arterium. Для InterChem характерним є перебування у режимі стратегічної узгодженості протягом усього періоду дослідження, включаючи 2022 р., що свідчить про наявність значного адаптивного резерву та здатність зберігати

раціональність економічної поведінки навіть за умов шокових зовнішніх впливів. Arterium у 2022 р. тимчасово переходить до режиму напруженої адаптації, однак без втрати високого рівня раціональності, що дозволяє розглядати цей перехід як контрольований.

Farmak посідає проміжну позицію між групою підприємств зі стабільною стратегічною узгодженістю та підприємствами з хронічною напруженою адаптацією. Його траєкторія стратегування характеризується переходами між режимами стратегічної узгодженості та напруженої адаптації без фіксації розбалансування, що підтверджує здатність підприємства утримувати керованість економічної поведінки в умовах змінного рівня нестабільності середовища.

Дарниця та KVP демонструють переважно режим напруженої адаптації протягом усього періоду, що пов’язано не стільки з екстремальним зростанням нестабільності середовища, скільки з недостатнім рівнем раціональності економічної поведінки, який не досягає порогових значень високої раціональності навіть у відносно стабільні роки.

Аналіз стратегічної прогалини (S_t) дозволив ідентифікувати загальні закономірності стратегування в галузі. Для п’яти з шести підприємств у 2022 р. зафіксовано додатні або близькі до нуля значення S, що свідчить про дефіцит адаптивності в умовах пікової нестабільності середовища. При цьому величина стратегічної прогалини суттєво відрізняється між підприємствами, що вказує на різний рівень підготовленості до шокових викликів.

Найменш виражений дефіцит адаптивності спостерігається у Arterium та InterChem, де навіть у 2022 р. значення S залишаються близькими до нуля або від’ємними. Натомість у YURiA-Pharm та Дарниці стратегічна прогалина у кризовий період є суттєвою, що у поєднанні зі зниженим рівнем раціональності створює ризик втрати стратегічної керованості.

Таким чином, стратегічна прогалина виступає ключовим параметром моделі, який дозволяє перейти від констатації зовнішніх викликів до оцінки **внутрішніх меж стратегування** підприємства.

На основі карт стратегування у координатах EWI–IREB сформовано типологію стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств. У межах вибірки чітко виокремлюються три типи:

- стратегічно-узгоджений тип (InterChem, Arterium), для якого характерним є поєднання високого рівня раціональності з контрольованою адаптацією до нестабільного середовища;
- керовано-адаптивний тип (Farmak), що характеризується переходами між режимами стратегічної узгодженості та напруженої адаптації без втрати раціональності;
- хронічно-напружений тип (Дарниця, KVP, YURiA-Pharm), у межах якого економічна поведінка постійно перебуває в режимі напруженої адаптації, а в окремі періоди — у зоні ризику розбалансування.

Запропонована типологія не є статичною класифікацією підприємств, а відображає режими стратегування, між якими підприємства можуть переходити залежно від зміни зовнішніх умов і внутрішніх параметрів поведінки.

Для апробації просторової моделі стратегування побудовано тривимірні траєкторії економічної поведінки шести фармацевтичних підприємств України за період 2019–2024 рр. (рис. 3.3). Кожна траєкторія відображає послідовність змін раціональності (IREB), адаптивності (IAEB) та рівня нестабільності середовища (EWI), що дозволяє інтерпретувати стратегування як динамічний процес переміщення підприємства між просторовими зонами SU, NA та RD. Для підвищення наочності кожен рік на траєкторії стратегування позначено кольором відповідно до фази стратегування: зелений — стратегічна узгодженість (SU), жовтий — напружена адаптація (NA), червоний — розбалансування (RD). Це дозволяє ідентифікувати не лише напрям змін економічної поведінки підприємства, а й моменти переходу між фазами стратегічної узгодженості, напруженої адаптації та розбалансування.

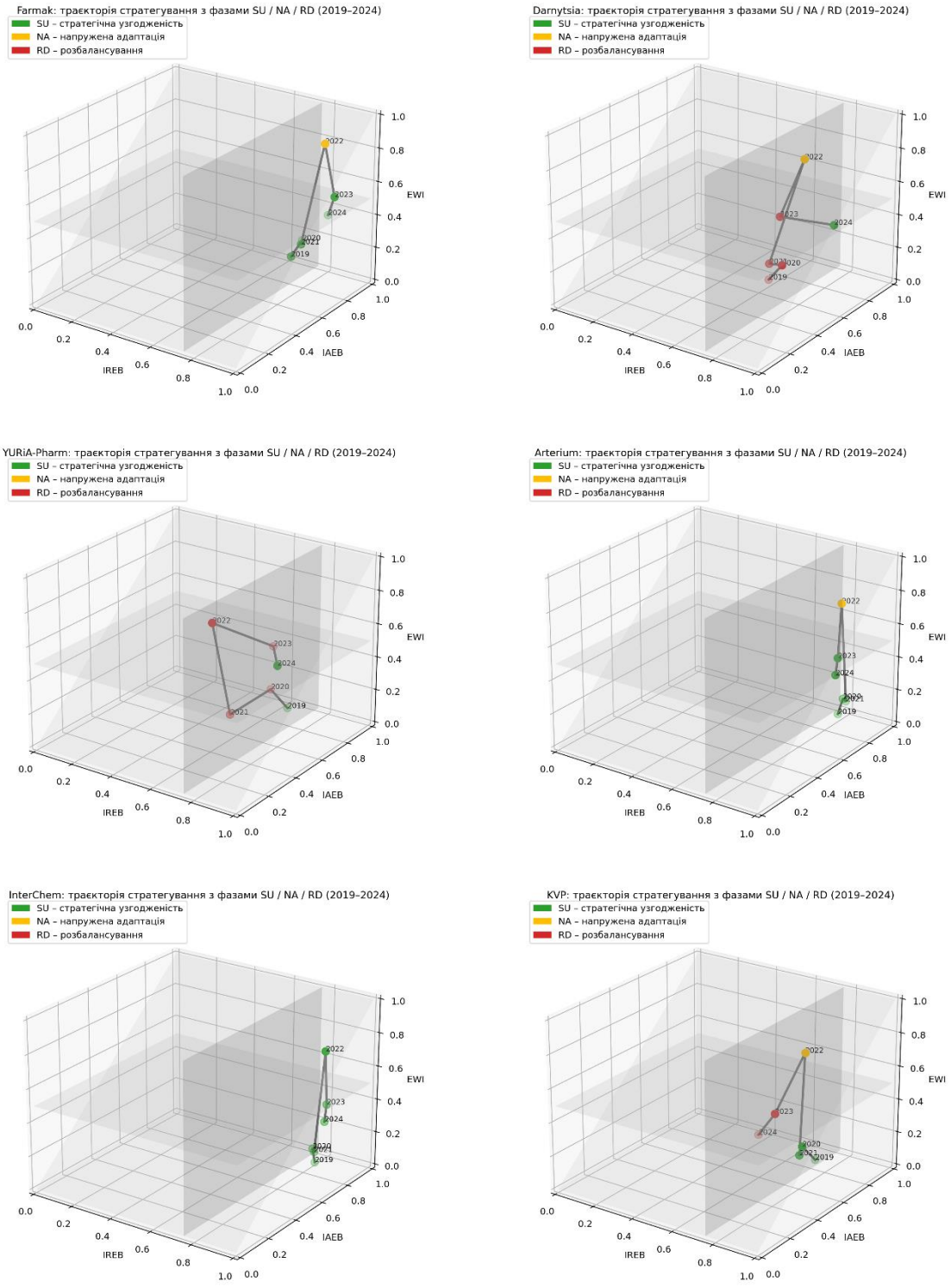


Рисунок 3.3. **Траєкторії стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств у просторі IREB–IAEB–EWI з виділенням поведінкових зон SU / NA / RD (2019–2024 рр.).**

Джерело: побудовано автором із застосуванням засобів Python

Результати порівняльної апробації підтверджують, що параметрична модель стратегування економічної поведінки підприємства дозволяє не лише

діагностувати стан економічної поведінки, а й аналізувати процес стратегування як динамічну взаємодію між нестабільністю середовища, раціональністю та адаптивністю.

Модель є чутливою до шокових змін зовнішнього середовища, здатною ідентифікувати вузькі місця стратегування та придатною для порівняльного аналізу підприємств у межах однієї галузі. Це створює методичне підґрунтя для подальшого розвитку інструментів прогнозування стратегічних ризиків та обґрунтування стратегічних рішень, що розкривається в наступних підрозділах розділу 3.

3.2 Прогнозно-сценарна модель стратегування економічної поведінки підприємства

Концептуальні засади прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства (інтеграція моделі PREDICT). Перехід від діагностики економічної поведінки підприємства до її стратегічного прогнозування є логічним і необхідним етапом дослідження в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Якщо в межах підрозділу 3.1 було розроблено параметричну модель стратегування, то наступним кроком є формування методичних засад прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки.

Принциповою відмінністю прогнозування в межах даного дослідження є те, що об’єктом прогнозу виступають не фінансові результати діяльності підприємства [157, 158, 159] а траєкторії економічної поведінки та режими стратегування, в межах яких підприємство функціонуватиме за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Такий підхід відповідає сучасному розумінню стратегування як процесу управління поведінковими реакціями в умовах радикальної невизначеності, а не як вибору єдиного оптимального плану дій [160, 161].

Методологічною основою переходу до прогнозування в роботі виступає концептуальна модель PREDICT, запропонована як така, що описує стратегування економічної поведінки підприємства як послідовність взаємопов'язаних етапів: ідентифікації тиску зовнішнього середовища, оцінювання раціональності управлінських рішень, аналізу адаптивних можливостей, вибору логіки стратегічних дій, реалізації та корекції поведінки з урахуванням її динаміки [162]. У межах даної дисертації модель PREDICT отримує подальший розвиток шляхом формалізації її ключових елементів через параметричну систему індикаторів EWI–IREB–IAEB–S.

У такій інтерпретації елемент P (Pressure) моделі PREDICT відповідає інтегральному індексу нестабільності середовища господарювання (EWI), який задає зовнішні обмеження та визначає рівень стратегічного тиску на підприємство. Елемент R (Rationality) формалізується через індекс раціональності економічної поведінки (IREB), що відображає здатність підприємства приймати узгоджені та економічно обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Компонент E (Elasticity / Adaptation) реалізується через індекс адаптивності економічної поведінки (IAEB), який характеризує внутрішній потенціал підприємства до реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ключовим елементом, що забезпечує перехід від концептуального опису до прогнозної інтерпретації, є показник стратегічної прогалини S=EWI−IAEBS = EWI - IAEBS=EWI−IAEB, який у межах даного дослідження виконує функцію інтегратора між зовнішнім тиском та внутрішніми можливостями підприємства. Саме динаміка стратегічної прогалини у прогнозному контексті дозволяє інтерпретувати не лише поточний стан економічної поведінки, а й ризики її розбалансування в майбутньому.

Таким чином, прогнозування в межах моделі PREDICT не зводиться до екстраполяції історичних трендів [163, 164, 165, 166], а ґрунтується на аналізі взаємодії прогнозних значень EWI з очікуваними траєкторіями IREB та IAEB. За такого підходу стратегічний ризик розбалансування економічної поведінки виникає не автоматично внаслідок зростання нестабільності середовища [167, 168,

169], а за умови, що адаптивні можливості підприємства не встигають за зростанням зовнішнього тиску, а рівень раціональності управлінських рішень знижується нижче критичних порогових значень.

Прогнозна інтерпретація стратегування передбачає розгляд економічної поведінки підприємства як траєкторії у просторі параметрів EWI–IREB-IAEB, де можливі переходи між режимами стратегічної узгодженості, напруженої адаптації та розбалансування. У цьому контексті прогнозування набуває характеру оцінювання ймовірності переходу між режимами, а не передбачення конкретних значень окремих показників [170, 171, 172, 173]. Такий підхід є методично виправданим для умов нестабільного середовища, в якому точне прогнозування рівнів показників є малоймовірним, натомість зростає значущість сценарного аналізу.

З огляду на це, у межах даного дослідження прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства здійснюється на основі сценарного підходу [147, 174, 175, 176, 177, 178], де сценарії формуються за альтернативними траєкторіями розвитку нестабільності середовища господарювання (EWI), а реакція підприємства моделюється через можливі зміни показників раціональності та адаптивності. Така логіка дозволяє поєднати концептуальні положення моделі PREDICT із параметричною моделлю стратегування, розробленою в підрозділі 3.1, та створює методичне підґрунтя для формування прогнозних оцінок на стратегічну перспективу.

Тут закладається концептуальні засади переходу від ретроспективного аналізу до прогнозування економічної поведінки підприємства, у межах якого стратегування розглядається як процес управління ризиками розбалансування за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Подальша деталізація цього підходу включає формалізацію сценарного прогнозування та оцінювання ймовірності переходу між режимами стратегування.

Методика сценарного прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства ґрунтується на поєднанні параметричної моделі стратегування (підрозділ 3.1) та концептуальних положень моделі

PREDICT. Її призначенням є оцінювання майбутніх траєкторій економічної поведінки підприємства за альтернативних сценаріїв розвитку нестабільності зовнішнього середовища та визначення ймовірності переходу між режимами стратегування.

Принциповою особливістю запропонованої методики є те, що прогнозування здійснюється не шляхом екстраполяції історичних значень показників, а через моделювання взаємодії прогнозних значень індексу нестабільності середовища (EWI) з можливими траєкторіями раціональності (IREB) та адаптивності (IAEB). Це дозволяє врахувати обмежену передбачуваність майбутніх умов функціонування підприємства та зосередитися на оцінюванні стратегічних ризиків, а не точних прогнозних значень.

Етап 1. Визначення горизонту та базового стану прогнозування

Прогнозування стратегічних ризиків у межах даної методики здійснюється на стратегічну перспективу 3–5 років, що є методично обґрунтованим для підприємств фармацевтичної галузі з урахуванням тривалих інноваційних циклів, регуляторних обмежень та високої капіталомісткості інвестиційних рішень. Необхідно зазначити, що горизонт 3–5 років є прикладною реалізацією параметричної моделі, а не її обмеженням. Початковим моментом прогнозування виступає останній доступний рік емпіричних спостережень (t0), для якого відомі значення показників EWIt0, IREBt0 та IAEBt0.

Базовий стан економічної поведінки підприємства визначається через ідентифікацію режиму стратегування (SU, NA або RD), у якому підприємство перебуває на момент t0. Саме цей режим розглядається як точка відліку прогнозної траєкторії, а не як нейтральний або умовно стабільний стан.

Етап 2. Формування сценаріїв розвитку нестабільності середовища (EWI)

Сценарії прогнозування формуються за альтернативними траєкторіями індексу нестабільності середовища (EWI), оскільки саме цей показник відображає зовнішні умови, які підприємство не контролює безпосередньо. У межах методики пропонується використання трьох базових сценаріїв:

- Сценарій S1 – керована турбулентність, за якого прогнозується стабілізація або поступове зниження рівня нестабільності середовища;
- Сценарій S2 – хронічна нестабільність, що характеризується коливанням EWI навколо середніх значень без чітко вираженого тренду;
- Сценарій S3 – ескалація нестабільності, за якого EWI зростає та наближається до високих або шокових значень.

Кількісна параметризація сценаріїв здійснюється шляхом задання прогнозних значень EWIt+k для кожного року прогнозного горизонту k=1,2,…,T, де T дорівнює 3 або 5 років залежно від обраної глибини аналізу.

Етап 3. Прогнозування траєкторій IREB та IAEB

Наступним етапом є моделювання реакції підприємства на сценарні зміни зовнішнього середовища через прогнозування траєкторій раціональності та адаптивності економічної поведінки. При цьому в методиці закладено припущення про асиметричну динаміку цих показників.

Індекс раціональності економічної поведінки (IREB) розглядається як відносно інерційний параметр, що змінюється повільно внаслідок організаційних, інституційних та управлінських обмежень. Тому для прогнозування IREBt+k використовуються помірні темпи зміни, які можуть бути як додатними (за умов цілеспрямованого стратегування), так і від’ємними (за умов деградації управлінських процедур).

Індекс адаптивності економічної поведінки (IAEB), навпаки, характеризується вищою чутливістю до змін середовища, проте має внутрішні межі зростання, зумовлені ресурсними та інституційними обмеженнями підприємства. Прогнозування IAEBt+k здійснюється з урахуванням можливих темпів адаптації та ефекту насичення.

Етап 4. Розрахунок прогнозної стратегічної прогалини та ідентифікація ризиків

Для кожного сценарію та кожного прогнозного року розраховується прогнозне значення стратегічної прогалини:

$$S\ \ t+k = EWI_{t+k}\ -\ IAEB_{t+k}. \qquad (3.9)$$

Отримані значення використовуються для оцінювання ризиків розбалансування економічної поведінки з урахуванням прогнозних рівнів раціональності. Критерії ідентифікації режимів стратегування залишаються незмінними порівняно з ретроспективним аналізом:

- режим стратегічної узгодженості (SU):$S_{t+k} \leq 0$ та $IREB_{t+k} \geq \theta_H$;
- режим напруженої адаптації (NA): St+k > 0 та IREBt+k ≥ θM;
- режим розбалансування (RD): St+k>0 та IREBt+k<θM, де θH\theta_HθH і θM\theta_MθM — порогові значення високої та мінімально допустимої раціональності відповідно; θH використовується лише для поглибленої інтерпретації в межах режимів і не замінює базовий поріг θM, прийнятий у параметричній моделі (п.3.1).

Етап 5. Оцінювання переходів між режимами стратегування

Кінцевим результатом сценарного прогнозування є не окремі прогнозні значення показників, а ймовірні переходи між режимами стратегування. Для кожного сценарію формується прогнозна траєкторія режимів (SU → NA → RD або зворотні переходи), що дозволяє ідентифікувати критичні періоди підвищеного стратегічного ризику.

Особливу увагу в методиці приділено оцінюванню моментів втрати стратегічної узгодженості, коли підприємство переходить із режиму SU до NA або RD, а також можливостей відновлення керованості економічної поведінки за рахунок зростання адаптивності або підвищення раціональності управлінських рішень.

Запропонована методика сценарного прогнозування (рис. 3.4) забезпечує формалізований перехід від ретроспективного аналізу до стратегічного прогнозування економічної поведінки підприємства та створює аналітичну основу для подальшої інтерпретації прогнозних траєкторій у межах конкретних кейсів.

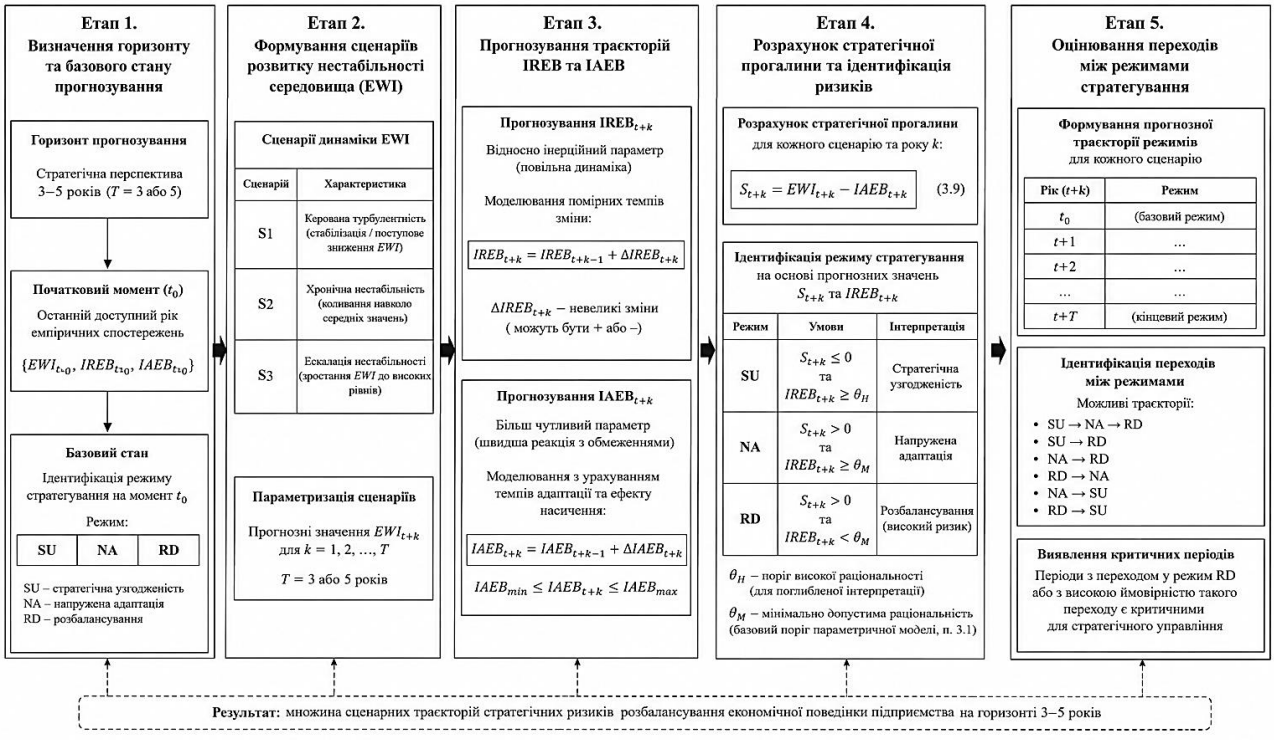


Рисунок 3.4. **Етапи сценарного прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства.**

Джерело: авторська розробка.

Формування сценаріїв стратегічного середовища на середньострокову перспективу (3–5 років). Формування сценаріїв стратегічного середовища є ключовим етапом прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства, оскільки саме зовнішнє середовище визначає межі можливого стратегування та задає характер управлінських рішень. У межах даного дослідження сценарії не розглядаються як детерміновані прогнози майбутнього, а трактуються як альтернативні траєкторії розвитку нестабільності середовища господарювання, в межах яких підприємство вимушене формувати та коригувати свою економічну поведінку.

Сценарне прогнозування здійснюється на середньострокову стратегічну перспективу 3–5 років, що є методично виправданим для фармацевтичних підприємств з огляду на тривалість інноваційних циклів, регуляторні обмеження, довгострокові інвестиційні зобов’язання та високу інерційність організаційних змін. При цьому трирічний горизонт розглядається як базовий, а п’ятирічний — як розширений сценарій стратегічного бачення.

Сценарії стратегічного середовища формуються з дотриманням таких принципів:

1. Пріоритет зовнішнього чинника — сценарії задаються через альтернативні траєкторії індексу нестабільності середовища (EWI), який відображає макро-, мезо- та галузеві збурення, що не контролюються підприємством безпосередньо.
2. Невизначеність як вихідна умова — сценарії не мають імовірнісного ранжування та не трактуються як оптимістичні чи песимістичні, а відображають різні конфігурації нестабільності.
3. Методична узгодженість — параметризація сценаріїв здійснюється в межах шкали EWI [0;1] з урахуванням порогових значень, використаних у попередніх підрозділах.
4. Придатність до стратегічної інтерпретації — сценарії мають забезпечувати можливість аналізу переходів між режимами стратегування (SU, NA, RD).

Базові сценарії розвитку нестабільності середовища

У межах дослідження сформовано три базові сценарії стратегічного середовища, які охоплюють основні можливі траєкторії розвитку нестабільності в середньостроковій перспективі.

Сценарій S1 – керована турбулентність – передбачає поступову стабілізацію зовнішнього середовища або повільне зниження рівня нестабільності після шокових періодів. Для цього сценарію характерним є зменшення значень EWI або їх утримання на помірному рівні. Такий розвиток подій створює передумови для відновлення адаптивного резерву підприємств та переходу до режиму стратегічної узгодженості за умови збереження достатнього рівня раціональності економічної поведінки.

Сценарій S2 – хронічна нестабільність – відображає ситуацію, за якої зовнішнє середовище не переходить ані до стабілізації, ані до різкої ескалації, а характеризується постійними коливаннями нестабільності навколо середніх значень. У межах цього сценарію EWI залишається на рівні, близькому до порогового, що зумовлює тривале перебування підприємств у режимі напруженої

адаптації. Для стратегування за таких умов ключового значення набуває підтримання раціональності економічної поведінки та поступове нарощування адаптивних можливостей.

Сценарій S3 – ескалація нестабільності – передбачає зростання рівня зовнішніх збурень, що призводить до підвищення значень EWI до високих або шокових рівнів. Такий сценарій створює максимальні ризики для стратегування, оскільки навіть за умови збереження раціональності управлінських рішень адаптивні можливості підприємства можуть виявитися недостатніми. У межах цього сценарію істотно зростає ймовірність переходу до режиму розбалансування економічної поведінки.

На рис. 3.5 подано сценарні траєкторії індексу нестабільності середовища (EWI) для шести фармацевтичних підприємств у прогнозному періоді 2025–2029 рр. у межах трьох альтернативних сценаріїв розвитку стратегічного середовища: S1 — керована турбулентність, S2 — хронічна нестабільність та S3 — ескалація нестабільності.

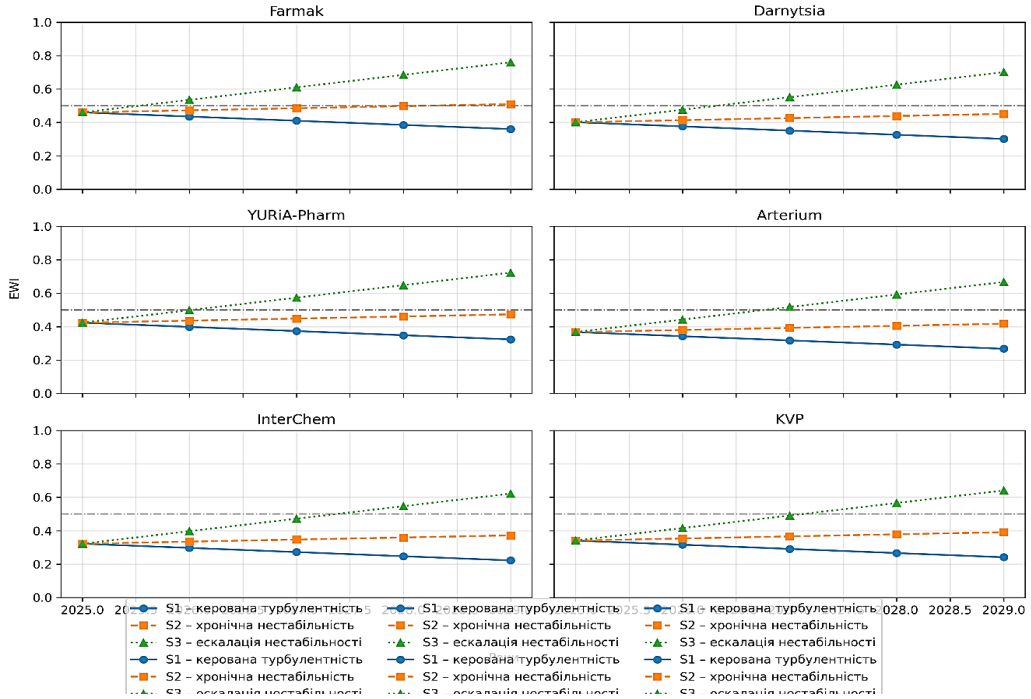


Рисунок 3.5. **Сценарні траєкторії індексу нестабільності середовища (EWI) у прогнозному періоді 2025–2029 рр.**

Примітка. Показано динаміку EWI за сценаріями S1 (керована турбулентність), S2 (хронічна нестабільність) та S3 (ескалація нестабільності), які розглядаються як екзогенно нав'язані умови стратегічного середовища.

Джерело: розраховано автором на основі сценарного прогнозування за методикою, наведеною у підрозділі 3.2 дисертації.

Задання сценаріїв EWI як екзогенно нав'язаних умов дозволяє відокремити вплив середовища від управлінської реакції підприємств і надалі аналізувати зміни економічної поведінки (IREB, IAEB) як ендогенну відповідь на різні режими нестабільності. Перетин критичного порогу EWI = 0,5 у сценарії S3 формує передумови переходу підприємств до фаз напруженої адаптації або розбалансування економічної поведінки.

На рис. 3.6 подано прогнозну динаміку індексу адаптивності економічної поведінки (IAEB) для шести фармацевтичних підприємств у 2025–2029 рр. за альтернативними сценаріями стратегічного середовища.

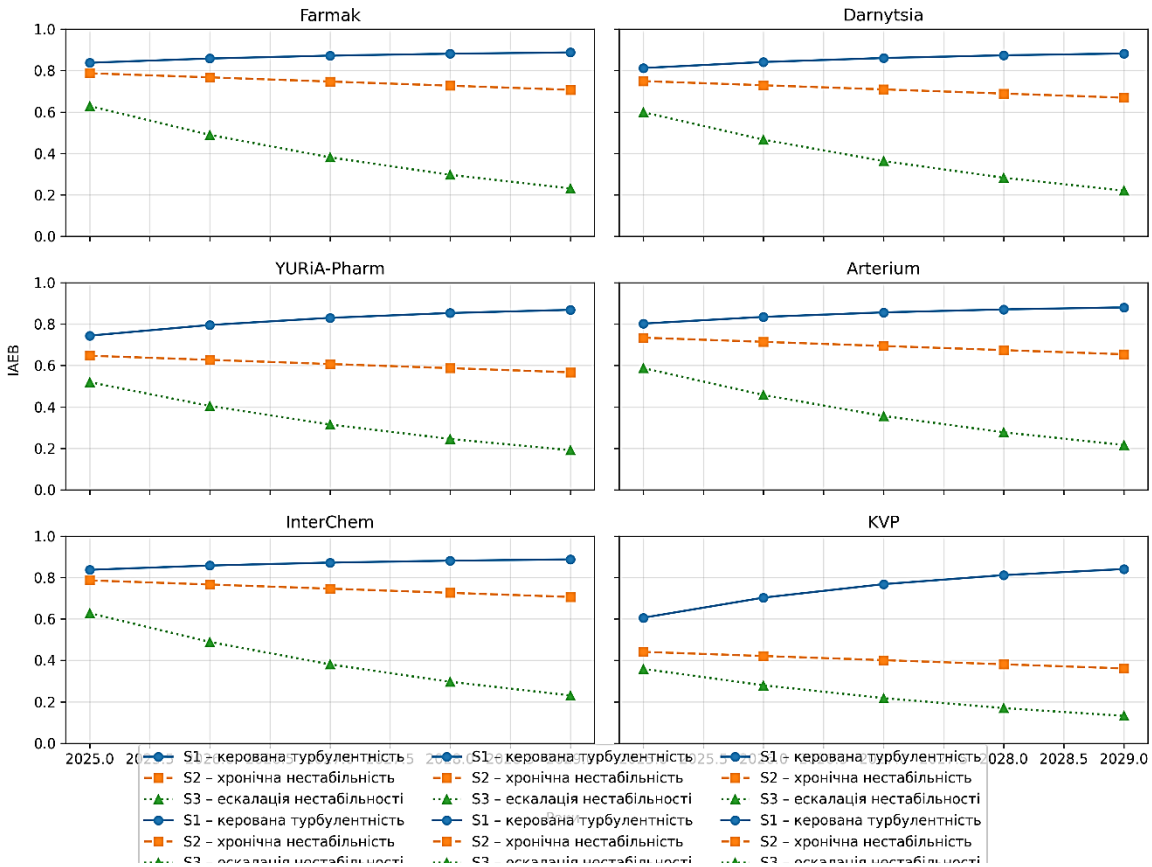


Рисунок 3.6. **Прогнозна динаміка індексу адаптивності економічної поведінки (IAEB) за сценаріями стратегічного середовища у 2025–2029 рр.**

Примітка. Адаптивність моделюється з урахуванням ефекту насичення та втрат адаптивного резерву внаслідок зростання нестабільності середовища.

Джерело: розраховано автором на основі сценарного прогнозування за методикою, наведеною у підрозділі 3.2 дисертації.

Моделювання IAEB здійснено з урахуванням ефекту насичення адаптивних можливостей підприємств, а також втрат адаптивного резерву внаслідок зростання нестабільності середовища.

Отримані траєкторії свідчать, що за сценарію керованої турбулентності (S1) адаптивність зростає, однак наближається до граничних значень, тоді як у сценаріях хронічної нестабільності (S2) та ескалації нестабільності (S3) відбувається поступове або прискорене виснаження адаптивного потенціалу, що формує передумови переходу підприємств до фаз напруженої адаптації або розбалансування економічної поведінки.

На рис. 3.7 подано прогнозну динаміку індексу раціональності економічної поведінки (IREB) для досліджуваних фармацевтичних підприємств у 2025–2029 рр. за альтернативними сценаріями стратегічного середовища.

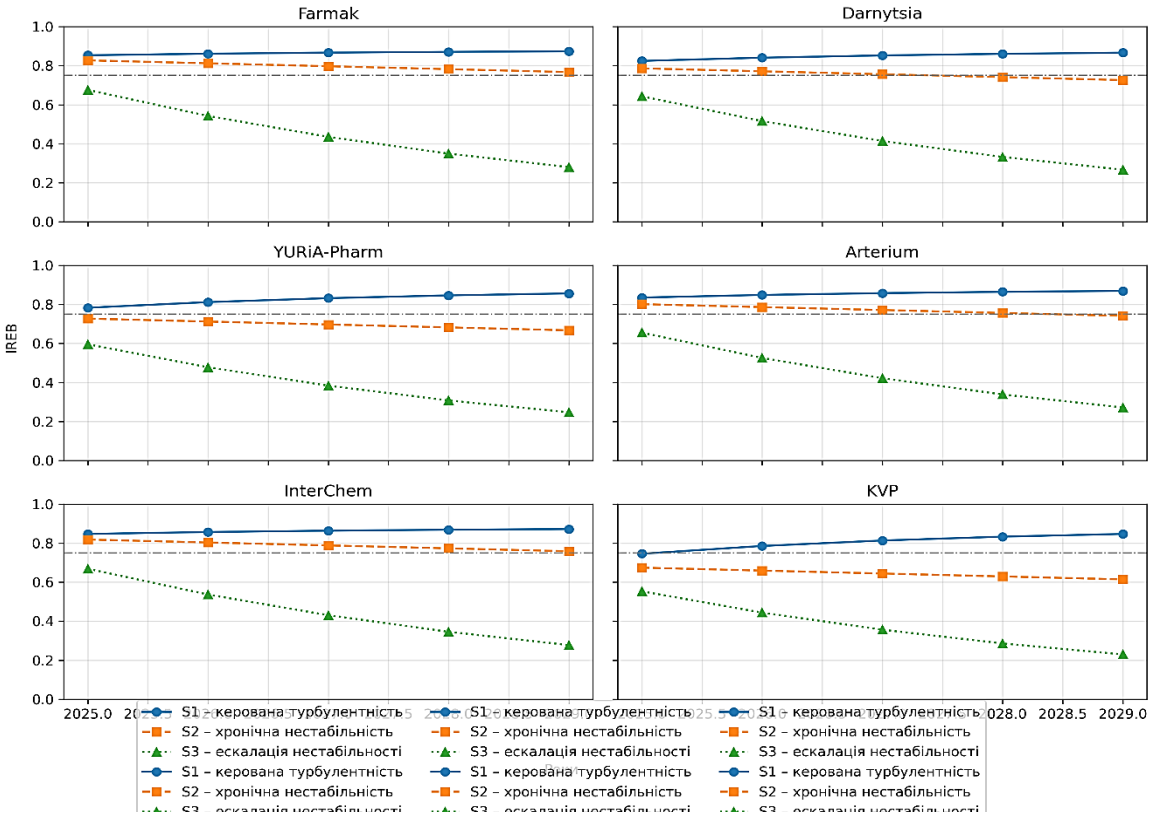


Рисунок 3.7. **Прогнозна динаміка індексу раціональності економічної поведінки (IREB) за сценаріями стратегічного середовища у 2025–2029 рр.**

Примітка. Пунктирними лініями позначено порогові значення високої та мінімально допустимої раціональності, що використовуються для ідентифікації режимів стратегування.

Джерело: розраховано автором на основі сценарного прогнозування за методикою, наведеною у підрозділі 3.2 дисертації.

Моделювання IREB здійснено з урахуванням зростаючого тиску нестабільності середовища на процеси прийняття стратегічних рішень, що проявляється у деградації раціональності економічної поведінки в умовах ескалації кризових збурень.

Перетин порогового значення IREB = 0,75 у сценарії S3 свідчить про формування передумов переходу підприємств до фази розбалансування економічної поведінки, навіть за збереження відносно високих показників адаптивності на початкових етапах прогнозного періоду.

З огляду на багатовимірний характер стратегування економічної поведінки, окреме подання прогнозної динаміки індексів нестабільності середовища, адаптивності та раціональності не дозволяє повною мірою відобразити логіку фазових переходів між режимами стратегування. У зв'язку з цим у дослідженні застосовано інтегрований фазовий підхід, що передбачає візуалізацію стратегування у тривимірному просторі показників EWI, IAEB та IREB з виокремленням зон стратегічної узгодженості, напруженої адаптації та розбалансування економічної поведінки.

Параметризація сценаріїв у прогнозному горизонті. Для кожного сценарію формується прогнозна траєкторія EWI на горизонті k=1,2,…,T, де T=3 або 5 років. Параметризація сценаріїв здійснюється шляхом задання орієнтовних інтервалів зміни EWI, а не точних значень, що відповідає природі стратегічного прогнозування в умовах невизначеності (табл. 3.7). Такий підхід дозволяє зосередитися на якісній зміні режимів стратегування, а не на формальному прогнозі індикаторів.

Таблиця 3.7

Вихідні параметри прогнозування сценаріїв стратегування економічної поведінки підприємств (2025–2029 рр.)

Параметр	Позначення	Оптимістичний сценарій	Інерційний сценарій	Стресовий сценарій	Методичне пояснення
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Горизонт прогнозування	T	2025–2029 (5 років)	2025–2029 (5 років)	2025–2029 (5 років)	Середньостроковий стратегічний горизонт
Базовий рік	t_0	2024	2024	2024	Останній рік емпіричних спостережень

Продовження таблиці 3.7

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Тип прогнозу	—	Сценарне	Сценарне	Сценарне	Не трендове, а умовно-нормативне
Характер змін	—	Керована стабілізація	Інерційне збереження	Ескалація нестабільності	Відповідає логіці стратегування
Динаміка нестабільності середовища	EWI	↓ (поступове зниження)	≈ (незначні коливання)	↑↑ (стійке зростання)	Відображає альтернативні макросценарії
Межа нестабільності	EWI*	≤ 0,50	≈ 0,45–0,50	≥ 0,50	Критичний поріг фазового переходу
Динаміка адаптивної поведінки	IAEB	↑ (накопичення адаптивності)	≈ / ↓	↓↓ (виснаження)	Реакція на умови середовища
Динаміка раціональності поведінки	IREB	↑ / стабільна	≈	↓ з перетином 0,75	Відображає якість стратегічних рішень
Критичний поріг раціональності	IREB*	> 0,75	≈ 0,75	< 0,75 (до 2029 р.)	Межа входу в фазу RD
Взаємозв'язок EWI–IAEB	EWI ⩽ IAEB	EWI ≤ IAEB	EWI ≈ IAEB	EWI > IAEB	Критерій SU ↔ NA
Тип фазових переходів	—	Відсутні або зворотні	Відкладені	Прямі (SU → NA → RD)	Ключова відмінність сценаріїв
Управлінський контекст	—	Проактивний	Реактивний	Антикризовий	Передумова для 3.3
Очікуваний режим стратегування	—	Стратегічна узгодженість (SU)	Напружена адаптація (NA)	Розбалансування (RD)	Підсумкова інтерпретація

Джерело: складено автором.

Наведені параметри визначають межі та логіку формування прогнозних траєкторій стратегування економічної поведінки підприємств. Кожен сценарій характеризується не лише напрямом змін окремих параметрів (EWI, IAEB, IREB), а й якісно відмінною конфігурацією фазових переходів, що дозволяє інтерпретувати результати прогнозування як основу для вибору управлінських режимів стратегування.

Сформовані сценарії є універсальними для всіх підприємств вибірки та створюють спільне аналітичне поле для подальшого прогнозування траєкторій економічної поведінки з урахуванням індивідуальних значень раціональності та адаптивності.

Роль сценаріїв у прогнозуванні стратегічних ризиків. Запропоновані сценарії стратегічного середовища виконують у методиці прогнозування дві ключові функції. По-перше, вони задають зовнішні умови, у межах яких здійснюється прогнозування поведінкових параметрів підприємства. По-друге, вони дозволяють ідентифікувати критичні комбінації значень EWI, IREB та IAEB, за яких зростає

ризик втрати стратегічної узгодженості та переходу до режиму розбалансування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Матриця сценаріїв економічної поведінки досліджуваних підприємств на 2025–2029 рр.

Підприємство	S1 (керована турбулентність)	S2 (хронічна нестабільність)	S3 (ескалація нестабільності)
	EWIt / IAEBt / IREBt	EWIt / IAEBt / IREBt	EWIt / IAEBt / IREBt
Farmak			
2025	0,44 / 0,83 / 0,85 → SU	0,48 / 0,79 / 0,83 → SU	0,55 / 0,70 / 0,73 → SU
2026	0,42 / 0,85 / 0,86 → SU	0,49 / 0,77 / 0,81 → SU	0,60 / 0,55 / 0,60 → SU
2027	0,40 / 0,87 / 0,87 → SU	0,50 / 0,75 / 0,79 → SU	0,65 / 0,40 / 0,48 → SU
2028	0,38 / 0,88 / 0,87 → SU	0,50 / 0,73 / 0,78 → SU	0,70 / 0,30 / 0,36 → SU
2029	0,36 / 0,89 / 0,87 → SU	0,51 / 0,71 / 0,77 → SU	0,76 / 0,23 / 0,28 → RD
Darnytsia			
2025	0,38 / 0,81 / 0,83 → SU	0,43 / 0,75 / 0,78 → SU	0,52 / 0,62 / 0,70 → RD
2026	0,35 / 0,84 / 0,85 → SU	0,44 / 0,73 / 0,76 → SU	0,58 / 0,50 / 0,58 → RD
2027	0,33 / 0,86 / 0,86 → SU	0,45 / 0,71 / 0,75 → SU	0,63 / 0,38 / 0,46 → RD
2028	0,31 / 0,87 / 0,87 → SU	0,46 / 0,69 / 0,74 → RD	0,67 / 0,28 / 0,34 → RD
2029	0,30 / 0,88 / 0,87 → SU	0,45 / 0,67 / 0,73 → RD	0,70 / 0,22 / 0,27 → RD
YURiA-Pharm			
2025	0,40 / 0,72 / 0,80 → SU	0,45 / 0,64 / 0,72 → RD	0,53 / 0,55 / 0,68 → RD
2026	0,37 / 0,78 / 0,83 → SU	0,46 / 0,62 / 0,70 → RD	0,59 / 0,43 / 0,55 → RD
2027	0,35 / 0,82 / 0,85 → SU	0,46 / 0,60 / 0,69 → RD	0,64 / 0,33 / 0,43 → RD
2028	0,33 / 0,85 / 0,86 → SU	0,47 / 0,58 / 0,68 → RD	0,68 / 0,25 / 0,32 → RD
2029	0,32 / 0,87 / 0,86 → SU	0,47 / 0,57 / 0,67 → RD	0,72 / 0,19 / 0,25 → RD
Arterium			
2025	0,35 / 0,80 / 0,83 → SU	0,41 / 0,72 / 0,77 → SU	0,50 / 0,60 / 0,71 → RD
2026	0,33 / 0,83 / 0,85 → SU	0,42 / 0,70 / 0,76 → SU	0,56 / 0,48 / 0,58 → RD
2027	0,31 / 0,85 / 0,86 → SU	0,43 / 0,68 / 0,75 → SU	0,61 / 0,36 / 0,46 → RD
2028	0,29 / 0,87 / 0,87 → SU	0,43 / 0,66 / 0,74 → RD	0,65 / 0,27 / 0,34 → RD
2029	0,27 / 0,88 / 0,87 → SU	0,42 / 0,65 / 0,74 → RD	0,67 / 0,22 / 0,27 → RD
InterChem			
2025	0,30 / 0,83 / 0,85 → SU	0,35 / 0,77 / 0,79 → SU	0,48 / 0,65 / 0,72 → RD
2026	0,28 / 0,85 / 0,86 → SU	0,36 / 0,75 / 0,78 → SU	0,53 / 0,52 / 0,59 → RD
2027	0,26 / 0,87 / 0,87 → SU	0,37 / 0,73 / 0,77 → SU	0,57 / 0,40 / 0,47 → RD
2028	0,24 / 0,88 / 0,87 → SU	0,38 / 0,72 / 0,76 → SU	0,60 / 0,30 / 0,36 → RD
2029	0,22 / 0,89 / 0,87 → SU	0,37 / 0,71 / 0,76 → SU	0,62 / 0,23 / 0,28 → RD
KVP			
2025	0,31 / 0,55 / 0,74 → RD	0,36 / 0,44 / 0,66 → RD	0,47 / 0,35 / 0,60 → RD
2026	0,29 / 0,65 / 0,78 → SU	0,38 / 0,42 / 0,64 → RD	0,54 / 0,28 / 0,49 → RD
2027	0,27 / 0,72 / 0,81 → SU	0,39 / 0,40 / 0,63 → RD	0,58 / 0,22 / 0,38 → RD
2028	0,25 / 0,79 / 0,83 → SU	0,39 / 0,38 / 0,62 → RD	0,61 / 0,17 / 0,29 → RD
2029	0,24 / 0,84 / 0,85 → SU	0,39 / 0,36 / 0,61 → RD	0,64 / 0,13 / 0,23 → RD

Позначення: S1 – керована турбулентність; S2 – хронічна нестабільність; S3 – ескалація нестабільності. У клітинці: $EWI_{(2029)}$ / $IAEB_{(2029)}$ / $IREB_{(2029)}$ → режим.

Джерело: складено автором.

Побудована матриця сценаріїв дозволяє формалізувати стратегування економічної поведінки підприємств як послідовність річних поєднань індексів нестабільності середовища, адаптивності та раціональності. Такий підхід забезпечує однозначну ідентифікацію режимів стратегування (SU, NA, RD) та дозволяє порівнювати сценарні траєкторії як у часовому, так і в міжфірмовому розрізі.

Таким чином, створено сценарну основу для подальшого аналізу прогнозних траєкторій економічної поведінки підприємств та оцінювання стратегічних ризиків їх розбалансування, що реалізується в наступному підрозділі на прикладі конкретних підприємств фармацевтичної галузі.

Прогнозування стратегічних ризиків та траєкторій стратегування економічної поведінки (на прикладі Farmak). З метою практичної апробації методики сценарного прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства, розробленої вище, здійснено прогнозування траєкторій стратегування на прикладі фармацевтичної компанії Farmak. Вибір цього підприємства зумовлений його керованою історичною траєкторією стратегування, відсутністю стійкого розбалансування економічної поведінки у ретроспективному періоді та наявністю достатнього масиву даних для параметричної інтерпретації.

Базовим роком прогнозування визначено 2024 р., для якого значення інтегральних показників становлять: $EWI_{2024} = 0{,}460$, $IREB_{2024} = 0{,}910$, $IAEB_{2024} = 0{,}807$, що відповідає режиму стратегічної узгодженості з від'ємною стратегічною прогалиною ($S_{2024} < 0$). Саме цей стан розглядається як вихідна точка прогнозних траєкторій.

Для кожного з трьох сценаріїв стратегічного середовища (S1–S3) сформовано прогнозні припущення щодо динаміки індексу нестабільності середовища (EWI) на горизонті 3–5 років. Реакція підприємства моделюється через можливі зміни індексів раціональності (IREB) та адаптивності (IAEB) з урахуванням їх інерційності та обмеженості.

У межах сценарію керованої турбулентності (S1) передбачається стабілізація або помірне зниження EWI. За таких умов Farmak має можливість зберігати високий рівень раціональності економічної поведінки та поступово відновлювати адаптивний резерв. Прогнозні значення стратегічної прогалини залишаються від'ємними протягом усього горизонту прогнозування, що дозволяє очікувати збереження режиму стратегічної узгодженості без істотних ризиків переходу до напруженої адаптації.

Сценарій хронічної нестабільності (S2) передбачає коливання EWI навколо порогових значень, що обмежує можливості повного відновлення адаптивного резерву. За такого сценарію Farmak з високою ймовірністю зберігатиме раціональність управлінських рішень, однак стратегічна прогалина може періодично наближатися до нульових значень. Це зумовлює потенційні переходи між режимами стратегічної узгодженості та напруженої адаптації, що потребуватиме постійного стратегічного моніторингу та корекції поведінки.

У межах сценарію ескалації нестабільності (S3) прогнозується зростання EWI до високих значень, що суттєво підвищує стратегічний тиск на підприємство. Навіть за умови збереження високого рівня раціональності економічної поведінки, адаптивні можливості Farmak можуть виявитися недостатніми для компенсації зовнішніх збурень. У цьому випадку прогнозна стратегічна прогалина набуває додатних значень, що означає перехід до режиму напруженої адаптації з підвищеним ризиком подальшого розбалансування за умови зниження раціональності.

Оцінювання ризиків переходу між режимами стратегування. Порівняння прогнозних траєкторій за сценаріями S1–S3 дозволяє зробити висновок, що для Farmak ключовим стратегічним ризиком у середньостроковій перспективі є не безпосередня втрата раціональності економічної поведінки, а обмеженість адаптивних можливостей у разі повторної ескалації нестабільності середовища. Саме стратегічна прогалина виступає індикатором раннього попередження щодо можливого переходу з режиму стратегічної узгодженості до напруженої адаптації.

Водночас прогнозні розрахунки не свідчать про високу ймовірність переходу Farmak до режиму розбалансування за умови збереження рівня раціональності не нижче мінімально допустимого порогового значення. Це підтверджує, що для підприємств із відносно високим рівнем IREB стратегічні ризики носять переважно адаптивний характер, а не пов’язані з деградацією якості управлінських рішень.

Отримані прогнозні результати дозволяють інтерпретувати стратегування економічної поведінки Farmak як процес управління переходами між режимами, а не як підтримання фіксованого оптимального стану. За сприятливих або помірно несприятливих сценаріїв підприємство здатне утримувати стратегічну узгодженість, тоді як за умов ескалації нестабільності основним завданням стратегування стає недопущення накопичення стратегічної прогалини та збереження раціональності управлінських рішень.

Таким чином, апробація методики сценарного прогнозування на прикладі Farmak підтверджує її аналітичну придатність для оцінювання стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки та створює основу для поширення прогнозного аналізу на інші підприємства вибірки.

Модельно-розрахункове сценарне прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства. Запропонований у підрозділах 3.2.1–3.2.4 сценарний підхід до прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки підприємства набуває завершеної форми через застосування модельно-розрахункового інструментарію, що ґрунтується на нав’язаних (екзогенних) сценаріях розвитку нестабільності зовнішнього середовища [179, 180, 181, 182] та формалізованих моделях поведінкової реакції підприємства [183, 184, 185].

Ключовою методичною позицією даного підрозділу є відмова від ендогенного прогнозування зовнішнього середовища [155, 186] на користь нав’язаних сценарних траєкторій індексу нестабільності середовища (EWI). Такий підхід відповідає природі стратегічної невизначеності [187, 188], обмежує ілюзію точності прогнозів [189] та дозволяє зосередитися на оцінюванні поведінкових і стратегічних ризиків, а не формальному передбаченні значень показників.

Модель сценарної динаміки нестабільності середовища. У межах сценарного прогнозування використовуються три типові функціональні форми динаміки індексу нестабільності середовища:

1. Сценарій керованої турбулентності (S1):

$$EWI_t + k\,(S1) \;=\; EWI_t - \alpha \cdot k,\; \alpha \;>\; 0, \qquad (3.10)$$

що відображає поступову стабілізацію або зниження зовнішнього тиску.

2. Сценарій хронічної нестабільності (S2):

$$EWI_t + k(S2) \;=\; EWI_t \;+\; \varepsilon_k\,,\; \varepsilon_k \;\in\; [-\delta;\; +\delta], \qquad (3.11)$$

який моделює коливання нестабільності без вираженого тренду.

3. Сценарій ескалації нестабільності (S3):

$$EWI_t + k(S3) \;=\; EWI_t \;+\; \beta \cdot k,\; \beta \;>\; 0, \qquad (3.12)$$

що відповідає зростанню інтенсивності зовнішніх збурень.

Параметри α, β та δ задаються експертно з урахуванням галузевої специфіки та не оцінюються статистично, що принципово відрізняє сценарний підхід від класичного економетричного прогнозування.

Модель інерційної раціональності економічної поведінки. Динаміка індексу раціональності економічної поведінки (IREB) у прогнозному періоді описується інерційною моделлю з обмеженнями:

$$IREB_t + k = \; min\,(1;\; max(0;\; IREB_t \;+\; \gamma_k)), \qquad (3.13)$$

де γ_k — сценарно-залежний темп зміни раціональності.

Зазначена модель відображає інституційну інерцію управлінських практик та обмеженість швидких змін у якості прийняття економічних рішень. У сценаріях керованої турбулентності допускається незначне зростання IREB, у сценаріях хронічної нестабільності — його стабілізація, а в сценаріях ескалації — поступове зниження.

Модель адаптивності з урахуванням ефекту насичення. Для прогнозування адаптивності економічної поведінки (IAEB) використовується модель обмеженого зростання з урахуванням впливу зростання нестабільності:

$$IAEB \;\; t + k = \; IAEB_t + \; \lambda(1 - IAEB_t) \; - \; \mu \cdot max(0;\; EWI_{t+k} - \; EWI_t), \qquad (3.14)$$

де λ відображає внутрішній потенціал адаптації підприємства, а μ — втрати адаптивності внаслідок ескалації зовнішнього тиску.

Застосування цієї моделі дозволяє формалізувати принципову тезу про те, що адаптивність не є автоматичною та може зменшуватися навіть за наявності стратегічних зусиль підприємства в умовах зростання нестабільності середовища.

Розрахунок стратегічної прогалини та ідентифікація ризиків. Для кожного сценарію та кожного прогнозного року розраховується стратегічна прогалина:

$$S_t + k(Si) = EWI_{t+k}(Si) - IAEB_{t+k}(Si). \quad (3.15)$$

Отримані значення використовуються для класифікації прогнозних режимів стратегування відповідно до таких критеріїв:

- режим стратегічної узгодженості (SU): $S_{t+k} \leq 0$ та $IREB_{t+k} \geq \theta_H$;
- режим напруженої адаптації (NA): $S_{t+k} > 0$ та $IREB_{t+k} \geq \theta_M$;
- режим розбалансування (RD): $S_{t+k} > 0$ та $IREB_{t+k} < \theta_M$.

Таким чином, стратегічний ризик у межах даної моделі інтерпретується як ймовірність та тривалість перебування підприємства в режимах NA або RD за заданих сценаріїв зовнішнього середовища.

Запропонований модельно-розрахунковий сценарний підхід дозволяє перейти від ретроспективного аналізу до формалізованого прогнозування стратегічних ризиків, оцінювати не окремі показники, а траєкторії стратегування, порівнювати чутливість підприємств до однакових сценарних шоків. Водночас підхід свідомо не претендує на точне передбачення майбутніх значень показників, оскільки його завданням є підтримка стратегічного мислення та управління ризиками, а не побудова детермінованих прогнозів.

Зведені результати апробації сценарного прогнозування (вибірка 6 фармпідприємств). Апробацію модельно-розрахункового сценарного прогнозування стратегічних ризиків розбалансування економічної поведінки проведено на вибірці шести фармацевтичних підприємств (Farmak, Дарниця, Arterium, InterChem, KVP, YURiA-Pharm) на горизонті 5 років (2025–2029) за трьома сценаріями стратегічного середовища: S1 (керована турбулентність), S2 (хронічна нестабільність), S3 (ескалація нестабільності). Сценарні траєкторії EWI

розглядалися як екзогенно нав’язані, а реакція підприємств моделювалася через інерційну динаміку раціональності (IREB) та обмежене зростання/втрати адаптивності (IAEB) з подальшим розрахунком стратегічної прогалини S = EWI – IAEB і класифікацією режимів стратегування (SU/NA/RD).

Візуалізація прогнозованих поведінкових траєкторій досліджуваних фармацевтичних компаній представлена на рис. 3.8.

Побудовані прогнозні траєкторії стратегування економічної поведінки досліджуваних фармацевтичних підприємств на період 2025–2029 рр. засвідчують істотну диференціацію як за напрямами розвитку, так і за здатністю підприємств утримувати або відновлювати стратегічну узгодженість в умовах зростаючої нестабільності середовища.

Результати оптимістичного сценарію свідчать, що за умов контрольованого зниження нестабільності середовища та активної управлінської реакції всі досліджувані підприємства здатні досягти або зберегти фазу стратегічної узгодженості (SU). Водночас для окремих підприємств (зокрема KVP) цей процес має відкладений характер, що вказує на інерційність відновлення раціональності економічної поведінки.

Інерційний сценарій демонструє наявність “сірої зони” напруженої адаптації (NA), у якій перебувають підприємства з нижчим стартовим рівнем IREB та IAEB. Для таких компаній стабілізація відбувається із часовим лагом, що підвищує ризики стратегічних помилок у середньостроковій перспективі.

Найбільш показовими є результати стресового сценарію, в межах якого більшість підприємств переходять у фазу розбалансування (RD) до кінця прогнозного періоду. Це підтверджує, що за тривалої високої нестабільності середовища навіть підприємства з високою початковою раціональністю не здатні без цілеспрямованих управлінських втручань утримувати стратегічну узгодженість.

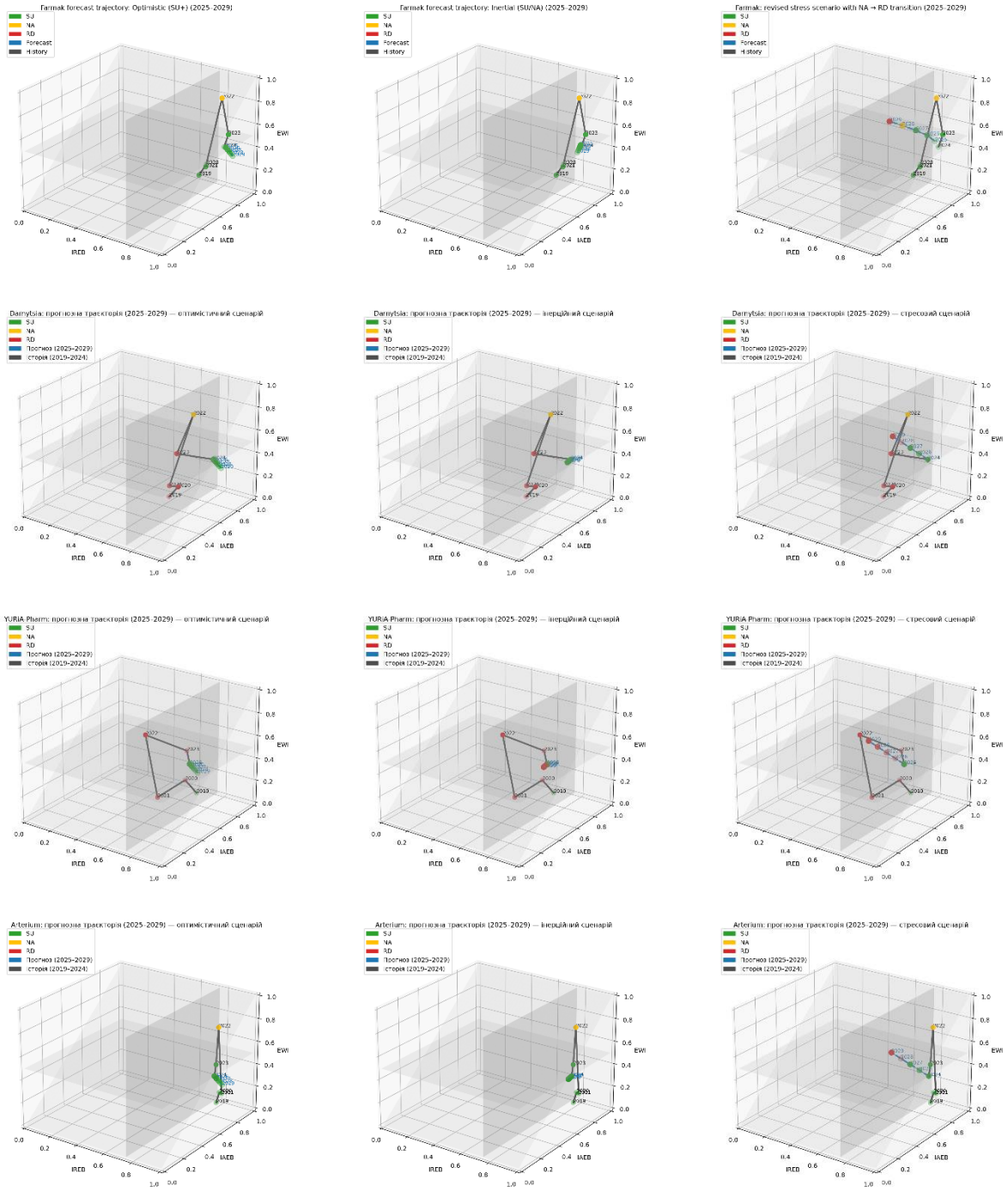
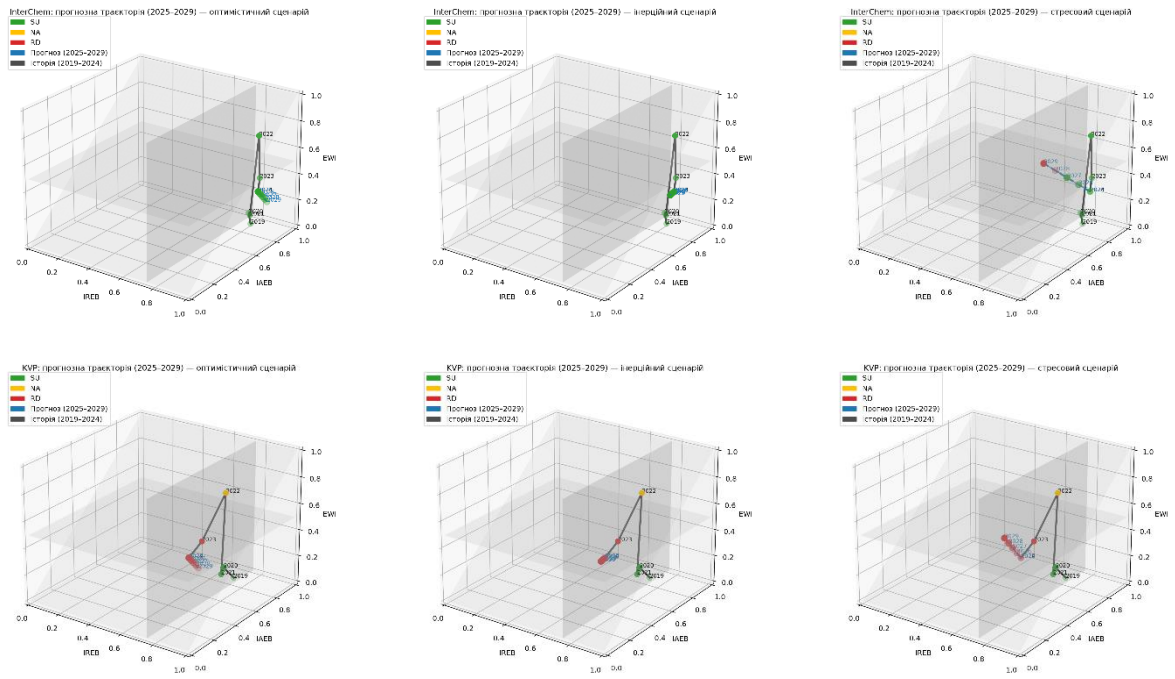


Рисунок 3.8. **Прогнозні траєкторії стратегування економічної поведінки досліджуваних фармацевтичних підприємств по трьох сценаріях на період 2025–2029 рр.**

Джерело: побудовано автором із застосуванням засобів Python.



Закінчення рис. 3.8. **Прогнозні траєкторії стратегування економічної поведінки досліджуваних фармацевтичних підприємств по трьох сценаріях на період 2025–2029 рр.**

Джерело: побудовано автором із застосуванням засобів Python

Таким чином, прогнозування виявило ключові “вузькі місця” стратегування, пов’язані з виснаженням адаптивних механізмів (зниження IAEB), падінням раціональності прийняття рішень (IREB < 0,75) та запізнілою реакцією на зростання нестабільності середовища (EWI).

Отримані результати обґрунтовують доцільність використання інструментів реальних опціонів та проактивних управлінських моделей, спрямованих на запобігання фазовим переходам до розбалансування економічної поведінки підприємств [190, 191, 192].

За сценаріями S1 та S2 підприємства з високою стартовою раціональністю (Farmak, Arterium, InterChem, частково Дарниця) зберігають низький стратегічний ризик, перебуваючи переважно у режимі SU. Водночас підприємства з нижчим базовим рівнем раціональності (KVP, YURiA-Pharm) за цих сценаріїв не переходять до розбалансування, але перманентно залишаються у режимі NA, що свідчить про структурну напруженість стратегування навіть за відносно керованого зовнішнього середовища.

Сценарій S3 (ескалація нестабільності) суттєво підвищує поведінкові ризики та чітко диференціює підприємства за здатністю утримувати стратегічну узгодженість. Для Arterium та InterChem фіксується переважно ризик NA (перехід до напруженої адаптації на частині прогнозного горизонту) без виходу в RD, що вказує на достатній запас керованості за умови підтримання раціональності управлінських рішень. Для KVP та YURiA-Pharm за сценарієм S3 прогнозується реалізація ризику RD: у KVP — у значній частині прогнозного горизонту (переважання років із RD), у YURiA-Pharm — епізодично (окремі роки з RD). Таким чином, ключовим фактором переходу до розбалансування виступає поєднання (1) додатної стратегічної прогалини $S > 0$ (дефіцит адаптивності відносно зовнішнього тиску) та (2) недостатньої раціональності $IREB < \theta_M$, що істотно підвищує ймовірність некерованих поведінкових реакцій.

Узагальнюючи, результати апробації підтверджують аналітичну придатність запропонованого підходу для: (1) ідентифікації підприємств із структурною напруженістю стратегування (хронічний NA), (2) виділення підприємств із сценарно-залежним ризиком RD (у разі ескалації нестабільності), (3) формування ранніх сигналів ризику через динаміку стратегічної прогалини S.

3.3. Управлінська модель раціоналізації економічної поведінки підприємства в умовах сценарної нестабільності

Концептуальні засади управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки підприємства. Результати, викладені в підрозділах 3.1–3.2 дисертаційної роботи, створюють аналітичне та прогнозне підґрунтя для переходу до формування управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки підприємства. Якщо параметрична модель стратегування дозволяє здійснювати діагностику стану економічної поведінки, а сценарно-прогнозний підхід — оцінювати стратегічні ризики її розбалансування, то управлінська модель спрямована на цілеспрямований вплив на поведінкові параметри підприємства з

метою зниження стратегічних ризиків та підвищення узгодженості економічних рішень [193, 194].

У межах даного дослідження управлінська модель раціоналізації економічної поведінки трактується як формалізована система прийняття та корекції управлінських рішень, що ґрунтується на результатах діагностики та прогнозування й орієнтована на досягнення поведінкової узгодженості підприємства в умовах нестабільного середовища. На відміну від класичних моделей стратегічного управління, зорієнтованих на оптимізацію фінансових результатів [195], запропонована модель фокусується на раціоналізації процесу прийняття економічних рішень, з урахуванням обмеженої раціональності [196], адаптивних можливостей [197] і сценарної невизначеності [198, 199].

Ключовою методологічною передумовою побудови управлінської моделі є положення про те, що економічна поведінка підприємства формується в результаті взаємодії зовнішнього тиску та внутрішніх управлінських можливостей, а отже не може бути раціоналізована шляхом разового вибору «оптимальної стратегії» [187, 200, 201]. У цьому контексті стратегування розглядається як динамічний процес управління поведінковими параметрами, що забезпечує утримання або відновлення узгодженості між середовищем функціонування та системою прийняття рішень на підприємстві [202, 203].

Управлінська модель раціоналізації базується на використанні інтегральних показників EWI, IREB, IAEB та стратегічної прогалини S, які в даній роботі виконують роль інформаційної основи управлінських рішень. Зокрема, індекс нестабільності середовища (EWI) задає екзогенні обмеження стратегування, індекс раціональності економічної поведінки (IREB) відображає якість управлінських рішень, індекс адаптивності (IAEB) характеризує внутрішній потенціал реагування підприємства на зміни середовища, а стратегічна прогалина (S) слугує інтегральним індикатором поведінкової напруженості.

Принциповою особливістю запропонованої управлінської моделі є її орієнтація на управління переходами між режимами стратегування — стратегічної узгодженості (SU), напруженої адаптації (NA) та розбалансування (RD). У межах

моделі ці режими не розглядаються як статичні стани, а інтерпретуються як динамічні фази економічної поведінки, між якими підприємство може переходити залежно від змін зовнішнього середовища та управлінських рішень.

Раціоналізація економічної поведінки в запропонованій моделі означає зменшення стратегічної прогалини та підвищення узгодженості управлінських рішень, а не максимізацію окремих економічних показників [204, 205]. Таким чином, метою управлінської моделі є не усунення нестабільності середовища, що є неможливим, а підвищення здатності підприємства функціонувати раціонально за різних сценаріїв нестабільності, мінімізуючи ризики переходу до режиму розбалансування.

Запропонована управлінська модель раціоналізації економічної поведінки підприємства є логічним завершенням системи моделей, розроблених у межах розділу 3, та виконує роль нормативно-методичної надбудови над параметричною та сценарною моделями. Вона забезпечує перехід від аналітичної та прогнозної оцінки до практично орієнтованого стратегування, що дозволяє інтегрувати результати дослідження у систему стратегічного управління підприємством.

Структура управлінської моделі раціоналізації: цілі, параметри та керуючі впливи. Управлінська модель раціоналізації економічної поведінки підприємства, концептуальні засади якої обґрунтовано в підрозділі 3.3.1, у даному підрозділі формалізується як цілісна система управління, що поєднує цільові орієнтири, параметри стану, обмеження та керуючі впливи (рис. 3.9). Такий підхід дозволяє перейти від загального опису моделі до її операціоналізації в системі стратегічного управління підприємством.

Головною ціллю управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки є мінімізація стратегічної прогалини між рівнем нестабільності середовища та адаптивними можливостями підприємства за умови збереження раціональності управлінських рішень. Формально ця ціль може бути представлена як прагнення досягнення або збереження такого стану, за якого:

$$S = EWI - IAEB \rightarrow min, \text{ за умови } IREB \geq \theta M, \qquad (3.16)$$

де θ_M — мінімально допустимий рівень раціональності економічної поведінки.

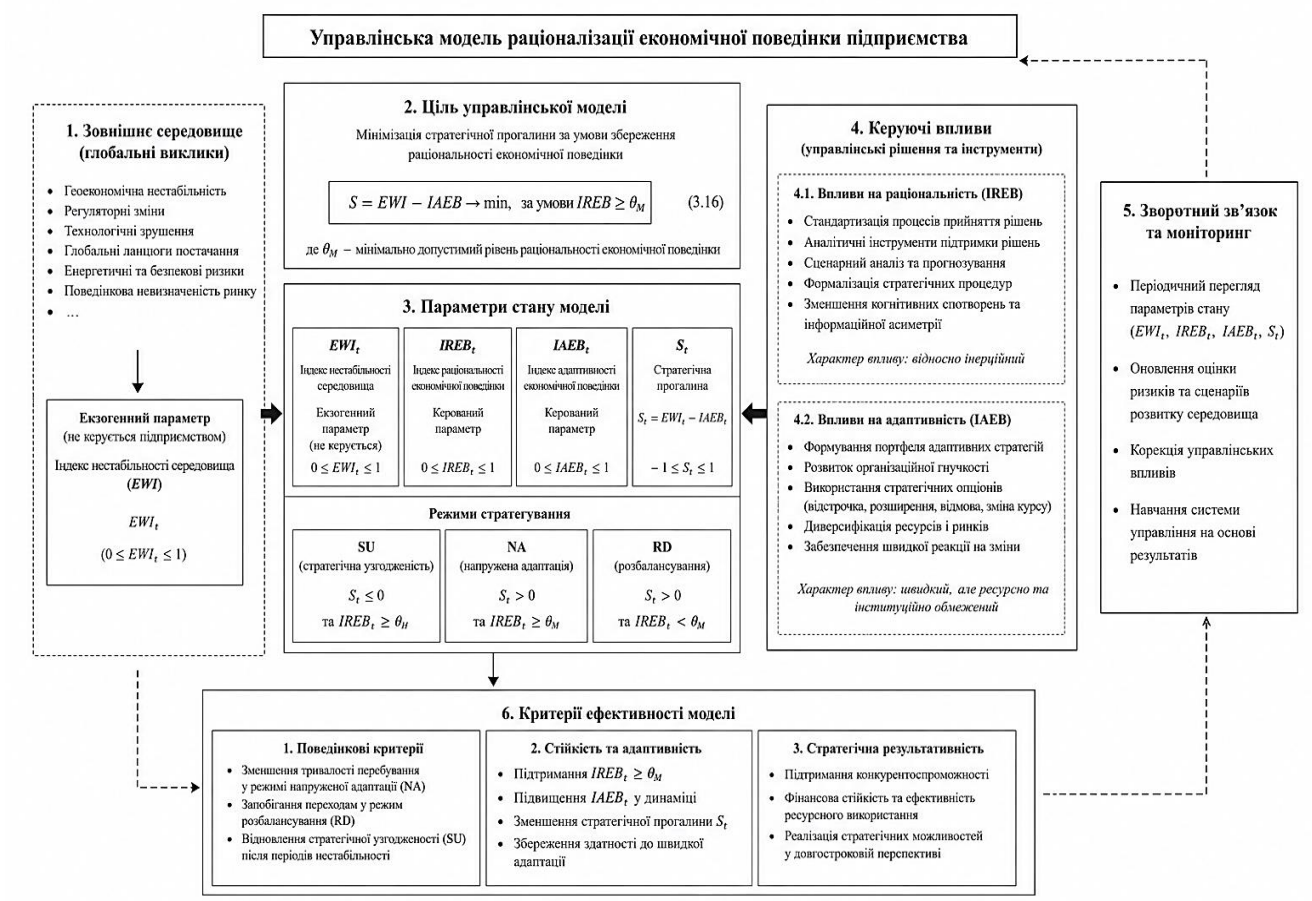


Рисунок 3.9. **Структура управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки підприємства.**

Джерело: авторська розробка.

Важливо підкреслити, що в межах запропонованої моделі мінімізація стратегічної прогалини не означає її повного усунення за будь-яких умов. Навпаки, модель допускає тимчасове перебування підприємства в режимі напруженої адаптації, якщо це є раціонально виправданим з огляду на сценарні обмеження зовнішнього середовища.

Стан економічної поведінки підприємства в управлінській моделі описується системою параметрів, які водночас виступають інформаційною базою для прийняття управлінських рішень. До ключових параметрів належать індекс нестабільності середовища (EWI), індекс раціональності економічної поведінки (IREB), індекс адаптивності економічної поведінки (IAEB) та стратегічна прогалина (S).

Індекс нестабільності середовища розглядається як екзогенне обмеження управлінської моделі, яке не може бути безпосередньо змінене управлінськими рішеннями підприємства. Водночас він визначає межі допустимих управлінських впливів та рівень стратегічного тиску, у межах якого формується економічна поведінка.

Індекси раціональності та адаптивності, навпаки, є керованими параметрами, на які може впливати система стратегічного управління. Саме через зміну цих параметрів реалізується процес раціоналізації економічної поведінки, спрямований на зниження стратегічної прогалини та утримання підприємства в прийнятних режимах стратегування.

Керуючі впливи в управлінській моделі раціоналізації визначаються як сукупність управлінських рішень, інструментів і процедур, спрямованих на зміну керованих параметрів економічної поведінки. У межах моделі виділяються дві групи таких впливів.

Перша група керуючих впливів спрямована на підвищення раціональності економічної поведінки (IREB). До них належать стандартизація процесів прийняття рішень, впровадження аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень, використання сценарного аналізу та формалізація стратегічних процедур. Ці впливи мають відносно інерційний характер і спрямовані на зменшення впливу когнітивних спотворень та інформаційної асиметрії.

Друга група керуючих впливів орієнтована на нарощування адаптивних можливостей підприємства (IAEB). Вона включає формування портфеля адаптивних стратегій, розвиток організаційної гнучкості, використання стратегічних опціонів, диверсифікацію ресурсів та забезпечення швидкої реакції на зміни середовища. На відміну від впливів на раціональність, ці інструменти можуть давати більш швидкий ефект, проте обмежені ресурсними та інституційними чинниками.

Ефективність управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки оцінюється не за фінансовими результатами в короткостроковій перспективі, а за поведінковими критеріями, що відображають якість стратегування. До таких

критеріїв належать: зменшення тривалості перебування підприємства в режимі напруженої адаптації, запобігання переходам до режиму розбалансування, а також відновлення стратегічної узгодженості після періодів підвищеної нестабільності.

Таким чином, управлінська модель раціоналізації постає як інструмент поведінкового стратегування, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні збурення, а й цілеспрямовано формувати траєкторію своєї економічної поведінки в умовах сценарної нестабільності. Отримана формалізація створює підґрунтя для подальшого аналізу механізму управління переходами між режимами стратегування, що розглядається в наступному підрозділі.

Механізм управління переходами між режимами стратегування в межах управлінської моделі. Управлінська модель раціоналізації економічної поведінки підприємства, сформульована в підрозділах 3.3.1–3.3.2, реалізується на практиці через механізм управління переходами між режимами стратегування. У межах даного підходу режими стратегічної узгодженості (SU), напруженої адаптації (NA) та розбалансування (RD) розглядаються не як фіксовані стани, а як динамічні фази економічної поведінки, між якими підприємство може переходити під впливом як зовнішніх змін, так і управлінських рішень.

Принциповою особливістю запропонованого механізму є його орієнтація не на усунення коливань між режимами, а на керування ймовірністю, напрямом та тривалістю таких переходів. Це означає, що перебування підприємства в режимі напруженої адаптації не інтерпретується автоматично як негативний результат, якщо воно є контрольованим і не призводить до деградації раціональності економічної поведінки.

Управління режимом стратегічної узгодженості (SU). Режим стратегічної узгодженості характеризується від’ємною або нульовою стратегічною прогалиною та достатнім рівнем раціональності управлінських рішень. Управлінські впливи в цьому режимі спрямовані насамперед на утримання досягнутого рівня раціональності та запобігання накопиченню прихованих поведінкових ризиків.

Механізм управління в режимі SU передбачає регулярний моніторинг індексів EWI, IREB та IAEB з метою раннього виявлення змін зовнішнього

середовища, які можуть призвести до зростання стратегічної прогалини. При цьому управлінські рішення мають уникати надмірної оптимізації та стратегічної самозаспокоєності, що підвищує вразливість підприємства до раптових збурень. Отже, ключовою функцією управління в режимі SU є підтримання стратегічної готовності, а не максимізація короткострокових результатів.

Управління режимом напруженої адаптації (NA). Режим напруженої адаптації виникає за умов, коли стратегічна прогалина набуває додатних значень або наближається до нульових меж, але рівень раціональності економічної поведінки залишається в допустимих межах. У цьому режимі управлінська модель орієнтована на керовану адаптацію, а не на повернення до стратегічної узгодженості за будь-яку ціну [206, 207].

Механізм управління в режимі NA передбачає концентрацію управлінських зусиль на нарощуванні адаптивних можливостей підприємства та збереженні якості прийняття рішень. Це включає використання сценарного планування [143], формування портфеля адаптивних стратегій [208], тимчасове переорієнтування ресурсів та застосування стратегічних опціонів [209]. Водночас ключовим обмеженням у цьому режимі є недопущення зниження раціональності управлінських рішень, оскільки поєднання напруженої адаптації з деградацією раціональності створює передумови для переходу до режиму розбалансування.

Таким чином, режим NA у межах управлінської моделі розглядається як допустимий і потенційно продуктивний стан, за умови що він залишається контрольованим і не перетворюється на хронічний.

Управління режимом розбалансування (RD). Режим розбалансування економічної поведінки характеризується поєднанням значної стратегічної прогалини та зниження раціональності управлінських рішень нижче мінімально допустимого рівня. У цьому випадку управлінська модель переходить у антикризову фазу, в межах якої пріоритетом стає відновлення базових умов раціональності.

Механізм управління в режимі RD передбачає тимчасову централізацію прийняття рішень, обмеження стратегічних експериментів та фокус на

стабілізаційних заходах. Основним завданням у цьому режимі є зупинення деградації раціональності, навіть якщо це супроводжується короткостроковим зниженням адаптивності або відмовою від окремих стратегічних ініціатив. Лише після відновлення мінімально допустимого рівня раціональності можливий перехід до керованої адаптації та поступове повернення до стратегічної узгодженості.

У межах управлінської моделі ключовим об'єктом стратегування виступають переходи між режимами, а не самі режими як такі. Зокрема, управлінські зусилля мають бути спрямовані на: зменшення ймовірності переходу з режиму стратегічної узгодженості до розбалансування; скорочення тривалості перебування в режимі напруженої адаптації; створення умов для зворотних переходів із кризових станів до керованих форм економічної поведінки.

Раціональна логіка стратегування — це послідовність управлінських рішень, що ґрунтується на зіставленні рівня зовнішнього тиску (EWI), раціональності прийняття рішень (IREB) та адаптивних можливостей підприємства (IAEB) з метою мінімізації стратегічної прогалини та запобігання переходу до режиму розбалансування (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Раціональна логіка стратегування в управлінській моделі (узагальнення)

Етап	Управлінська дія	Раціональне обґрунтування
1	Визначення режиму	Зниження невизначеності
2	Оцінка прогалини S	Пріоритезація дій
3	Вибір інструментів	Мінімізація ризиків
4	Контроль IREB	Уникнення деградації
5	Корекція стратегії	Адаптація без втрат

Джерело: складено автором.

Апробація управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки на матеріалах шести фармацевтичних підприємств показала, що запропонована модель дозволяє не лише ідентифікувати поточні та прогнозні режими стратегування, але й формувати раціональну логіку управлінських рішень залежно від поєднання зовнішнього тиску, рівня раціональності та адаптивних можливостей підприємства (табл. 3.10, 3.11).

Таблиця 3.10

Оцінка режимів стратегування та управлінських орієнтирів

Компанія	Домінуючий режим (2019–2024)	Прогнозний ризик (S3)	Ключова проблема	Управлінський фокус
Farmak	SU / NA	NA	Обмеженість адаптивності	Нарощування IAEB
Arterium	SU	NA	Сценарна чутливість	Утримання IREB
InterChem	SU	NA	Адаптивна інерція	Контроль S
Дарниця	NA	NA → RD	Хронічна напруженість	Раціоналізація рішень
YURiA-Pharm	NA / RD	RD	Низький IREB	Відновлення раціональності
KVP	NA	RD	Структурна слабкість	Антикризова модель

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.11

Застосування управлінської моделі: керуючі впливи за режимами

Компанія	Режим	Рекомендований тип стратегування	Керуючі впливи
Farmak	NA	Керована адаптація	Реальні опціони, резерви
Arterium	SU	Утримання узгодженості	Контролінг
InterChem	SU	Проактивне стратегування	Моніторинг
Дарниця	NA	Раціоналізація	Стандарти рішень
YURiA-Pharm	RD	Антикризове	Централізація
KVP	RD	Відновлення раціональності	Скорочення експериментів

Джерело: складено автором.

Результати апробації підтверджують, що стратегування в умовах нестабільності доцільно розглядати як процес управління переходами між режимами, а не як вибір єдиної оптимальної стратегії.

Запропонований механізм управління переходами між режимами стратегування дозволяє операціоналізувати управлінську модель раціоналізації економічної поведінки підприємства та забезпечує її практичну придатність для використання в умовах сценарної нестабільності. Отримані положення створюють основу для інтеграції управлінської моделі в систему стратегічного управління підприємства.

Завершальним етапом розробки управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки підприємства є її інтеграція у систему стратегічного

управління, що забезпечує практичну реалізацію отриманих аналітичних і прогнозних результатів. У межах даного дослідження інтеграція розглядається не як формальне включення нових показників до системи планування [210], а як перебудова логіки стратегічного управління з урахуванням поведінкових параметрів і сценарної нестабільності середовища.

Управлінська модель раціоналізації інтегрується у стратегічне управління на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічного планування, стратегічного контролінгу та прийняття управлінських і інвестиційних рішень [211]. Така багаторівнева інтеграція забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями підприємства, поточними управлінськими рішеннями та реакцією на сценарні зміни зовнішнього середовища [212].

Інтеграція у стратегічне планування. У контурі стратегічного планування управлінська модель раціоналізації використовується як інструмент обґрунтування стратегічних орієнтирів з урахуванням можливих режимів стратегування. Результати діагностики та сценарного прогнозування дозволяють формувати стратегічні плани не як жорстко фіксовані документи, а як адаптивні рамки, що допускають корекцію залежно від динаміки показників EWI, IREB та IAEB.

У цьому контексті стратегічні цілі підприємства формулюються з урахуванням допустимого рівня стратегічної прогалини та цільових параметрів раціональності економічної поведінки. Такий підхід забезпечує узгодження стратегічних амбіцій із реальними адаптивними можливостями підприємства та зменшує ризик формування нереалістичних або поведінково несумісних стратегій.

*Інтеграція у систему стратегічного контролінгу***.** Важливим напрямом інтеграції управлінської моделі є її використання в системі стратегічного контролінгу [213]. Індекси EWI, IREB, IAEB та стратегічна прогалина S можуть бути включені до переліку ключових показників стратегічного контролю, що доповнюють традиційні фінансові та операційні індикатори. Стратегічний контролінг у цьому випадку спрямований не лише на оцінювання досягнення фінансових результатів, а й на моніторинг поведінкової стійкості підприємства. Регулярне відстеження динаміки стратегічної прогалини дозволяє ідентифікувати

ранні сигнали переходу до режиму напруженої адаптації або розбалансування та ініціювати коригувальні управлінські дії до настання критичних наслідків.

Інтеграція у процес прийняття управлінських та інвестиційних рішень. У процесі прийняття управлінських та інвестиційних рішень управлінська модель раціоналізації виконує функцію аналітичної підтримки вибору стратегічних альтернатив. Зокрема, сценарні прогнози режимів стратегування дозволяють оцінювати не лише очікувану економічну ефективність рішень [214], а й їхній вплив на раціональність та адаптивність економічної поведінки підприємства.

Особливе значення в цьому контексті має використання стратегічних опціонів як інструменту управлінської гнучкості [215]. У межах управлінської моделі реальні опціони розглядаються як механізм обмеження негативних наслідків сценарної нестабільності та збереження можливості корекції стратегічних рішень без втрати раціональності [216]. Таким чином, інвестиційні рішення приймаються з урахуванням не лише їхньої фінансової доцільності [217], а й здатності підтримувати підприємство в керованих режимах стратегування.

Інтеграція управлінської моделі раціоналізації у систему стратегічного управління змінює саму логіку стратегування економічної поведінки підприємства. Стратегування в такій інтерпретації постає як безперервний процес узгодження управлінських рішень із поведінковими обмеженнями та сценарними умовами середовища, а не як періодичний перегляд стратегічних планів [218].

Отже, управлінська модель раціоналізації забезпечує практичну реалізацію розробленої системи моделей та завершує формування методичного підходу до стратегування економічної поведінки підприємства.

Реальні опціони як інструмент раціонального стратегування інвестиційної поведінки підприємства. В умовах сценарної нестабільності зовнішнього середовища інвестиційна діяльність підприємства стає одним із ключових каналів прояву економічної поведінки, через який реалізуються стратегічні управлінські рішення. Результати параметричної та сценарної оцінки, отримані в підрозділах 3.1–3.2, свідчать про те, що застосування традиційних критеріїв інвестиційної ефективності (NPV, IRR, PI) є недостатнім для забезпечення раціональності

економічної поведінки підприємства за умов зростаючої невизначеності. Це обумовлює необхідність використання інструментів, які дозволяють враховувати управлінську гнучкість та можливість корекції рішень у часі, що й забезпечує теорія реальних опціонів [219].

У межах даного дослідження реальні опціони розглядаються не як ізольований фінансовий інструмент оцінювання інвестиційних проєктів, а як елемент управлінської моделі раціоналізації інвестиційної поведінки підприємства. Такий підхід дозволяє інтегрувати інструментарій реальних опціонів у логіку стратегування економічної поведінки та пов’язати його з режимами стратегування, ідентифікованими в попередніх підрозділах.

Методологічною передумовою використання реальних опціонів у запропонованій управлінській моделі є положення про те, що в умовах високого рівня нестабільності середовища (EWI) інвестиційні рішення не можуть бути раціональними, якщо вони не передбачають можливості адаптації до альтернативних сценаріїв розвитку подій. У цьому контексті реальні опціони виконують функцію механізму збереження раціональності економічної поведінки [220], дозволяючи підприємству уникати незворотних рішень за відсутності достатньої інформації та обмежувати негативні наслідки помилкових інвестиційних кроків (рис. 3. 10).

Інтеграція реальних опціонів у управлінську модель стратегування здійснюється шляхом прив’язки типів опціонів до режимів економічної поведінки підприємства. Зокрема, у режимі стратегічної узгодженості (SU) доцільним є використання опціонів розширення, які дозволяють реалізовувати зростання за умови збереження достатнього рівня раціональності управлінських рішень [221, 222]. У режимі напруженої адаптації (NA) перевага надається опціонам відкладання та поетапного інвестування [223, 224], що забезпечують можливість корекції інвестиційних рішень у відповідь на зміну сценарних умов та сприяють зменшенню стратегічної прогалини. У режимі розбалансування (RD) реальні опціони виконують переважно захисну функцію та реалізуються у формі опціонів

скорочення або виходу [225, 226], спрямованих на обмеження втрат і відновлення мінімально допустимого рівня раціональності економічної поведінки.

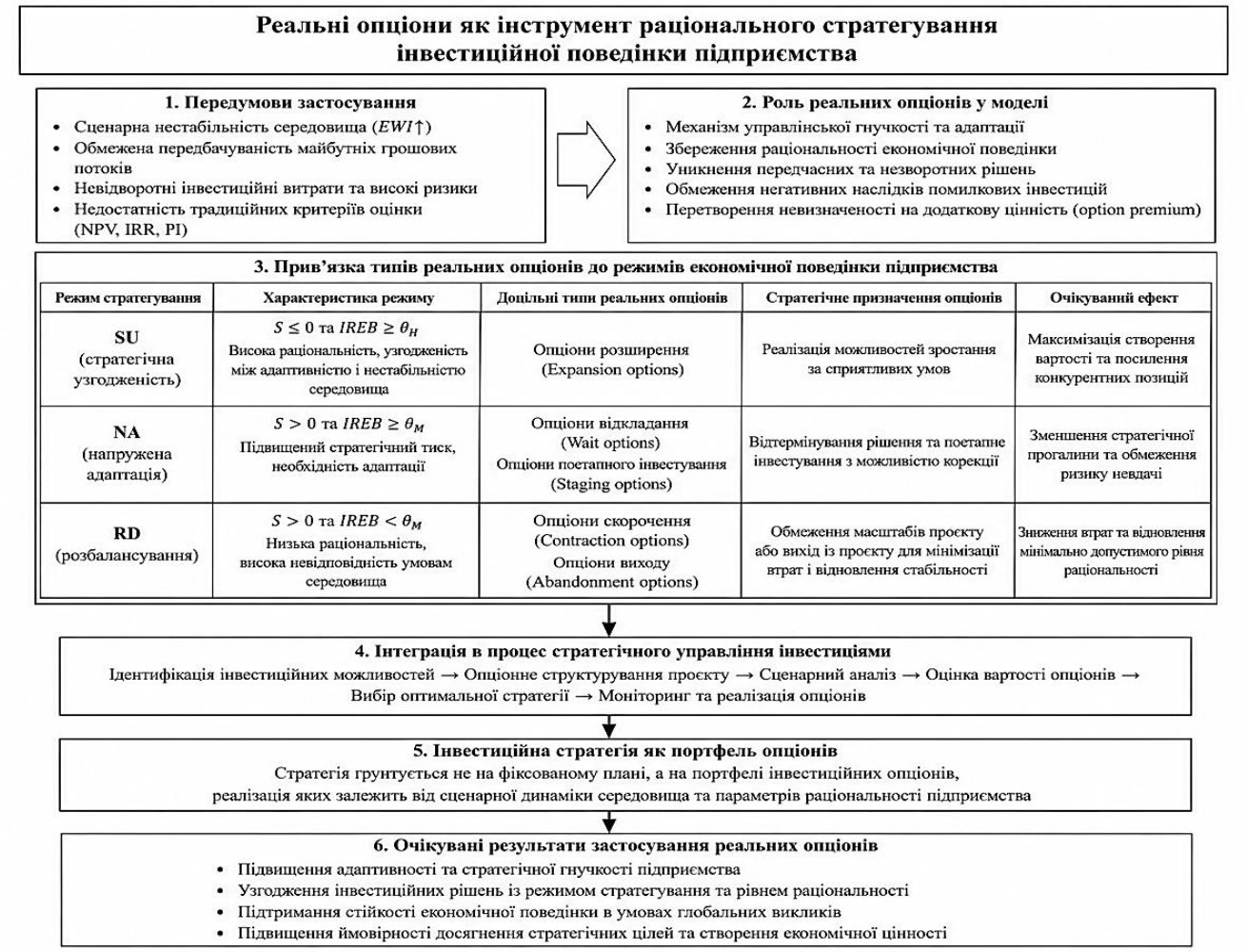


Рисунок 3.10. **Реальні опціони як інструмент реціонального стратегування інвестиційної поведінки підприємства.**

Джерело: авторська розробка.

З позицій запропонованої управлінської моделі реальні опціони виконують роль раціонального фільтра інвестиційних рішень, який дозволяє узгоджувати інвестиційну активність підприємства з його адаптивними можливостями та поточним режимом стратегування. Таким чином, інвестиційна стратегія перестає бути жорстко зафіксованим планом дій і трансформується у портфель інвестиційних опціонів, реалізація яких залежить від сценарної динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх поведінкових параметрів підприємства.

Особливе значення використання реальних опціонів у контексті раціоналізації економічної поведінки полягає в тому, що вони дозволяють

зменшити ризик деградації раціональності управлінських рішень у періоди високої нестабільності [227]. За відсутності опціонної гнучкості підприємства змушені або відмовлятися від перспективних інвестиційних можливостей, або приймати рішення з надмірним рівнем ризику, що негативно впливає на індекс раціональності економічної поведінки [228]. Натомість застосування реальних опціонів створює умови для керованого прийняття ризику, узгодженого з режимом стратегування та рівнем адаптивності підприємства.

Отже, використання теорії реальних опціонів у межах управлінської моделі раціоналізації дозволяє поєднати інвестиційні рішення зі стратегуванням економічної поведінки підприємства. Реальні опціони забезпечують практичну реалізацію раціональної логіки стратегування в інвестуванні, дозволяючи підприємству підтримувати узгодженість між стратегічними цілями, сценарними умовами та поведінковими обмеженнями в умовах глобальних викликів.

Апробація управлінської моделі раціоналізації економічної поведінки підприємства здійснювалася на матеріалах шести фармацевтичних компаній, діяльність яких аналізувалася у розділі 2 дисертаційної роботи. Такий підхід забезпечує методичну наступність дослідження та дозволяє перевірити працездатність запропонованої моделі в реальних умовах функціонування підприємств фармацевтичної галузі, що характеризується високою капіталомісткістю, значною регуляторною залежністю та підвищеною сценарною невизначеністю.

Апробація управлінської моделі здійснювалася за раціональною логікою стратегування, яка включає: ідентифікацію домінуючого режиму стратегування (SU, NA, RD); оцінку стратегічної прогалини та поведінкових ризиків; визначення пріоритетних управлінських впливів; вибір типу реального опціону як інструменту раціоналізації інвестиційної поведінки.

Результати апробації, представлені у Додатку О, свідчать, що запропонована управлінська модель дозволяє не лише діагностувати поточний стан економічної поведінки підприємств, але й формувати обґрунтовані управлінські та інвестиційні

орієнтири, узгоджені з їх адаптивними можливостями та сценарними умовами зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 дисертаційної роботи розроблено та науково обґрунтовано систему моделей раціоналізації економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів, що забезпечує перехід від теоретичного аналізу та емпіричної діагностики до практично орієнтованого стратегування й управлінських рішень.

Ключовим результатом розділу є формування багаторівневої модельної конструкції, яка поєднує параметричну, прогнозно-сценарну та управлінську моделі стратегування економічної поведінки підприємства.

У підрозділі 3.1 розроблено параметричну модель стратегування економічної поведінки, що ґрунтується на інтеграції індексу нестабільності середовища (EWI), індексу раціональності економічної поведінки (IREB), індексу адаптивності (IAEB) та стратегічної прогалини (S). Запропонована модель дозволяє здійснювати формалізовану діагностику стану економічної поведінки підприємства та ідентифікувати режими стратегування — стратегічної узгодженості, напруженої адаптації та розбалансування. Апробація параметричної моделі на матеріалах шести фармацевтичних підприємств підтвердила її аналітичну придатність і галузеву релевантність.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано та апробовано прогнозно-сценарну модель стратегування, яка забезпечує перехід від ретроспективної оцінки до аналізу можливих траєкторій економічної поведінки підприємства в середньостроковій перспективі. На основі нав’язаних сценаріїв нестабільності середовища сформовано прогнозні оцінки поведінкових параметрів і стратегічних ризиків розбалансування. Отримані результати дозволили уточнити зміст стратегічного ризику як ризику втрати поведінкової узгодженості, а не лише фінансової неефективності.

У підрозділі 3.3 розроблено управлінську модель раціоналізації економічної поведінки підприємства, яка виступає нормативно-методичною надбудовою над параметричною та прогнозною моделями. Управлінська модель формалізує цілі, обмеження, керовані параметри та керуючі впливи стратегування, а також операціоналізує механізм управління переходами між режимами стратегування. Запропоновано раціональну логіку стратегування як послідовність управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію стратегічної прогалини та збереження раціональності економічної поведінки в умовах сценарної нестабільності.

Важливим науково-прикладним результатом розділу є інтеграція теорії реальних опціонів у управлінську модель стратегування економічної поведінки. Реальні опціони обґрунтовано як інструмент раціоналізації інвестиційної поведінки підприємства, що дозволяє зберігати управлінську гнучкість, обмежувати негативні наслідки нестабільності та узгоджувати інвестиційні рішення з поточними режимами стратегування. Диференціація типів реальних опціонів за режимами стратегування підвищує практичну придатність запропонованого підходу.

Апробація управлінської моделі з урахуванням реальних опціонів на матеріалах шести фармацевтичних підприємств підтвердила її здатність формувати обґрунтовані управлінські та інвестиційні орієнтири, узгоджені з адаптивними можливостями підприємств і сценарними умовами зовнішнього середовища. Отримані результати засвідчили, що стратегування економічної поведінки доцільно розглядати як процес управління переходами між режимами, а не як вибір єдиної оптимальної стратегії.

Загалом розділ 3 сформував цілісну систему моделей стратегування економічної поведінки підприємства, яка забезпечує логічний і методичний зв’язок між теоретичними положеннями розділу 1, емпіричною діагностикою розділу 2 та практичними управлінськими рішеннями. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого формулювання наукової новизни та практичних рекомендацій дисертаційного дослідження.

Основні результати досліджень опубліковані у наукових працях автора [148, 162].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розробки теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів. Отримані результати формують цілісну поведінково-стратегічну концепцію аналізу функціонування підприємств у середовищі перманентної нестабільності та розширюють методологічний інструментарій економіки підприємства у частині дослідження взаємозв'язку між нестабільністю середовища, раціональністю економічної поведінки та стратегічною логікою розвитку підприємств.

За результатами дослідження впливу глобальних факторів на економічну поведінку підприємств уточнено економічний зміст глобальних викликів як системних, багаторівневих і довготривалих збурень зовнішнього середовища, що транслюються з макро- на мікрорівень та формують обмеження раціональності економічної поведінки підприємств. Запропонований підхід розширює існуючі трактування глобальних викликів, які здебільшого обмежуються описом кризових явищ або зовнішніх ризиків, і дозволяє інтерпретувати їх як чинник трансформації логіки управлінських рішень. Розроблена багатовимірна систематизація глобальних викликів за критеріями походження, рівня прояву, каналів впливу, часового горизонту та типу управлінської реакції створює підґрунтя для комплексного аналізу механізмів деформації економічної поведінки підприємств .

Розвинуто підхід до трактування економічної поведінки підприємства як контекстно зумовленого процесу прийняття управлінських рішень, що формується під впливом взаємодії зовнішніх обмежень і внутрішніх можливостей підприємства. Наукова новизна полягає у переході від нормативного розуміння раціональності до параметричного підходу, у межах якого раціональність інтерпретується як ступінь узгодженості рішень за інформаційними, ресурсними, інституційними та поведінковими параметрами. Це дозволило обґрунтувати можливість дослідження економічної поведінки підприємств в умовах

невизначеності без зведення будь-яких відхилень від класичної раціональності до проявів неефективності або управлінських помилок.

Сформовано концептуальні засади стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів. На відміну від традиційних підходів до стратегічного управління, орієнтованих на відносну передбачуваність середовища та лінійну екстраполяцію тенденцій, стратегування запропоновано розглядати як процес вибору поведінкової та стратегічної логіки функціонування підприємства у параметрично обмеженому просторі нестабільності та адаптивності. Теоретичне значення одержаного результату полягає у розмежуванні адаптивної та стратегічної економічної поведінки, а також у формуванні підґрунтя для використання інструментів стратегічної гнучкості й теорії реальних опціонів у процесі управління підприємством.

На основі ідентифікації глобальних процесів та оцінки нестабільності середовища господарювання фармацевтичних підприємств України визначено ключові глобальні виклики, що формували умови функціонування фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр., та запропоновано підхід до інтегральної оцінки нестабільності середовища господарювання (EWI). Особливістю запропонованого підходу є перехід від описового аналізу зовнішнього середовища до його кількісної параметризації. Це забезпечує можливість оцінювання рівня зовнішнього тиску на економічну поведінку підприємств, порівняння фаз трансформації середовища господарювання та використання показника нестабільності як інструмента стратегічної діагностики.

Формалізовано методичний фрейм діагностики економічної поведінки підприємства, який інтегрує аналіз середовища господарювання, оцінку економічного потенціалу та аналіз результативності використання капіталу. На відміну від традиційних моделей фінансово-економічної діагностики, що фокусуються переважно на результативних показниках діяльності, запропонований фрейм дозволяє виявляти розриви між зовнішніми вимогами середовища, внутрішніми можливостями підприємства та фактичною моделлю його поведінки. Практична цінність результату полягає у розширенні аналітичних

можливостей стратегічної діагностики підприємств за рахунок інтеграції поведінкового, ресурсного та стратегічного вимірів аналізу.

Запропоновано параметричний підхід до оцінки раціональності економічної поведінки підприємства на основі інтегрального індексу IREB та індексу адаптивності економічної поведінки IAEB, а також ідентифіковано стратегічні прогалини між зовнішніми вимогами середовища та внутрішніми можливостями підприємств. Результат відрізняється від існуючих підходів тим, що дозволяє здійснювати кількісну оцінку ступеня узгодженості управлінських рішень у нестабільному середовищі, а не лише їх якісну інтерпретацію. Запропонований інструментарій створює основу для виявлення поведінкових деформацій підприємства та оцінки рівня його адаптивності до змін середовища господарювання .

Сформована параметрична модель стратегування економічної поведінки підприємства базується на взаємодії індексів нестабільності середовища (EWI), раціональності економічної поведінки (IREB) та адаптивності економічної поведінки (IAEB). Важливим результатом дослідження стало введення показника стратегічної прогалини як кількісної характеристики дефіциту адаптивності підприємства, а також ідентифікація трьох базових поведінкових режимів — стратегічної узгодженості, напруженої адаптації та розбалансування. Наукове значення моделі полягає у формалізації взаємозв’язку між нестабільністю середовища, поведінковими режимами підприємства та стратегічною логікою його розвитку, що розширює можливості параметричного аналізу стратегічної керованості підприємств .

Розроблений сценарний підхід до стратегування економічної поведінки підприємств залежно від рівня нестабільності середовища та параметрів раціональності й адаптивності поведінки, особливістю якого є відмова від жорстко фіксованих стратегічних траєкторій на користь моделей умовного та поетапного стратегування, адаптованих до різних поведінкових режимів підприємства. Це дозволило сформувати методичне підґрунтя для вибору допустимих стратегічних

логік економічної поведінки залежно від конфігурації зовнішніх викликів та внутрішніх параметрів функціонування підприємства.

Обґрунтовано доцільність використання інструментів теорії реальних опціонів як механізму стратегічної гнучкості підприємства в умовах глобальних викликів та розроблено підхід до їх інтеграції у процес стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств. На відміну від традиційних підходів до інвестиційного й стратегічного планування, що ґрунтуються на жорсткій фіксації сценаріїв розвитку, запропонований підхід дозволяє враховувати невизначеність через використання поетапних, умовних та переглядуваних управлінських рішень. Отриманий результат створює методичну основу для переходу від реактивного управління до проактивного стратегування економічної поведінки підприємств в умовах тривалої нестабільності .

Перспективними напрямами подальших досліджень є розширення галузевої апробації запропонованих моделей, удосконалення методів оцінки параметрів економічної поведінки, інтеграція цифрових технологій та штучного інтелекту в процес стратегування, а також поглиблення досліджень поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meyer R. E. Wicked Crises and the (In)capacity to Act. Administrative Science Quarterly. 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/00018392251363998

2. Setyadi A., Pawirosumarto S., Damaris A. Toward a Resilient and Sustainable Supply Chain: Operational Responses to Global Disruptions in the Post-COVID-19 Era. Sustainability. 2025. Vol. 17. № 13. P. 6167. DOI: https://doi.org/10.3390/su17136167.

3. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House, 2007. 366 p.

4. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p. ISBN 978-1-59139-619-2.

5. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245

6. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p. ISBN 978-1-40006-782-4

7. Malynovska Yu., Bilonizhka V., Hrynchuk T. Global Economic Shocks and Business Risk Management. Green, Blue and Digital Economy Journal. 2025. Vol. 6, No. 1. P. 42–50. DOI: 10.30525/2661-5169/2025-1-6.

8.. Tähtinen L., Toivonen S., Rashidfarokhi A. Landscape and domains of possible future threats from a societal point of view. Journal of Contingencies and Crisis Management. 2024. Vol. 32. № 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12529.

9.. Hoffart F. M., D'Orazio P., Holz F., Kemfert C. Exploring the interdependence of climate, finance, energy, and geopolitics: A conceptual framework for systemic risks amidst multiple crises. Applied Energy. 2024. Vol. 361. P. 122885. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2024.122885.

10. Wernli D., Böttcher L., Vanackere F., Kaspiarovich Y., Masood M. Understanding and Governing Global Systemic Crises in the 21st Century: A Complexity Perspective. Global Policy. 2023. Vol. 14, No. 2. P. 207–228. DOI: 10.1111/1758-5899.13192.

11. Ribeiro V. S., Pedroza Filho M. X., Ribeiro J. B. Global value chain approach and micro-level analysis: a innovative framework of analytical elements and future research opportunities. International Journal of Innovation. 2024. Vol. 12. № 3. P. 1–38. DOI: https://doi.org/10.5585/2024.24742.

12. Elsner M., Atkinson G., Zahidi S. Global Risks Report 2025. – 20th ed. – Geneva : World Economic Forum, 2025. – 104 p. – ISBN 978-2-940631-30-8. – URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025

13. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

14. North D. C. Institutions. Journal of Economic Perspectives. 1991. Vol. 5. № 1. P. 97–112. DOI: https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97

15. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. С. 16–37. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037

16. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.

17. Наливайко А. П. (ред.) Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних п роцесів: монографія / за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013.

18. Гребешкова О.М., Горін А.В. Економічна поведінка підприємства: формування динамічного підходу до детермінації. Збірник наукових праць «Вчені записки».2025. № 38(1). С. 33–48. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025

19. Горін, А. В. (2025). Адаптивне стратегування економічної поведінки вітчизняних фармацевтичних підприємств. Стратегія економічного розвитку України, 56, 111–127. https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127

20. Фон Нойман Дж., Моргенштерн О. Теорія ігор та економічна поведінка. Princeton : Princeton University Press, 1944. 625 с.

21. Savage L. J. The Foundations of Statistics. New York : Wiley, 1954. 310 p.

22. Milton Friedman "The Methodology of Positive Economics" In Essays In Positive Economics (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1966), pp. 3-16, 30-43. https://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/pruefungs-steuerlehre/loeffler/Lehre/bachelor/investition/Friedman_the_methology_of_positive_economics.pdf

23. Arrow K. J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. Econometrica. 1954. Vol. 22, No. 3. P. 265–290.

24. Samuelson P. A. A Note on the Pure Theory of Consumer’s Behaviour. *Economica*. 1938. Vol. 5, No. 17. P. 61–71.

25. Varian H. R. Revealed Preference. In: *Samuelsonian Economics and the Twenty-First Century*. Oxford : Oxford University Press, 2005. P. 99–115

26. Coase R. H. The Nature of the Firm. Economica. 1937. Vol. 4. № 16. P. 386–405. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.

27. Thanos I. C. Rationality and Intuition in Strategic Decision Making. Journal of Business Research. 2023. Vol. 158. Article 113623.

28. Vuori, T. O. et al. “Strategic decision-making at platform transitions…” Strategic Management Journal, 2024.

29. López-Solís, O. “Effect of Generative Artificial Intelligence on Strategic …” Administrative Sciences, 2025. https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/66

30. Simon H. A. A behavioral model of rational choice // Quarterly Journal of Economics. – 1955. – Vol. 69, No. 1. – P. 99–118.

31. Akerneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – P. 263–291.

32. Гребешкова О.М., Горін А.В. Реальні опціони як інструмент стратегічної резильєнтності в управлінні інвестиційними проєктами у фармацевтиці 2025-08-19 | Journal article DOI: 10.32702/2307-2105.2025.8.84

33. Гребешкова О.М., Горін А.В. Економічна поведінка підприємства: формування динамічного підходу до детермінації. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2025. № 38(1). С. 33-48. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025

34. Ansoff I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

35. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

36. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

37. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation. Management Science. 1978. Vol. 24, No. 9. P. 934–948.

38. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.

39. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982. 437 p.

40. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

41. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350.

42. Trigeorgis L. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Cambridge, MA : MIT Press, 1996. 427 p.

43. Simon H. A. Administrative Behavior. – 2nd ed. – New York : Free Press, 1957. – 259 p.

44. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124–1131

45. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 463 p.

46. Myers S. C. Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*. 1977. Vol. 5, No. 2. P. 147–175.

47. Dixit A. K., Pindyck R. S. Investment under Uncertainty. Princeton : Princeton University Press, 1994. 468 p.

48. Copeland T. E., Antikarov V. Real Options: A Practitioner's Guide. New York : Texere, 2001. 372 p. ISBN 1-58799-028-8.

49. Amram M., Kulatilaka N. Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 246 p. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2000.tb00051.x

50. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488–500.

51. Spence M. Job Market Signaling. Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87, No. 3. P. 355–374.

52. Stiglitz J. E. Incentives, Risk, and Information: Notes toward a Theory of Hierarchy. Bell Journal of Economics. 1975. Vol. 6, No. 2. P. 552–579.

53. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1963. 332 p.

54. March J. G., Simon H. A. Organizations. New York : Wiley, 1958. 262 p.

55. Kogut B., Kulatilaka N. Capabilities as Real Options. Organization Science. 2001. Vol. 12, No. 6. P. 744–758.

56. Щегельська О. Ю. Сучасні тренди бізнес-стратегування. LinkedIn Pulse. 2025. URL: https://www.linkedin.com

57. Старов, О. (2025). Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. Економіка та суспільство, (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98

58. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. No. 1. P. 78 – 93.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

60. Andrews, Kenneth Richmond, 1981, Replaying the board's role in formulating strategy, Harvard Business Review, vol. 59, no. 3, pp. 18–23

61. Сенджі П. П'ята дисципліна. Майстерність та практика зростання організації. (The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization). Київ: Лабораторія, 512 с.

62. Henry Mintzberg. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Pearson Education, 2003. 489 p.

63. Гребешкова О. М. Емерджентність у стра-тегічному процесі підприємств. Формування ринкової економіки. 2009. No 22. С. 129—137.

64. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк - К.: КНЕУ, 2009. - 316 с

65. Шацька, З. Я. (2017). Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. Ефективна економіка, (12), 18-24. http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2017

66. Олексюк, О. І. (2008). Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 362(6).

67. Осокіна, А., & Ковердюк, Д. (2023). РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ. Економіка та суспільство, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28

68. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Результативність стратегії підприємства: способи та проблеми виміру. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» : у 2 ч. Ч. 1. Київ : КНЕУ, 2012. С. 92–104

69. Barney J. B. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. The Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. No. 1. P. 41–56. DOI: https://doi.org/10.2307/259393

70. Wernerfelt B.A. Resource-based View of the Firm // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – No. 2. – P. 171-180. DOI: /dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207.

71. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33. No. 3. P. 114–135. DOI: https://doi.org/10.2307/41166664.

72. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm / E. Penrose. – New York, Oxford Scholarship, 1995. DOI: dx.doi.org/10.1093/0198289774.001.0001.

73. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Батенко Л. П. та ін. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2014. 445 с. ISBN 978-966-483-890-7. URL: https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3742.

74. Миколайчук І. П. Ресурсно-компетентнісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. Економіка: реалії часу. 2019. № 2 (42). С. 53–62. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3407398

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

76. Малярчук О. Г. Формування динамічних здатностей підприємства: концептуальний контекст. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : колективна монографія / за ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. С. 92–104. (0,7 д.а.

77. Гребешкова О. М., Малярчук О. Г. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості. Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 321–326. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-7_0-pages-321_326.pdf

78. Кузьомко В.М., Бурангулова В.В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство. № 32/2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67

79. Махова Г. В., Вострякова В. Ю. Штучний інтелект в підприємництві: можливості та перспективи використання. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 49. С. 75–89. DOI: https://doi.org/10.33111/ee.2022.49.makhovah_vostriakovav

80. Шевчук Н.В., Терентьєва О.В., Клименко С.М., Гмиря В.П. Інвестиційні аспекти капіталізації за сучасних умов діяльності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №4 (39). С. 533-540. URL: https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3284/3335 (Web of Science)

81. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець- Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.

82. Рябикіна К.Г. Ефективність управління капіталом підприємств: монографія. Кривий Ріг : Видавництво «Діонат» (ФОП Чернявський Д.О.), 2019. 200 с.

83. Лизанець, А., Проскура, В., & Скуба, А. (2024). Управління результативністю діяльності підприємства. Економічний простір, (190), 66-71. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-12

84. Коцюба О.С. Теоретико-ймовірнісний підхід до моделювання невизначеності в економічній діяльності у перспективі історичного шляху його розвитку. Стратегія економічного розвитку України (Ulrichsweb Global Serials Directory, Index Copernicus, Research Bible). 2022. Вип. 51. С. 107–119.

85. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг. Концепція і системна реалізація на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2019.– 234 с.

86. Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation / C.K. Prahalad, G.Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – No 3. – P. 79-91. DOI: dx.doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46.

87. Nonaka I. The knowledge-creating company / I. Nonaka, I. Takeuchi. – New York, Oxford: Oxford University Press, 1995. – 220 p.

88. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. № 7. С. 23–28.

89. Верба В. А., Гребешкова О. М. Діагностика компетенцій підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2007. Вип. 18. С. 166. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/FRE_2007_18_14

90. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.

91. Отенко І.П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань: монографія / І.П. Отенко, О.С. Преображенська. – Х.: ІНЖЕК, 2012. – 272 с.

92. Boichenko K., Shevchuk N., Shvydka O., Kuzomko V. Resilient synergy: crafting integrated smart business models for eu-ukrainian recovery.2023. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. №5(52). P.314–326. Web of ScienceScopus https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166

93. Паздрій В. Модель проактивної поведінки компанії / В. Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. — К.: КНЕУ, 2013. — № 32. — С. 155—164.

94. Дмитренко А. І. Санація як базовий інструмент економічного оздоровлення підприємства. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 51. С. 38–48. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42809.

95. Кузьомко В., Розовик О. Критерії ідентифікації зростання бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-12.

96. Кузьомко В. М., Польова А. В. Економічна сутність та проблеми фінансової безпеки українських підприємств. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 51. С. 5–15. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42805.

97. Кузьомко В. М., Несват А. Ю. Антикризові стратегії управління бізнесом в сучасних умовах. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2021. Вип. 47. С. 118–127. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37279

98. Chattopadhyay S., Bercovitz J. When one door closes, another door opens … for some: Evidence from the post-TRIPS Indian pharmaceutical industry. Strategic Management Journal. 2020. Vol. 41, No. 6. P. 988–1022. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3140

99. Roscoe S., Skipworth H., Aktas E., Habib F. Managing supply chain uncertainty arising from geopolitical disruptions: evidence from the pharmaceutical industry and brexit. International Journal of Operations & Production Management. 2020. Vol. 40, No. 9. P. 1499–1529. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2019-0668

100. Dube N., Selviaridis K., van Oorschot K. E., Jahre M. Riding the waves of uncertainty: Towards strategic agility in medicine supply systems. Journal of Operations Management. 2024. Vol. 70, No. 8. P. 1234–1260. DOI: https://doi.org/10.1002/joom.1330

101. Toshev A., Mihaylova A. A., Madzharov V., Petkova-Gueorguieva E., Kirilov B., Mirchev D., Gueorguiev S. The European Union's dependence on imports of active pharmaceutical ingredients from third countries – challenges and EU initiatives. Pharmacia. 2025. Vol. 72. P. 1–6. DOI: https://doi.org/10.3897/pharmacia.72.e172383

102. Socal M. P., Ahn K., Greene J. A., Anderson G. F. Competition and vulnerabilities in the global supply chain for US generic active pharmaceutical ingredients. Health Affairs. 2023. Vol. 42, No. 3. P. 407–415. DOI: https://doi.org/10.1377/hlthaff.2022.01120

103. Anson L. M., Taylor K. Weak links: Instabilities and areas for improvement in the drug supply chain. Journal of the American Pharmacists Association. 2020. Vol. 60, No. 5. P. e24–e28. DOI: https://doi.org/10.1016/j.japh.2020.03.006

104. Нечипорук А., Кочубей Д. Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товари і ринки. 2023. Т. 46, № 2. С. 4–15. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2023(46)01

105. Vann Yaroson E., Breen L., Hou J., Sowter J. Examining the impact of resilience strategies in mitigating medicine shortages in the United Kingdom's (UK) pharmaceutical supply chain (PSC). Benchmarking: An International Journal. 2024. Vol. 31, No. 3. P. 683–706. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0460

106. Verjee A., Galad T. H., Chang R.-Y. Health care without medicine: the impact of war on Sudan's pharmaceutical manufacturing and supply. Conflict and Health. 2025. Vol. 19, No. 1. Art. 28. DOI: https://doi.org/10.1186/s13031-025-00667-z

107. Муляр Г. В., Бондар О. В. Еволюція законодавчого регулювання державних закупівель лікарських засобів в Україні: від перших нормативних актів до сучасності. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2024. Т. 32, № 2. С. 594–602. DOI: https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.43

108. Назаркіна В. М., Бабенко М. М., Немченко А. С., Коба Т. М. Regulatory and legal regulation and monitoring of procurement of medicines and medical devices under a state of martial law. Фармацевтичний журнал. 2024. № 2. С. 5–20. DOI: https://doi.org/10.32352/0367-3057.2.24.01

109. Rejon-Parrilla J. C., Epstein D., Mestre-Ferrandiz J., Espin J. A Framework for Considering the Role of the Public Sector in R&D of Health Technology. Pharmaceutical Medicine. 2025. Vol. 39, No. 5. P. 325–340. DOI: https://doi.org/10.1007/s40290-025-00576-9

110. Mubarak Z., Abbas N., Hashmi F. K., Shahbaz H., Bukhari N. I. Industrial prospects on regulatory gaps and barriers in pharmaceutical exports and their counteraction: Local experiential with global implication. PLOS ONE. 2024. Vol. 19, No. 7. P. e0305989. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305989

111. Valcheva K. The Impact of the European Directive Against Falsified Medicines on the Pharmaceutical Wholesalers in Bulgaria. Journal of IMAB – Annual Proceeding (Scientific Papers). 2021. Vol. 27, No. 1. P. 3598–3603. DOI: https://doi.org/10.5272/jimab.2021271.3598

112. Chorniy A., Bailey J., Civan A., Maloney M. Regulatory review time and pharmaceutical research and development. Health Economics. 2021. Vol. 30, No. 1. P. 113–128. DOI: https://doi.org/10.1002/hec.4180

113. Che M., Wu H., Li Y. Do Fluctuations in Environmental Regulations Inhibit Investment: Evidence from China. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20, No. 3. P. 2021. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph20032021

114. Andriichuk B., Samchuk-Kolodiazhna Z. Legal Regulation of the Manufacturing Practice for Advanced Therapy Medicinal Products in the Context of Changes in the Current Legislation of Ukraine. Law and Innovations. 2022. No. 4 (40). P. 23–29. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-4(40)-4

115. Hennessy C., Deptula M., Hester J., Issa F. Barriers to Treg therapy in Europe: From production to regulation. Frontiers in Medicine. 2023. Vol. 10. Art. 1090721. DOI: https://doi.org/10.3389/fmed.2023.1090721

116. Grünwald F., Stargardt T. Harmonizing regulatory market approval of products with high safety requirements: Evidence from the European pharmaceutical market. Health Economics. 2024. Vol. 33, No. 7. P. 1546–1564. DOI: 10.1002/hec.4819

117. Garattini S., Natsis Y., Banzi R. Pharmaceutical Strategy for Europe: Reflections on Public Health-Driven Drug Development, Regulation, and Policies. Frontiers in Pharmacology. 2021. Vol. 12. Art. 685604. DOI: 10.3389/fphar.2021.685604

118. Um S. I., Sohn U. D., Jung S.-Y., You S.-H., Kim C., Lee S., Lee H. Longitudinal study of the impact of three major regulations on the Korean pharmaceutical industry in the last 30 years. Health Research Policy and Systems. 2022. Vol. 20, No. 1. Art. 4. DOI: 10.1186/s12961-021-00797-9

119. Kamal R., Diksha, Paul P., Awasthi A. Steering through Regulatory Currents: The Journey of India's Pharma Industry with the USFDA. Applied Drug Research, Clinical Trials and Regulatory Affairs. 2024. Vol. 10. Art. e26673371310378. DOI: 10.2174/0126673371310378240808054710

120. Rodwin M. A. How the United Kingdom Controls Pharmaceutical Prices and Spending: Learning From Its Experience. International Journal of Health Services. 2021. Vol. 51, No. 2. P. 229–237. DOI: 10.1177/0020731421997094

121. Bendicksen L., Rome B. N., Avorn J., Kesselheim A. S. Pursuing Value-Based Prices for Drugs: A Comprehensive Comparison of State Prescription Drug-Pricing Boards. The Milbank Quarterly. 2021. Vol. 99, No. 4. P. 1162–1197. DOI: 10.1111/1468-0009.12533

122. Gu Y., Zhuang Q. Does China's centralized volume-based drug procurement policy facilitate the transition from imitation to innovation for listed pharmaceutical companies? Frontiers in Pharmacology. 2023. Vol. 14. Art. 1192423. DOI: 10.3389/fphar.2023.1192423

123. Ke Z., Zhang Y., Duan D. Effect of centralized volume-based procurement of drugs on business performance of listed pharmaceutical enterprises. Heliyon. 2024. Vol. 10, No. 12. Art. e33198. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e33198

124. Long H., Yang Y., Geng X., Mao Z., Mao Z. Changing Characteristics of Pharmaceutical Prices in China Under Centralized Procurement Policy: A Multi-

Intervention Interrupted Time Series. Frontiers in Pharmacology. 2022. Vol. 13. Art. 944540. DOI: 10.3389/fphar.2022.944540

125. Jiang S., Chen Z., Wu T., Wang H. Collective pharmaceutical procurement in China may have unintended consequences in supply and pricing. Journal of Global Health. 2020. Vol. 10, No. 1. Art. 010314. DOI: 10.7189/jogh.10.010314

126. Wen X., Yin S., Cui L. et al. The Effects of the National Centralized Drug Purchasing Pilot Program on Nucleos(t)ide Analogs in Shenzhen City: An Interrupted Time Series Analysis. Frontiers in Public Health. 2021. Vol. 9. Art. 718013. DOI: 10.3389/fpubh.2021.718013

127. Li X., Xu J. Does China's national volume-based drug procurement policy promote or hinder pharmaceutical innovation? Frontiers in Pharmacology. 2024. Vol. 15. Art. 1392239. DOI: 10.3389/fphar.2024.1392239

128. Li J., Zhang X., Wang R., Cao K., Wan L., Ren X., Ding J., Li W. Impact of National Centralized Drug Procurement policy on chemical pharmaceutical enterprises' R&D investment: a difference-in-differences analysis in China. Frontiers in Public Health. 2024. Vol. 12. Art. 1402581. DOI: 10.3389/fpubh.2024.1402581

129. Vogler S., Habimana K., Haasis M. A., Fischer S. Pricing, Procurement and Reimbursement Policies for Incentivizing Market Entry of Novel Antibiotics and Diagnostics: Learnings from 10 Countries Globally. Applied Health Economics and Health Policy. 2024. Vol. 22, No. 5. P. 629–652. DOI: 10.1007/s40258-024-00888-y

130. Sparke M., Williams O. COVID and structural cartelisation: market-state-society ties and the political economy of Pharma. New Political Economy. 2024. Vol. 29, No. 4. P. 579–596. DOI: 10.1080/13563467.2024.2304180

131. Chawana R., Mamabolo A., Apostoleris E. The influence of institutional logics on vaccine development, production and distribution in Africa. International Journal of Operations & Production Management. 2024. Vol. 45, No. 2. P. 355–386. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2023-0896

132. Truong Y., Ben Tahar Y. Times of crisis and new entrepreneurial opportunities in highly regulated environments: the case of mRNA-biotechs during COVID-19 pandemic. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2023. Vol. 30, No. 8. P. 2158–2174. DOI: 10.1108/IJEBR-02-2023-0196

133. Takawira B., Mutambara E. A strategic response to COVID-19 induced supply chain disruption in South Africa's pharmaceutical industry. International Journal of Research in Business and Social Science. 2023. Vol. 12, No. 8. P. 61–73. DOI: 10.20525/ijrbs.v12i8.2487

134. Bastani P., Dehghan Z., Kashfi S. M., Dorosti H., Mohammadpour M., Mehralian G., Ravangard R. Strategies to improve pharmaceutical supply chain resilience

under politico-economic sanctions: the case of Iran. Journal of Pharmaceutical Policy and Practice. 2021. Vol. 14, No. 1. Art. 56. DOI: 10.1186/s40545-021-00341-8

135. Roscoe S., Skipworth H., Aktas E., Habib F. Managing supply chain uncertainty arising from geopolitical disruptions: evidence from the pharmaceutical industry and Brexit. International Journal of Operations & Production Management. 2020. Vol. 40, No. 9. P. 1499–1529. DOI: 10.1108/IJOPM-10-2019-0668

136. Diaz R., Kolachana S., Falcão Gomes R. A simulation-based logistics assessment framework in global pharmaceutical supply chain networks. Journal of the Operational Research Society. 2023. Vol. 74, No. 5. P. 1242–1260. DOI: 10.1080/01605682.2022.2077661

137. Sabogal De La Pava M. L., Tucker E. L. Effects of geopolitical strain on global pharmaceutical supply chain design and drug shortages. European Journal of Operational Research. 2025. Vol. 327, No. 2. P. 641–654. DOI: 10.1016/j.ejor.2025.05.002

138. Кириленко В., Петренко Л. Стратегічна трансформація медичного сектору незалежної України в умовах глобальних викликів. Вчені записки КНЕУ, 2026

139. Теплюк, М.А., Сергієнко, М.О., & Кирилюк, О.В. (2024). Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності: цифрові трансформації та інноваційні підходи в адаптації до змін та стійкості до ентропії. Збірник наукових праць "Вчені записки", 37(4), 8-17. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011

140. Востряков, О., & Теплюк, М. (2025). Стратегічне управління в епоху глобалізаційних змін: мінімізація ентропії як запорука боротьби з економічною злочинністю. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 58-63. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-7

141. Швиданенко, О., Дугінець, Г., Ткаченко, О., Котенок, А., & Бусарєва, Т. (2022). Аналіз кризових стратегій в умовах сучасної гібридної війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(41), 250–257. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251447

142. Slagmulder R., Devoldere B. Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. Business Horizons. 2018. Vol. 61, No. 5. P. 733–743. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.05.001

143. Vecchiato R. Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. Long Range Planning. 2019. Vol. 52, No. 5. Art. 101865. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.01.002

144. Євдокимова Н. М, Котенок А.Г, Котенок Д.М. (2024). Турбулентність як складова терміносистеми економічної науки. Ефективна економіка, (11). http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.50

145. Юринець, З., Цвілій, Ю., & Стрільчук, Р. (2025). Адаптація зарубіжного досвіду управління стратегічним потенціалом бізнесу до середовища України. Економіка та суспільство. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-47

146. Bolisani E., Bratianu C. Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. Journal of Knowledge Management. 2017. Vol. 21, No. 2. P. 233–253. DOI: https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071

147. Vecchiato R. Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. Foresight. 2015. Vol. 17, No. 3. P. 257–273. DOI: https://doi.org/10.1108/FS-05-2014-0032

148. Гребешкова О. М., Горін А. В. Параметричні моделі раціональності та поведінкового розбалансування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів. Вчені записки. 2025. №41(4). С. 169-188. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.11.075.081

149. Гернего Ю., Диба О., Диба М., Петренко Л. Ефективність фіскальної та монетарної політики у відповідь на виклики сталого венчурного бізнесу. Європейський журнал сталого розвитку, 2025. 14(4), 404. 10.14207/ejsd.2025.v14n4p404

150. Петренко Л. Інвестиційні стратегії в умовах екстремальної невизначеності: фармацевтичні підприємства України під час війни. Національні інтереси України, 2026. 1(18), 854–871 https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-854-871

151. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic responses to crisis. Strategic Management Journal. 2021. Vol. 42, No. 2. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3161

152. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11, No. 2. P. 733–769. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

153. Devinney T. M., Yip G. S., Johnson G. Using Frontier Analysis to Evaluate Company Performance. British Journal of Management. 2010. Vol. 21, No. 4. P. 921–938. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00650.x

154. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing

and Economic Diagnosis. Business Inform. 2020. Vol. 4, No. 507. P. 191–199. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199

155. Vecchiato R. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. Technological Forecasting and Social Change. 2012. Vol. 79, No. 3. P. 436–447. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.010

156. Oliver J. J., Parrett E. Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. Business Horizons. 2018. Vol. 61, No. 2. P. 339–352. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013

157. Amemiya Y., Yang H., Anikeev K. An approach to enterprise revenue forecasting as a decision support system. IBM Journal of Research and Development. 2014. Vol. 58, No. 4. P. 9:1–9:7. DOI: https://doi.org/10.1147/JRD.2014.2328931

158. Chen Y.-J., Lin J.-A., Chen Y.-M., Wu J.-H. Financial Forecasting With Multivariate Adaptive Regression Splines and Queen Genetic Algorithm-Support Vector Regression. IEEE Access. 2019. Vol. 7. P. 112931–112938. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2927277

159. Петренко Л. Стратегічна архітектоніка резистентностібізнесу в умовах воєнного конфлікту: релокація та просторова реорганізація фармацевтичних підприємств України. Успіхи і досягнення у науці, 2026. 1(23), 1377–1392. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1377-1392

160. Packard M. D., Clark B. B. Probability Logic Fails in Immitigable Uncertainty, But Strategic Logic Does Not. Academy of Management Review. 2020. Vol. 45, No. 3. P. 704–707. DOI: https://doi.org/10.5465/AMR.2020.0120

161. Halas M. Strategy as a Dynamic Response Mechanism. Strategy Dynamics. Oxford : Oxford University Press, 2025. P. 35–66. DOI: https://doi.org/10.1093/oso/9780198951902.003.0003

162. Горін А. В. Інтегральна модель ризик-орієнтованого стратегування економічної поведінки фармацевтичного підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2025. Вип. 57. С. 166-180. https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.166.180

163. Polishchuk, Y., Tepliuk, M., Gernego, I., Ivashchenko , A., Horbov, V., & Lavreniuk, V. (2026). Business model design in relocation management through qualimetric approach. Business: Theory and Practice, 27(1), 34–44 https://doi.org/10.3846/btp.2026.21915

164. Fildes R. The evaluation of extrapolative forecasting methods. International Journal of Forecasting. 1992. Vol. 8, No. 1. P. 81–98. DOI: https://doi.org/10.1016/0169-2070(92)90009-X

165. Hsing Y.-T. The Making of the Future: Limits of and Alternatives to Forecasting in the Planning Process. Berkeley Planning Journal. 1991. Vol. 6, No. 1. DOI: https://doi.org/10.5070/BP36113126

166. Лаврененко, В., & Теплюк, М. (2025). Стратегічне партнерство в ентропійних умовах: нові підходи до розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(2), 316-320. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48

167. Monazzam A., Crawford J. The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. Journal of Management Control. 2024. Vol. 35, No. 1. P. 59–108. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9

168. Bravo O., Hernández D. Measuring organizational resilience: Tracing disruptive events facing unconventional oil and gas enterprise performance in the Americas. Energy Research & Social Science. 2021. Vol. 80. Art. 102187. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102187

169. Kyrylenko, V. I., Tkachenko, O. V., Kotenok, A. G., Sarkisian, H. O., & Sitkovska, A. O. (2022). The role of innovative technologies in ensuring the competitiveness of the enterprise. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, (5), 185–190. https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-5/185

170. Pesaran M. H., Pettenuzzo D., Timmermann A. Forecasting Time Series Subject to Multiple Structural Breaks. Review of Economic Studies. 2006. Vol. 73, No. 4. P. 1057–1084. DOI: https://doi.org/10.1111/J.1467-937X.2006.00408.X

171. Pope E. C. D., Stephenson D. B., Jackson D. R. An adaptive Markov Chain approach for probabilistic forecasting of categorical events. Monthly Weather Review. 2020. P. 1–31. DOI: https://doi.org/10.1175/MWR-D-19-0239.1

172. Котенок А., Звєрєв Б., Соколан О. (2024). Особливості та умови успіху реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Development service industry management. 2024. № 2. С. 244–248. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(38)

173. Nalewaik J. J. Regime-Switching Models for Estimating Inflation Uncertainty. Finance and Economics Discussion Series. 2015. Vol. 2015.0, No. 93. P. 1–45. DOI: https://doi.org/10.17016/FEDS.2015.093

174. Luís A., Garnett K., Pollard S. J. T., Lickorish F. A., Jude S. Fusing strategic risk and futures methods to inform long-term strategic planning: case of water utilities. Environment Systems and Decisions. 2021. Vol. 41, No. 4. P. 523–540. DOI: https://doi.org/10.1007/S10669-021-09815-1

175. Fink A., Siebe A., Kuhle J.-P. How scenarios support strategic early warning processes. Foresight. 2004. Vol. 6, No. 3. P. 173–185. DOI: https://doi.org/10.1108/14636680410548392

176. Hirsch S., Burggraf P., Daheim C. Scenario planning with integrated quantification – managing uncertainty in corporate strategy building. Foresight. 2013. Vol. 15, No. 5. P. 363–374. DOI: https://doi.org/10.1108/FS-09-2012-0064

177. Денисенко, М. П., Байда, Б. Ф., Замроз, М. В., Панченко, В. А., & Юринець, З. В. (2024). Інвестування стратегічного інноваційного розвитку бізнесу України в умовах реалізації концепції Індустрії 4.0. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-47

178. Котенок, А., & Овчаренко, Д. (2023). Аналіз рентабельності активів та власного капіталу компанії Ernst and Young Baltic SIA. Молодий вчений, 11 (123), 120-124. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-15

179. Alizadeh R., Lund P. D., Beynaghi A., Abolghasemi M., Maknoon R. An integrated scenario-based robust planning approach for foresight and strategic management with application to energy industry. Technological Forecasting and Social Change. 2016. Vol. 104. P. 162–171. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.030

180. Юринець, З., Стрільчук, Р., & Ковпак, А. (2026). Масштабування бізнесу як чинник економічного зростання підприємства. Економіка та суспільство. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-32

181. Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. (2024). Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. (2), 194 – 200. https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194

182. Iastremska O. (2023). Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. Проблеми економіки, 4 (58), 165 – 174. (наукове фахове видання категорії Б). https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174

183. Rayevnyeva O., Touzani T. Models of forecasting of enterprise's behavior in non-stationary external environment. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 38, No. 4. DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3998

184. Денисенко, М. П., Юринець, З. В. (2022). Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвестиційної привабливості та безпеки бізнесу. Економіка та держава http://dx.doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.4

185. Байда, Б. Ф., Стрільчук, Р. М., Юринець, З. В. (2025). Аналітичні основи використання інформаційних технологій в управлінні проектами підприємств. Актуальні питання економічних наук https://doi.org/10.5281/zenodo.17242579

186. Iastremska, O., Martynenko, M., Goryuk, Y., Demchenko, H., & Budreiko, M. (2025). The Impact of the Experience Economy on the Sustainable Development Strategy of Companies in the European Union and Great Britain. Problemy ekorozwoju / problems of sustainable developmentan, 20 (2). P. 213-222 https://doi.org/10.35784/preko.6963

187. Rindova V., Courtney H. To shape or adapt: Knowledge problems, epistemologies, and strategic postures under Knightian uncertainty. Academy of Management Review. 2020. Vol. 45, No. 4. P. 787–807. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2018.0291

188. Ястремська, О. (2025). Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми, (3) (наукове фахове видання категорії Б) https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10

189. Deaves R., Lüders E., Schröder M. The dynamics of overconfidence: Evidence from stock market forecasters. Journal of Economic Behavior & Organization. 2010. Vol. 75, No. 3. P. 402–412. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.05.001

190. Ястремська, О. (2025). Основні тенденції і суперечності стратегування розвитку підприємств. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки», (55), 111–117. (наукове фахове видання категорії Б). https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.011

191. Benaroch M. Real options models for proactive uncertainty-reducing mitigations and applications in cybersecurity investment decision making. Information Systems Research. 2018. Vol. 29, No. 2. P. 315–340. DOI: https://doi.org/10.1287/isre.2017.0714

192. Mikaelian T., Nightingale D. J., Rhodes D. H., Hastings D. E. Real options in enterprise architecture: A holistic mapping of mechanisms and types for uncertainty management. IEEE Transactions on Engineering Management. 2011. Vol. 58, No. 3. P. 457–470. DOI: https://doi.org/10.1109/tem.2010.2093146

193. Hristov I., Camilli R., Chirico A., Mechelli A. The integration between enterprise risk management and performance management system: managerial analysis and conceptual model to support strategic decision-making process. Production Planning & Control. 2024. Vol. 35, No. 8. P. 842–855. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2140086

194. Ястремська О.О. (2025) Методологія стратегування розвитку підприємств за моделлю економічних відносин економіки вражень. Проблеми економіки. 2025. №1. С. 269 – 280. (наукове фахове видання категорії Б). https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-269-280

195. Banker R. D., Mashruwala R., Tripathy A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? Management Decision. 2014. Vol. 52, No. 5. P. 872–896. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282

196. Puranam P., Stieglitz N., Osman M., Pillutla M. M. Modelling bounded rationality in organizations: progress and prospects. The Academy of Management Annals. 2015. Vol. 9, No. 1. P. 337–392. DOI: https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024498

197. Teece D., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13–35. DOI: https://doi.org/10.1525/CMR.2016.58.4.13

198. Stewart T. J., French S., Rios J. Integrating multicriteria decision analysis and scenario planning — review and extension. Omega. 2013. Vol. 41, No. 4. P. 679–688. DOI: https://doi.org/10.1016/J.OMEGA.2012.09.003

199. Iastremska, O., Bielienkova, O., Bondar-Pidhurska, O., Skakun, V., Ruban, V., & Khimich, S. (2025). Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(61), 430–442. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616

200. Gavetti G., Greve H. R., Levinthal D. A., Ocasio W. The behavioral theory of the firm: assessment and prospects. Academy of Management Annals. 2012. Vol. 6, No. 1. P. 1–40. DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841

201. Teece D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. European Economic Review. 2016. Vol. 86. P. 202–216. DOI: https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006

202. Baker J., Jones D., Cao Q., Song J. Conceptualizing the dynamic strategic alignment competency. Journal of the Association for Information Systems. 2011. Vol. 12, No. 4. P. 299–322. DOI: https://doi.org/10.17705/1JAIS.00265

203. Frigotto M. L., Coller G., Collini P. The strategy and management control systems relationship as emerging dynamic process. Journal of Management & Governance. 2013. Vol. 17, No. 3. P. 631–656. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-011-9198-x

204. Sibony O., Lovallo D., Powell T. C. Behavioral strategy and the strategic decision architecture of the firm. California Management Review. 2017. Vol. 59, No. 3. P. 5–21. URL: https://doi.org/10.1177/0008125617712256

205. Sakhartov A. V., Folta T. B. Rationalizing organizational change: a need for comparative testing. Organization Science. 2013. Vol. 24, No. 4. P. 1140–1156. URL: https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0785

206. Posen H. E., Keil T., Kim S., Meissner F. D. Renewing research on problemistic search — a review and research agenda. Academy of Management Annals. 2018. Vol. 12, No. 1. P. 208–251. URL: https://doi.org/10.5465/annals.2016.0018

207. Kuusela P., Keil T., Maula M. Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs. resource-freeing organizational change. Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38, No. 5. P. 1101–1120. URL: https://doi.org/10.1002/smj.2544

208. Combe I. A., Rudd J. M., Leeflang P. S. H., Greenley G. E. Antecedents to strategic flexibility: management cognition, firm resources and strategic options. European Journal of Marketing. 2012. Vol. 46, No. 10. P. 1320–1339. URL: https://doi.org/10.1108/03090561211248053

209. Trigeorgis L., Reuer J. J. Real options theory in strategic management. Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38, No. 1. P. 42–63. URL: https://doi.org/10.1002/smj.2593

210. Huang H.-C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. Expert Systems with Applications. 2009. Vol. 36. No. 1. P. 209–218. DOI: 10.1016/j.eswa.2007.09.046

211. Максютенко І., Сівашенко Т. Інтеграція управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-98

212. Phadnis S. S., Darkow I.-L. Scenario planning as a strategy process to foster supply chain adaptability: theoretical framework and longitudinal case. Futures & Foresight Science. 2021. Vol. 3. No. 2. DOI: 10.1002/ffo2.62.

213. Kyzenko O., Hrebeshkova O. Transformation of the Strategic Controlling System under the Influence of the Digital Economy: The Experience of Ukrainian Enterprises // Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie. Nr 30 (2018). p. 155-162.

214. Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М. Побудова економіко-математичної моделі оптимального розподілу інвестицій: сценарний підхід. Review of Transport Economics and Management. 2020. № 4(20). С. 205–211. DOI: 10.15802/rtem2020/213144

215. Driouchi T., Bennett D. J. Real options in management and organizational strategy: a review of decision-making and performance implications. International Journal of Management Reviews. 2012. Vol. 14, No. 1. P. 39–62. URL: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00304.x

216. Favato G., Vecchiato R. Embedding real options in scenario planning: a new methodological approach. Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 124. P. 135–149. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.05.016

217. Chevalier-Roignant B., Flath C. M., Huchzermeier A., Trigeorgis L. Strategic investment under uncertainty: a synthesis. European Journal of Operational Research. 2011. Vol. 215, No. 3. P. 639–650. URL: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.05.038

218. Gavetti G. Toward a behavioral theory of strategy. Organization Science. 2012. Vol. 23, No. 1. P. 267–285. URL: https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644

219. Gorupec, Brehmer, Tiberius, Kraus (2022) — Irish Journal of Management, Vol. 41, No. 1, P. 69–88, DOI: 10.2478/ijm-2022-0003

220. Smit H. T. J., Trigeorgis L. Strategic NPV: Real Options and Strategic Games under Different Information Structures. Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38, No. 13. P. 2555–2578. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2665

221. Smit H. T. J., Trigeorgis L. Strategic planning: valuing and managing portfolios of real options. R&D Management. 2006. Vol. 36, No. 4. P. 403–419. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00440.x

222. Reuer J. J., Tong T. W. Discovering Valuable Growth Opportunities: An Analysis of Equity Alliances with IPO Firms. Organization Science. 2010. Vol. 21, No. 1. P. 202–215. DOI: 10.1287/orsc.1080.0397

223. Folta T. B., O'Brien J. P. Entry in the presence of dueling options. Strategic Management Journal. 2004. Vol. 25, No. 2. P. 121–138. DOI: 10.1002/smj.368

224. Chung C. C., Lee S.-H., Lee J.-Y. Dual-Option Subsidiaries and Exit Decisions During Times of Economic Crisis. Management International Review. 2013. Vol. 53, No. 4. P. 555–577. DOI: 10.1007/s11575-012-0157-9

225. Triantis A., Borison A. Real Options: State of the Practice. Journal of Applied Corporate Finance. 2001. Vol. 14, No. 2. P. 8–24. DOI: 10.1111/j.1745-6622.2001.tb00327.x

226. Damaraju N. L., Barney J. B., Makhija A. K. Real options in divestment alternatives. Strategic Management Journal. 2015. Vol. 36, No. 5. P. 728–744. DOI: 10.1002/smj.2243

227. Driouchi T., Leseure M. J., Bennett D. A robustness framework for monitoring real options under uncertainty. Omega. 2009. Vol. 37, No. 3. P. 698–710. DOI: 10.1016/j.omega.2007.09.004

228. Vassolo R. S., Anand J., Folta T. B. Non-additivity in portfolios of exploration activities: a real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. Strategic Management Journal. 2004. Vol. 25, No. 11. P. 1045–1061. DOI: 10.1002/smj.414

ДОДАТОК А

Хрестоматійні концепції осмислення глобальних викликів та їх роль у стратегуванні економічної поведінки підприємства

Назва концепції	Засновники / ключові адепти	Сутність концепції	Час появи / поширення	Роль для стратегування економічної поведінки підприємства (позиціонування)
VUCA-середовище (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)	W. Bennis, B. Nanus; подальше поширення — Harvard Business School, US Army War College	Описує сучасне середовище як нестабільне, невизначене, складне та неоднозначне; акцент на втраті передбачуваності	Кінець 1980-х – 1990-ті; масове поширення після 2008 р.	Фіксує **умови**, у яких деформується економічна поведінка; слугує фоном для стратегування, але не пояснює внутрішню логіку рішень
Концепція “чорних лебедів” (Black Swan)	N. Taleb	Глобальні виклики як рідкісні, непередбачувані події з непропорційно великими наслідками	2007–2010 рр.	Пояснює **межі прогнозування** та ілюзорність оптимізації; опосередковано обґрунтовує необхідність гнучкої (опціонної) поведінки
Економіка / Індустрія 4.0	K. Schwab; урядові та інституційні ініціативи Німеччини, ЄС	Цифровізація, автоматизація, кіберфізичні системи, дані та платформи як джерело трансформацій	≈2011 р. – дотепер	Акцентує **технологічні драйвери змін**; економічна поведінка розглядається як раціональна адаптація до технологій

Назва концепції	Засновники / ключові адепти	Сутність концепції	Час появи / поширення	Роль для стратегування економічної поведінки підприємства (позиціонування)
Економіка / Індустрія 5.0	Європейська комісія, OECD	Людиноцентричність, резильєнтність, сталість, поєднання економічної та соціальної логіки	≈2019–2020 рр.	Розширює критерії раціональності поведінки; створює ціннісну рамку, але не формалізує поведінкові деформації
Резильєнтність економічних систем	C. Holling; розвиток у менеджменті — G. Hamel, OECD	Здатність системи витримувати шоки, адаптуватися та відновлюватися	1970-ті → активне застосування після 2008 р	Орієнтує на **збереження функціональності**; поведінка аналізується на рівні результату, а не логіки рішень
Антифрагильність	N. Taleb	Системи, які виграють від нестабільності та стресів	≈2012 р.	Нормалізує нестабільність як джерело розвитку; не розрізняє деформацію і стратегічне узгодження поведінки
Стратегія “блакитного океану”	W. Chan Kim, R. Mauborgne	Уникнення конкуренції через створення нових ринкових просторів	≈2005 р.	Дає **стратегічний вихід**, але не пояснює, як деформована поведінка заважає його реалізації
Динамічні здібності	D. Teece, G. Pisano, A. Shuen	Здатність виявляти можливості, захоплювати їх і перебудовувати ресурси	З 1997 р.	Найближча до стратегування поведінки; проте поведінкові деформації залишаються імпліцитними

Назва концепції	Засновники / ключові адепти	Сутність концепції	Час появи / поширення	Роль для стратегування економічної поведінки підприємства (позиціонування)
Теорія реальних опціонів (ROT)	S. Myers; A. Dixit, R. Pindyck; L. Trigeorgis	Формалізує управлінську гнучкість через портфель умовних рішень	З кінця 1970-х; активний розвиток з 1990-х	Ключовий міст між деформацією поведінки та стратегуванням; дозволяє інтерпретувати реактивність як раціональну опціонну логіку
Поведінкова економіка	H. Simon; D. Kahneman, A. Tversky	Обмежена раціональність, евристики, когнітивні викривлення	1950–1970-ті; нобелівський етап — 2000-ті	Пояснює **природу деформацій**, але без стратегічного механізму їх узгодження
Економіка вражень	Дж. Пайн, Дж. Гілмор	Зміщення цінності від продукту до досвіду	з 1999 р.	Підсилює поведінкові аспекти стратегування
AI-driven economy	Бриньольфссон, МакАфі; Агравал та ін.	ШІ як загальноцільова технологія, що знижує вартість прогнозування	з 2017 р.	Зміна логіки прийняття рішень і часових горизонтів
Algorithmic decision-making	Зубофф; Девенпорт	Передача частини управлінських рішень алгоритмам	з 2010 р.	Трансформація процедур раціональності та контролю
Augmented intelligence	Девенпорт, Кірбі	ШІ як інструмент підтримки, а не заміни рішень	з 2015 р.	**Раціоналізація деформованої поведінки**

Назва концепції	Засновники / ключові адепти	Сутність концепції	Час появи / поширення	Роль для стратегування економічної поведінки підприємства (позиціонування)
Responsible / Trustworthy AI	ЄК, OECD, IEEE	Етичне та підзвітне використання ШІ	з 2018 р.	**Інституційні обмеження** стратегічних рішень
AI-enabled foresight	Макрідакіс та ін.	Прогнозування та сценарний аналіз на основі ШІ	з 2016 р.	Підтримка **адаптивно-стратегічних траєкторій**
Human-AI collaboration	Мелоун, Вілсон	Гібрідні системи прийняття рішень	з 2018 р.	Перерозподіл відповідальності та поведінкових ролей

Джерело: складено автором.

ДОДАТОК Б

Методичний фрейм діагностики та оцінки раціональності економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів

Блок діагностики та оцінки	Методологічне підґрунтя	Методичні підходи	Аналітичні індикатори	Функція в оцінці раціональності
1. Середовище господарювання та ідентифікація глобальних викликів	Теорії нестабільності та невизначеності; інституційний підхід	PESTEL, сценарний аналіз, аналіз чутливості	Макроекономічна волатильність, регуляторні обмеження, логістичні та ринкові ризики	Визначення зовнішніх обмежень і рамок раціональності економічної поведінки
2. Економічний потенціал підприємства та механізми його реалізації через формування, управління і використання капіталу	Системний підхід до потенціалу; концепції результативності та управління капіталом (школа економіки підприємства КНЕУ)	Структурно-компонентний, структурно-динамічний, коефіцієнтний, порівняльний аналіз	Ресурсний, інноваційний, кадровий потенціал; структура капіталу; автономія; інвестиційна спроможність; прибутковість	Оцінка узгодженості можливостей підприємства з вимогами нестабільного середовища
3. Раціональність економічної поведінки підприємства (параметричний підхід)	Теорія обмеженої раціональності; поведінкова економіка	Параметричний, поведінковий аналіз	Інформаційні, ресурсні, інституційні, поведінкові параметри	Ідентифікація рівня раціональності управлінських і стратегічних рішень
4. Економічна безпека, антикризове управління та проактивність поведінки	Концепції економічної безпеки; антикризове управління; проактивність	Аналіз стійкості, кризоорієнтований і випереджальний підходи	Ліквідність, фінансова стійкість, резерви, диверсифікація, інвестиційна активність	Оцінка здатності підприємства адаптуватися та діяти на випередження

Блок діагностики та оцінки	Методологічне підґрунтя	Методичні підходи	Аналітичні індикатори	Функція в оцінці раціональності
5. Аналітичне підсилення діагностики (інструменти ШІ)	Data-driven підхід; сучасна управлінська аналітика	Аналіз даних, виявлення патернів, сценарне моделювання	Тренди, сценарії, ризикові зони	Підвищення обґрунтованості стратегічних висновків

Джерело: складено автором.

ДОДАТОК В

Первинні дані для аналізу емпіричних сигналів воєнного шоку 2022 року

В.1. Призначення додатка

Додаток В містить щомісячні індекси обсягу фармацевтичного ринку України у 2022 р., використані для фіксації «шокового зламу» середовища господарювання в п. 2.1. та табл. 2.3. Базовим прийнято середньомісячний рівень 2021 р. = 100.

В.2. Місячна динаміка фармацевтичного ринку у 2022 р.

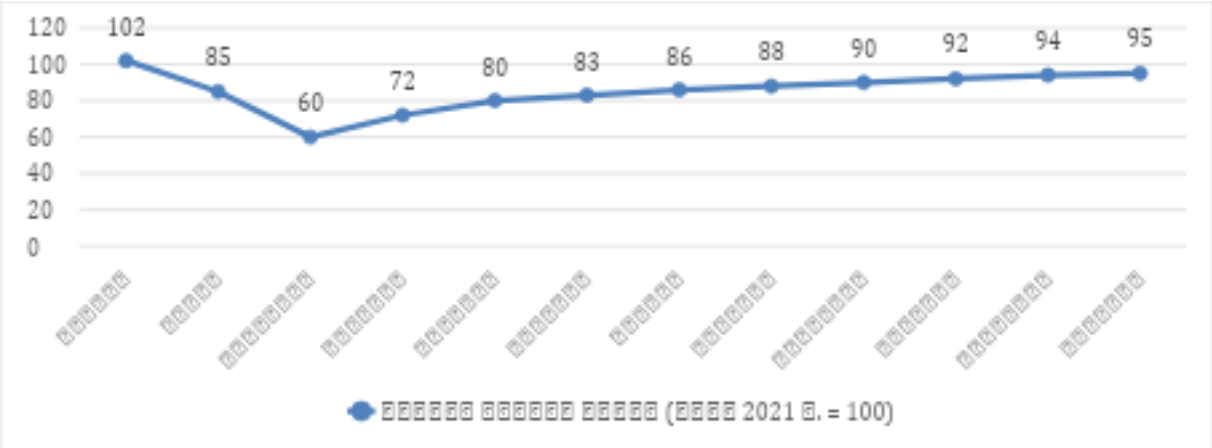


Рисунок В. 1 — Помісячна динаміка зміни обсягів фармацевтичного ринку України у 2022 році.

Таблиця В.1 — Характеристики шоків на фармацевтичному ринку України у 2022 р. на основі динаміки індексів обсягу ринку

Місяць	Індекс (2021=100)	Коментар
Січень	102	Інерція довоєнного попиту
Лютий	85	Початок повномасштабної війни
Березень	60	Колапс логістики і попиту
Квітень	72	Часткове відновлення
Травень	80	Адаптація виробництва
Червень	83	Стабілізація каналів збуту
Липень	86	Повільне відновлення
Серпень	88	Накопичення відкладеного попиту
Вересень	90	Адаптивний режим
Жовтень	92	Інституційна стабілізація
Листопад	94	Сезонні фактори

Місяць	Індекс (2021=100)	Коментар
Грудень	95	Кінець року в умовах війни

В.3. Метод агрегування

Для узагальненого аналізу у табл. В.1 використано: середні значення за кварталами; відносні темпи змін до попереднього місяця; ідентифікацію фази шоку (лютий–березень) та фази адаптації (квітень–грудень).

Висновок. Місячна динаміка 2022 р. чітко фіксує структурний злам ринку, що обґрунтовує розгляд воєнних подій як глобального виклику з радикальним впливом на економічну поведінку підприємств.

ДОДАТОК Г

Аналіз факторів макросередовища українського фармацевтичного бізнесу

Таблиця Г. 1 — PESTELE-матриця для українського фармбізнесу (з індикаторами та оцінками)

Фактор	Вплив (1–5)	Невизначеність (1–5)	Горизонт	KPI / індикатори	Проксі
P1 (політичні фактори) Воєнні/безпекові ризики для виробництва і логістики	5	5	S/M	частота збоїв постачання; втрати часу доставки; % потужностей під ризиком; кількість інцидентів BCP	“Days of disruption” у квартал; частка маршрутів з альтернативою
P2 (політичні фактори) Євроінтеграція: гармонізація вимог і доступ до ринків ЄС	4	3	M/L	кількість процедур/аудитів під EU GMP; % портфеля з EU-ready досьє; кількість EU-партнерств	“EU readiness index” (0–100) за чеклістом
E2 (економічні фактори) Вартість капіталу/кредитування, доступ до фінансування	4	4	S/M	WACC; ставка кредиту; частка CAPEX профінансована; DSCR	кредитна премія/спред; частка інвестпроєктів “заморожено”
E2 (економічні фактори) Валютний ризик і імпортозалежність (API/матеріали /обладнання)	5	4	S/M	% імпортної складової в COGS; FX exposure; % контрактів у валюті	індекс імпортозалежності API (0–1)

Фактор	Вплив (1–5)	Невизначеність (1–5)	Горизонт	KPI / індикатори	Проксі
S1 (соціальні фактори) Демографія/структура попиту (хронічні хвороби, доступність)	4	2	M/L	частка Rx/OTC; структура по терапевтичних групах; adherence/повторні покупки	“портфельна відповідність протоколам” (0–100)
S1 (соціальні фактори) Поведінка пацієнта: цінова чутливість, довіра, онлайн-канали	3	3	S/M	частка онлайн-продажів; еластичність попиту; NPS/довіра	частка промо-витрат/виручка; churn
T1 (технологічні фактори) Цифровізація процесів і data-driven управління (ERP/MES/QMS/BI)	4	3	S/M	OEE; точність прогнозу попиту; lead time планування; рівень автоматизації	“digital maturity score” (1–5)
T1 (технологічні фактори) R&D/ліцензування/M&A, швидкість оновлення портфеля	3	4	M/L	частка нових продуктів у виручці; витрати на R&D; кількість ліцензій	“pipeline velocity” (нові SKU/рік)
Env1 (екологічні фактори) Енергоризики та енергоефективність виробництва	4	4	S/M	витрати енергії на одиницю; частка аварійних простоїв; наявність резерву	коефіцієнт енергостійкості (0–1)
Env1 (екологічні фактори) ESG/екологічна відповідність для доступу до ЄС-ланцюгів	3	3	M/L	наявність ESG-звітності; аудит відходів; compliance-показники	“ESG compliance checklist” (0–100)

Фактор	Вплив (1–5)	Невизначеність (1–5)	Горизонт	KPI / індикатори	Проксі
L1 (правові фактори) Регуляторика: GMP/GDP, фармаконагляд, реєстрації	5	3	S/M	кількість CAPA; відхилення/аудити; час реєстрації; PV-сигнали	індекс регуляторної зрілості (1–5)
L1 (правові фактори) IP/патентні цикли, ризики спорів, ліцензійні угоди	3	3	M/L	кількість спорів; строк життя портфеля; royalty rate	частка продуктів у “патентному вікні”
Eth1 (етичні фактори) Етика промоції/антикорупційні стандарти, прозорість взаємодії	4	3	S/M	комплаєнс-інциденти; аудит промоції; навчання персоналу	“compliance risk score” (1–5)

Джерело: складено автором.

Для побудови інтегрованої радіальної карти глобальних викликів здійснено нормалізацію оцінок шляхом усереднення параметрів впливу та невизначеності в межах кожного PESTEL(E)-блоку. Такий підхід дозволив перейти від деталізованого факторного аналізу до узагальненої конфігурації стратегічного тиску середовища господарювання (рис. Г. 1).

Для кожного блоку (P, E, S, T, Env, L, Eth) розраховано середнє значення по двох критеріях — вплив (impack) та невизначеність (uncertainty):

$$Impact_{block} = \frac{\sum Impact_i}{n} \quad (Г.\ 1)$$

$$Uncertainty_{block} = \frac{\sum Uncertainty_i}{n} \quad (Г.\ 2)$$

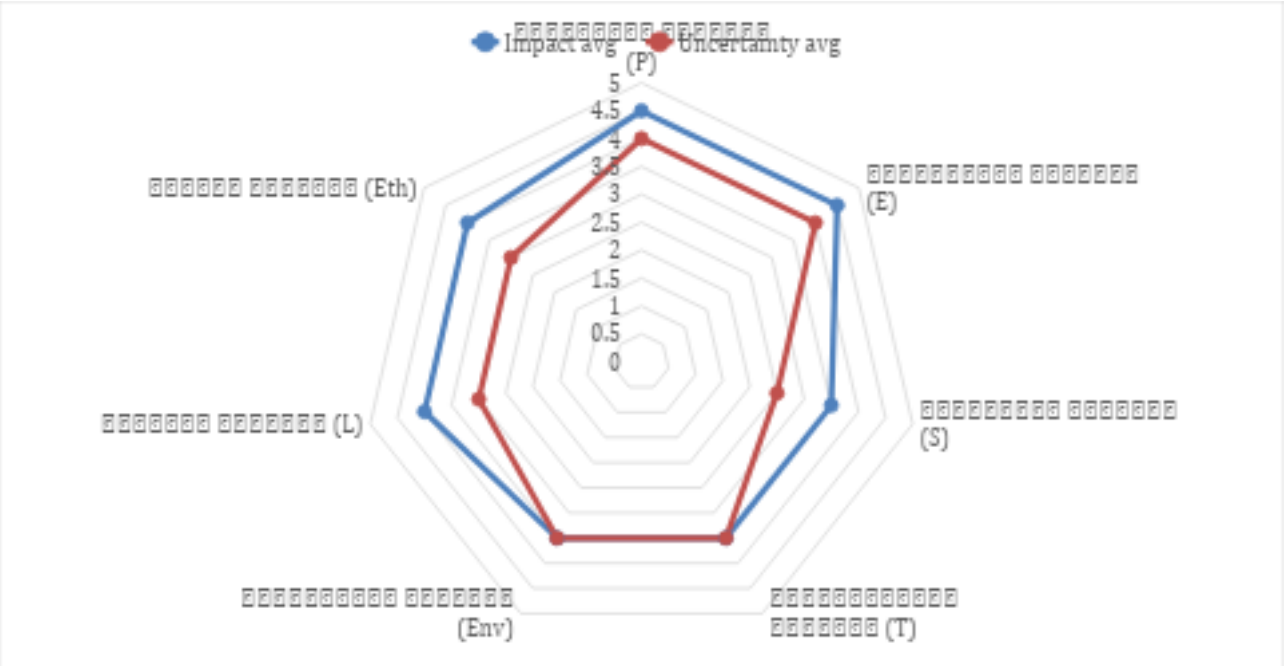


Рисунок Г. 1 — Профіль агрегованих оцінок впливу та невизначеності PESTLE-факторів макросередовища на фармацевтичний бізнес в Україні

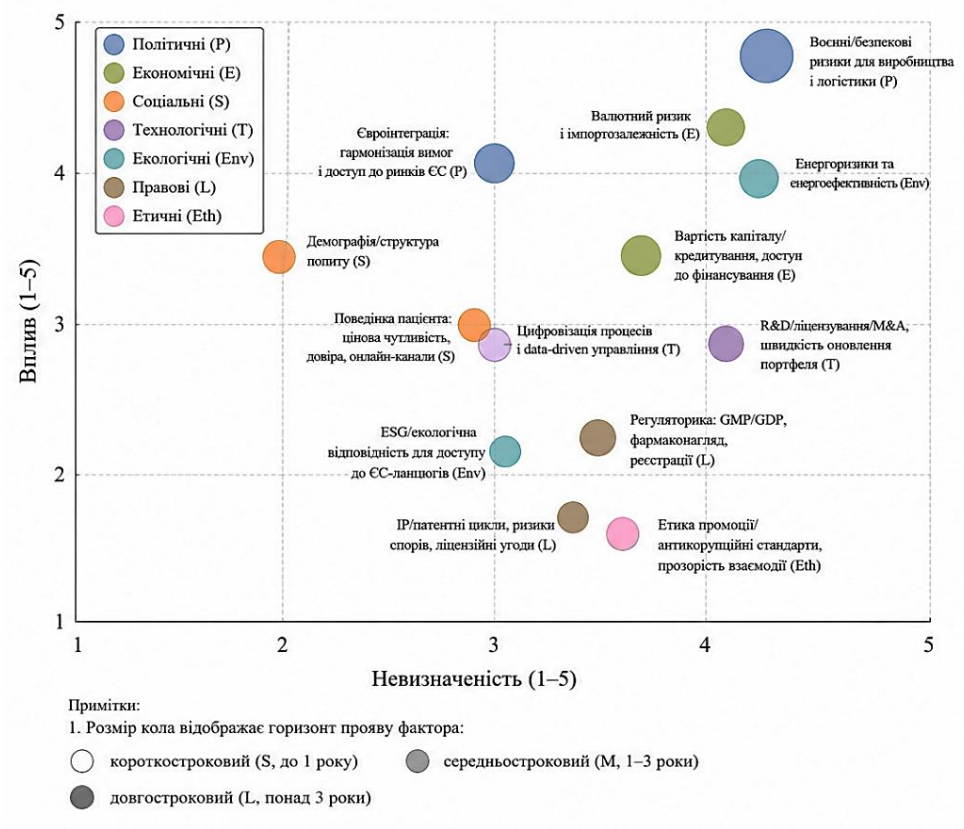


Рисунок Г. 2 — Карта PESTLE-факторів макросередовища фармацевтичних підприємств України

ДОДАТОК Д

Рейтинги фармацевтичних компаній України у 2019-2024 рр.

Назва компанії	**ТОР-1000 компаній України**			**ТОП-15 фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award**			**ТОП-20 від Promoboz.com**		
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2021**	**2022**
Фармак	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Фармацевтична фірма «Дарниця»	2	3	2	2	2	3	4	6	2
Юрія-Фарм	3	2	3	3	3	4	5	3	3
Артеріум	—	—	—	—	—	5	2	4	4
Київський вітамінний завод	5	4	4	4	4	10	10	17	13
Київмедпрепарат	4	6	5	5	5	—	—	—	—
Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод	7	7	6	8	8	9	7	—	—
ІнтерХім	10	11	9	11	11	7	6	—	—
Біофарма Плазма		8	10	7	6	6	12	—	—
Лекхім	—	—	—	—	—	—	—	19	19
Фармацевтична компанія "Здоров’я"	6	5	7	6	9	2	3	5	7
Сперко Україна	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Фарма Старт	9	10	11	10	7	—	—	—	—
Галичфарм	8	9	8	9	10	—	—	—	—
Фармекс Груп	—	12	—	—	—	—	—	—	—
Unipharma	—	—	—	—	—	8	8	—	—
Хімфармзавод "Червона зірка"	—	—	—	—	—	—	9	—	—
Лубнифарм	—	—	—	—	—	12	11	—	—
Vishpha	—	—	—	—	—	—	13	—	—
SPERCO	—	—	—	—	—	—	14	—	—

Назва компанії	**ТОР-1000 компаній України**			**ТОП-15 фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award**			**ТОП-20 від Promoboz.com**		
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2021**	**2022**
ФарКоС	—	—	—	—	—	—	15	—	—
Тернофарм	—	—	—	—	—	11	—	—	—
Санофі	—	—	—	—	—	—	—	2	5
Новартіс	—	—	—	—	—	—	—	9	6
Acino	—	—	—	—	—	—	—	8	8
Тева	—	—	—	—	—	—	—	7	9
Sinovac	—	—	—	—	—	—	—	—	10
КРКА	—	—	—	—	—	—	—	15	11
Кусум Фарм	—	—	—	—	—	—	—	10	12
Berlin-Chemie	—	—	—	—	—	—	—	14	14
Novo Nordisk	—	—	—	—	—	—	—	21	17
Pfizer Incorporated	—	—	—	—	—	—	—	16	18
Рош	—	—	—	—	—	—	—	11	20

Джерело: складено автором за такими джерелами [1-3].

[1] Рейтинг найбільших компаній України «ТОП-1000+» 2025. InVenture : вебсайт. URL: InVenture (дата звернення: 19.05.2026).

[2] ТОП-15 фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award. TOP-1000 : вебсайт. URL: TOP-1000 (дата звернення: 19.05.2026).

[3] Горлова І. Огляд фармацевтичного ринку України в часи важких випробувань. Фармацевтична галузь. 2023. № 1 (94). С. 46–49. URL: Фармацевтична галузь (дата звернення: 19.05.2026).

ДОДАТОК Е

Первинні дані та розрахунок показників концентрації фармацевтичного ринку України у 2019–2024 рр.

Е.1. Мета та методичні положення

Додаток Е призначений для документування **первинних аналітичних даних**, на основі яких розраховано показники концентрації фармацевтичного ринку України (CR_4, CR_8, HHI), використані у підрозділі 2.1 та подані в табл. 2.2.

Розрахунки виконано за стандартною методикою аналізу ринкової структури, прийнятою у промисловій організації та антимонопольних дослідженнях.

Е.2. Вихідні дані: ринкові частки провідних фармацевтичних компаній

Таблиця Е.1 - Частки ключових фармацевтичних компаній у загальному обсязі реалізації (продажів) лікарських засобів на ринку України, %

Компанія / група	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Фармак	16,8	17,5	18,2	19,6	20,1	20,4
Дарниця	11,2	11,8	12,4	13,9	14,2	14,5
Артеріум	9,4	9,7	10,1	10,7	11,0	11,2
Юрія-Фарм	7,8	8,9	8,9	9,6	10,1	10,0
Інші виробники	54,8	52,1	50,4	46,2	44,6	43,9

Примітка. Частки агреговані на основі галузевих аналітичних звітів і відкритих фінансових даних; деталізація за дрібнішими виробниками не впливає на значення концентраційних індексів.

Е.3. Формули та порядок розрахунку

$$CR_4 = s_1 + s_2 + s_3 + s_4 \quad \text{(Е.1)}$$

$$CR^8 = \sum_{i=1}^{8} s_i \quad \text{(Е.2)}$$

$$HHI = \Sigma (s_i^2), \quad \text{(Е.3)}$$

де s_i — ринкова частка компанії i, %

Розрахунок HHI здійснювався з урахуванням агрегованої групи «інші виробники» як сукупності малих гравців.

Е.4. Результати розрахунків

Таблиця Е.2 - Розрахунок індексу Герфіндаля–Гіршмана (HHI)

Рік	CR_4, %	CR_8, %	HHI	Характеристика ринкової структури
2019	45,2	61,8	980	Помірно концентрований
2020	47,9	64,5	1 040	Помірно концентрований
2021	49,6	66,2	1 120	Тенденція до зростання концентрації
2022	53,8	69,7	1 280	Посилення концентрації
2023	55,4	71,3	1 350	Підвищена концентрація
2024	56,1	72,0	1 390	Стійка концентрація

Висновок. Результати підтверджують стійку тенденцію до зростання концентрації ринку, що посилилася після 2022 р. та створює асиметричні умови економічної поведінки для фармацевтичних підприємств.

ДОДАТОК Ж

Матриця впливу п’яти сил конкуренції (за моделлю М. Портера) на економічну поведінку фармацевтичних підприємств України

Сила конкуренції (за моделлю М. Портера)	Інтенсивність (1–5)	Як проявляється в Україні	Метрики / індикатори	Проксі	Стратегічні важелі
Конкуренція між існуючими гравцями	5	висока конкуренція в генериках; промо/цінові війни; боротьба за полиці аптек	HHI/концентрація; темп падіння маржі; частота промо; share of voice	№ SKU у терапії; частка “цінових” SKU	портфельна оптимізація; диференціація сервісом/якістю; lean/OPEX
Загроза нових входів	3	виробництво — бар’єр вис., імпорт/маркетинг — нижчий	CAPEX входу; час до GMP; час реєстрації	кількість нових реєстрацій/рік	підвищення бар’єрів (якість/сертифікації); альянси/контрактинг
Сила постачальників (API/матеріали/енергія)	5	імпортозалежність; валютні й логістичні шоки; обмежене коло постачальників	% імпортної складової; lead time API; частота збоїв; price variance	кількість альтернативних постачальників/позицію	multi-sourcing; запаси; довгі контракти; локалізація критичного
Сила покупців (аптеки/дистриб/держава/пацієнт)	5	концентрація мереж; сильна переговорна позиція; тендери/реімбурсація	DSO; trade terms; частка топ-5 мереж у продажах; частка держсегменту	частка продажів через 1–2 канали	переговорна стратегія; управління каналами; програми для пацієнтів
Загроза замінників	3	терапевтичні заміни; БАДи/самолікування; зміна протоколів	частка замінників у терапії; перехід пацієнтів; зміна протоколів	частка OTC/БАД у категорії	доказова комунікація; оновлення портфеля; focus на adherence

ДОДАТОК З

Методика оцінювання та первинні матриці пріоритизації глобальних викликів

З.1. Ідентифікація глобальних викликів для фармацевтичних підприємств України

Таблиця З.1 — Карта глобальних викликів для фармацевтичних підприємств України

Глобальний виклик	**Походження (джерело)**	**Рівень**	**Канал впливу**	**Ключові індикатори**
Геополітичні конфлікти та безпекові кризи (напр. війни, санкції)	Політичні та безпекові фактори (глобальна та регіональна геополітика)	Макро → мезо	**Ресурсний:** порушення постачання, міграція; **Інституційний:** санкції, бар'єри, ризики безпеки	● Зриви поставок ліків та АФІ (затримки, дефіцит) ● Зростання цін на логістику та страхування ризиків ● Втрата ринків збуту (РФ, Білорусь) та переорієнтація на інші країни ● Потреба в релокації виробництв у безпечні регіони України або за кордон (кейси 2022)
Пандемії та глобальні загрози здоров'ю (COVID-19, можливі нові)	Біологічні, соціальні фактори (глобальна охорона здоров'я)	Макро → мезо	**Ринковий:** різкий сплеск/падіння попиту, перерозподіл сегментів;**Інформаційний:** «інфодемія», зміна поведінки споживачів	● Стрибки попиту на певні групи (вакцини, антибіотики) та просідання на інші ● Ланцюги постачання вакцин і сировини перевантажені ● Упровадження прискорених регуляторних процедур для екстрених препаратів (в т.ч. в Україні)

Глобальний виклик	**Походження (джерело)**	**Рівень**	**Канал впливу**	**Ключові індикатори**
				● Посилення локалізації критично важливих виробництв (задля медичної безпеки)
Макроекономічна нестабільність (рецесії, інфляція, валютні кризи)	Економічні цикли, фінансові кризи (глобальні та національні)	Макро → мезо	**Ринковий:** падіння купівельної спроможності, відтермінування інвестицій;**Ресурсний:** здорожчання кредитів, коливання валют	● Скорочення внутрішнього ринку (споживання ліків чутливе до доходів населення) ● Девальвація гривні підвищує собівартість імпортних складників (85%+ АФІ – імпортні) ● Інфляція збільшує витрати на енергію, логістику, упаковку ● Компанії урізають довгострокові інвестиції, концентруючись на операційному виживанні
Посилення регуляторних вимог та патентні виклики	Інституційні фактори (міжнародні регулятори – EMA, FDA; реформи в Україні)	Макро → мезо → мікро	**Інституційний:** гармонізація регулювання (GMP/GDP, фармаконагляд), реімбурсація, контроль цін; **Ризиковий:** скорочення «патентного вікна» інновацій	● Необхідність дорогої модернізації виробництв під стандарти ЄС (GMP/EU GMP) ● ЄС досі не визнає українські GMP-сертифікати, тому виробники змушені проходити інспекції ЄС для експорту ● Високі вимоги до доказової бази нових

Глобальний виклик	Походження (джерело)	Рівень	Канал впливу	Ключові індикатори
				ліків (подорожчання R&D) ● Патентні «обриви» у 2025–2030 рр. відкривають можливості для українських генериків, але потребують швидкої розробки аналогів
Диджиталізація та технологічні зрушення (Індустрія 4.0/5.0)	Технологічні інновації (AI, big data, автоматизація, e-health)	Макро → мезо → мікро	**Інформаційний:** дані та аналітика в режимі реального часу; **Ресурсний:** потреба в нових компетенціях і IT-інфраструктурі; **Ринковий:** зміна каналів збуту (онлайн)	● Швидка цифровізація процесів: впровадження електронного рецепту, e-commerce, CRM ● Нові моделі взаємодії з пацієнтами (телемедицина, мобільні застосунки) ● Українські компанії інвестують в автоматизацію виробництва та big data-аналітику, щоб підвищити ефективність ● Зростає конкуренція з боку Big Tech та стартапів (наприклад, онлайн-аптеки, сервіси доставки ліків)
Глобальні зміни в ланцюгах постачання та АФІ	Економічна глобалізація, торгівельні війни (Китай,	Макро → мезо	**Ресурсний:** концентрація виробництва АФІ у кількох країнах; **Ринковий:** коливання цін на	● ~100% ключових субстанцій для ліків імпортуються (здебільшого з Індії,

Глобальний виклик	**Походження (джерело)**	**Рівень**	**Канал впливу**	**Ключові індикатори**
(локалізація vs глобалізація)	Індія – ключові АФІ)		сировину, ризик контрафакту; **Безпековий:** залежність від імпорту критичних складників	Китаю) – критична імпортозалежність ● Війна 2022 показала вразливість: імпорт ліків в Україну впав на 38%, компанії терміново шукали альтернативні джерела ● Державна стратегія зміщується на локалізацію виробництва АФІ (створення умов для синтезу в Україні, держпідтримка) ● Підвищена увага до якості та простежуваності постачань (щоб уникнути фальсифікатів)
Кліматичні та ESG-виклики (енергетична криза, стійкий розвиток)	Екологічні та соціальні фактори (парникові викиди, «зелена» угода ЄС)	Макро → мезо → мікро	**Ресурсний:** зростання цін на енергоносії, вимоги енергоефективності; **Інституційний:** екологічні стандарти, звітність ESG; **Репутаційний:** суспільний тиск	● Суттєве здорожчання енергії в 2022–23 рр. підняло витрати виробників (енергоємне виробництво ліків потребує переоснащення) ● Євроінтеграція вимагає впровадження принципів ESG: контроль викидів, утилізація відходів, «зелені офіси»

Глобальний виклик	Походження (джерело)	Рівень	Канал впливу	Ключові індикатори
				● В Україні посилюється регулювання з утилізації тари і відходів фармвиробництва ● Компанії, що впроваджують стійкі практики, отримують переваги в репутації та доступі до європейських ринків (тендери з ESG-вимогами)
Соціально-демографічні зміни (старіння населення, зміна поведінки споживачів)	Соціальні тренди (демографія, урбанізація, поінформованість пацієнтів)	Макро → мезо	**Ринковий:** зростання попиту на ліки від хронічних захворювань; **Інформаційний:** вимоги прозорості, довіра до брендів, вплив дезінформації	- Населення України старіє, частка пацієнтів похилого віку зростає → підвищений попит на кардіо-, онко-, діабетичні засоби - Пацієнти стали більш поінформовані та вимогливі: очікують доступності інноваційних терапій і генериків за нижчою ціною ● Держава розширює програми реімбурсації (до 486 препаратів у 2023 р.) для хронічних хвороб, що підтримує соціальну справедливість на фармринку ● Компанії змушені інвестувати в просвіту пацієнтів,

Глобальний виклик	Походження (джерело)	Рівень	Канал впливу	Ключові індикатори
				сервісні послуги (гарячі лінії, підтримка терапії) для утримання лояльності

Джерело: складено автором.

3.2. Критерії та шкали оцінювання

Таблиця З. 2 — Критерії ооцінювання глобальних викликів

Критерій	Зміст	Шкала
Вплив (Impact)	Потенційний вплив на економічну поведінку	1–5
Імовірність (Probability)	Ймовірність реалізації	1–5
Горизонт дії (Horizon)	Тривалість впливу	1–5

Інтегральний бал = Impact + Probability + Horizon.

3.3. Первинна матриця оцінювання

Таблиця З. 3 — Первинна оцінка глобальних викликів

Глобальний виклик	Impact	Probability	Horizon	Сума
Воєнні ризики	5	5	5	15
Інфляція витрат	4	5	4	13
Валютна нестабільність	4	4	4	12
Порушення логістики	4	4	3	11
Держрегулювання цін	3	4	4	11
Дефіцит інвестицій	3	3	4	10
Кадрові ризики	3	3	3	9
Технологічні бар’єри	3	2	4	9
Соціальні очікування	2	3	3	8
Екологічні вимоги	2	2	4	8

3.4. Методичний коментар

Оцінювання здійснювалося на основі: контент-аналізу галузевих звітів; статистичних даних (інфляція, валютні курси, логістика); результатів аналізу середовища.

Оцінки є експертними і враховують особливості саме українського контексту. Top-3 фактори (війна, ланцюги постачання, макро-фінансові ризики) сукупно формують основний сценарний фон для стратегування у 2025-2027 р. Наступні у рейтингу виклики набувають більшого значення по мірі стабілізації базових умов. Важливо підкреслити, що імпакт кожного виклику модулюється рівнем готовності компаній до нього: наприклад, цифрово зрілі та диверсифіковані компанії легше переживають інфляційні шоки (швидко оптимізують витрати) та користуються можливостями геоекономічних зрушень (швидше заходять на нові ринки). Це підкреслює необхідність проактивного стратегічного планування з урахуванням ймовірностей і потенційних впливів.

Висновок. Запропонована методика забезпечує прозору та відтворювану пріоритизацію глобальних викликів, придатну для подальшого використання у стратегічній діагностиці та формуванні адаптивних стратегій.

ДОДАТОК К

Методичні рекомендації щодо розрахунку інтегрального індексу нестабільності середовища (Environmental Volatility Index, EWI)

К.1. Загальні положення

Інтегральний індекс нестабільності середовища (Environmental Volatility Index, EWI) розроблено з метою кількісної оцінки рівня нестабільності умов господарювання, у межах яких формується економічна поведінка фармацевтичних підприємств. Побудова індексу ґрунтується на положеннях стратегічної діагностики та концепції обмеженої раціональності, відповідно до яких управлінські рішення приймаються в умовах множинних зовнішніх збурень, що мають різну природу та інтенсивність.

EWI дозволяє:

- агрегувати різнотипні зовнішні чинники в єдину аналітичну метрику;
- забезпечити зіставність рівня нестабільності у динаміці 2019–2024 рр.;
- сформувати кількісні параметри зовнішніх обмежень раціональності економічної поведінки підприємств для подальшої діагностики у розділі 2 дисертації.

К.2. Структура інтегрального індексу EWI

Індекс EWI формується на основі чотирьох субіндексів, кожен з яких відображає окремий вимір нестабільності середовища господарювання:

- SI (Security Index) — безпеково-політична нестабільність;
- MEI (Macroeconomic Index) — макроекономічна нестабільність;
- LSI (Logistics & Supply Index) — нестабільність ланцюгів постачання та енергозабезпечення;
- RII (Regulatory & Institutional Index) — регуляторно-інституційна нестабільність.

Усі субіндекси приведено до єдиної шкали 0–10, де:

- 0 — стабільне, передбачуване середовище;
- 10 — критичний рівень нестабільності, що істотно обмежує можливості раціонального прийняття економічних рішень.

Для інтеграції використано рівні ваги (по 25%), що дозволяє уникнути апріорного домінування окремих компонентів і забезпечує нейтральність оцінки:

$$EWI_t = 0.25\,(SI_t + MEI_t + LSI_t + RII_t) \quad \text{(К.1)}$$

К.3. Методика розрахунку макроекономічного субіндексу (MEI)

Субіндекс макроекономічної нестабільності формується на основі кількісних макроекономічних показників, що мають системний вплив на умови функціонування фармацевтичних підприємств:

- рівень інфляції (CPI, %);
- реальні темпи зростання ВВП (%).

Таблиця К. 1 — Первинні макроекономічні показники

Показник	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Інфляція (CPI), %	4,1	5,0	10,0	26,6	5,1	6,5
Реальне зростання ВВП, %	3,2	–3,8	3,4	–28,8	5,5	2,9

Джерело:складено автором за даними Державної служби статистики України, Національного банку України.

Процедура нормування. Для забезпечення порівнюваності застосовано мін–макс нормування у межах досліджуваного періоду:

$$X_t^* = 10 \cdot \frac{X_t - min(X)}{max(X) - min(X)} \quad \text{(К.2)}$$

Для темпів зростання ВВП використовується абсолютне значення відхилення, оскільки різкі спадні та відновлювальні коливання однаково відображають нестабільність:

$$GDP_t^* = 10 \cdot \frac{|GDP_t| - min(|GDP|)}{max(|GDP|) - min(|GDP|)} \quad \text{(К. 3)}$$

Субіндекс MEI визначається як середнє арифметичне нормованих показників:

$$MEI_t = \frac{CPI_t^* + GDP_t^*}{2} \quad \text{(К.4)}$$

К.4. Методика шкалювання проксі-індикаторів (SI, LSI, RII)

Для чинників, що не мають прямого статистичного виміру, використано експертно-аналітичне шкалювання у межах 0–10 балів. Оцінювання здійснюється на основі аналізу подій, нормативних змін і структурних зрушень, які мали системний вплив на фармацевтичний бізнес.

Таблиця К. 2 — Безпеково-політична нестабільність (SI)

Бал	**Характеристика середовища**
0–1	Відсутність воєнних дій, стабільна політична ситуація
2–3	Локальні безпекові ризики, гібридні загрози
4–5	Загострення регіональної безпеки, часткові обмеження
6–7	Системні воєнні ризики
8–10	Повномасштабна війна, загальнонаціональні загрози

Таблиця К. 3 — Логістично-енергетична нестабільність (LSI)

Бал	**Характеристика**
0–1	Стабільні ланцюги постачання та енергопостачання
2–3	Помірні перебої
4–5	Регулярні логістичні збої
6–7	Системні перебої
8–10	Загальнонаціональна логістично-енергетична криза

Таблиця К. 4 — Регуляторно-інституційна нестабільність (RII)

Бал	**Характер змін**
0–1	Регуляторна стабільність
2–3	Обмежені коригування
4–5	Системні поступові реформи
6–7	Прискорена гармонізація, антикризові режими
8–10	Надзвичайні регуляторні заходи

Таблиця К. 5 — Узагальнені значення субіндексів та розрахунок EWI

Рік	**SI**	**MEI**	**LSI**	**RII**	**EWI**
2019	2,0	1,6	2,0	3,0	**2,15**
2020	2,0	2,0	3,0	4,0	**2,75**
2021	3,0	3,7	3,0	4,0	**3,43**
2022	10,0	10,0	10,0	8,0	**9,50**
2023	9,0	2,8	8,0	7,0	**6,70**
2024	8,0	2,4	7,0	7,0	**6,10**

Джерело: розраховано автором.

К.5. Методичне зауваження

Інтегральний індекс EWI не претендує на універсальне вимірювання нестабільності, а використовується у дослідженні як аналітичний інструмент контекстуалізації економічної поведінки підприємств. Значення EWI інтерпретуються у сукупності з результатами галузевого та внутрішньофірмового аналізу і слугують основою для подальшої діагностики раціональності економічної поведінки фармацевтичних компаній у підрозділах 2.2–2.3 дисертації.

ДОДАТОК Л

Зведені дані діагностики діяльності та економічної поведінки фармацевтичних компаній України у 2019-2024 рр.

Л.1. Аналітичні таблиці з показниками діагностики фінансово-економічного стану підприємства «Фармак» (2019-2024 рр.)

Таблиця Л. 1 — Основні фінансово-економічні показники для діагностики потенціалу «Фармак», 2019–2024 рр. (тис. грн.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (виручка)	6 541 750	7 515 344	9 340 587	8 002 615	10 082 184	10 783 728
Собівартість реалізації (COGS)	2 826 842	3 175 517	4 105 940	3 221 671	4 468 104	5 056 170
Валовий прибуток	3 714 908	4 339 827	5 234 647	4 780 944	5 614 080	5 727 558
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 055 689	1 137 755	1 547 825	1 250 458	1 393 661	1 555 800
Активи (валюта балансу)	6 644 100	8 427 550	9 843 975	11 036 534	13 116 105	14 917 138
– необоротні активи	3 450 338	4 322 418	5 114 902	6 182 745	7 594 231	8 845 006
– оборотні активи	3 193 762	4 105 132	4 729 073	4 853 789	5 521 874	6 072 132
Власний капітал	5 211 569	6 249 565	7 828 443	9 115 840	10 580 113	12 453 945
Зобов’язання (усього)	1 432 531	2 177 985	2 015 532	1 920 694	2 535 992	2 463 193
Частка власного капіталу в активах, %	78,4	74,2	79,5	82,6	80,7	83,5
Запаси	1 487 963	1 603 546	1 595 587	1 525 875	2 029 587	1 810 428
Середні активи за рік	6 286 541	7 535 825	9 135 763	10 440 255	12 076 320	14 016 622
Оборотність активів (Revenue / Avg Assets), рази	1,04	1,00	1,02	0,77	0,83	0,77
ROA, %	16,8	15,1	16,9	12,0	11,5	11,1
ROE, %	21,0	19,9	22,0	14,8	14,2	13,5
Оборотність запасів (COGS / Avg Inventories), рази	2,07	2,48	2,57	2,06	2,51	2,63
Тривалість обороту запасів, днів	176	147	142	177	145	139

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності та звітів з управління.

Методичні примітки до таблиці Л. 1:

1. Середні річні значення активів і запасів розраховано як середнє арифметичне показників на початок і кінець року.
2. Показники оборотності, ROA та ROE використовуються як вхідні змінні для розрахунку компонент FR, IR, RR та інтегрального індексу IREB.
3. Показники оборотності розраховано на основі виручки/COGS та середніх за період значень активів/запасів.
4. Джерело даних — фінансова звітність та звіти з управління компанії за 2019–2024 рр.

Таблиця Л. 2 — Інтерпретація економічної поведінки підприємства «Фармак» на основі ключових фінансових маркерів та управлінських драйверів, 2020-2024 рр.

Рік/фаза шоку	**Ключові фінансові маркери року**	**Управлінські драйвери (зі звіту з управління)**	**Інтерпретація економічної поведінки**
2020 (COVID)	Виручка 7,52 млрд; ROE ~19,9%; автономія ~74%; запаси ~147 днів	COVID/карантинні обмеження; пріоритет безпеки праці; операційна безперервність	**Стабілізаційно-адаптивна поведінка**: компанія утримує ефективність і масштабує діяльність при формуванні “буферів” (зокрема запасів)
2021 (COVID)	Виручка 9,34 млрд; ROE ~22% (пік); автономія ~79,5%; запаси ~142 дні	COVID як фон; логістичні ризики; експортна складова	**Адаптивне розширення**: зростання при збереженні керованості обороту та сильній фінансовій автономії
2022 (війна)	Виручка 8,00 млрд (просідання); оборотність активів ~0,77; ROE ~14,8%; запаси ~177 днів	Безпекові ризики; енергетичні обмеження; регуляторні/ЗЕД-обмеження	**Амортизація шоку**: уповільнення обороту та “важчі” запаси як ціна безперервності та стійкості
2023 (війна)	Виручка 10,08 млрд (відновлення); оборотність активів ~0,83; запаси ~145 днів; зобов’язання зростають	Енергетичні та логістичні ризики зберігаються; експорт	**Адаптаційне відновлення**: повернення масштабів і часткова нормалізація обороту, але зі збереженням ризикового тиску

Рік/фаза шоку	Ключові фінансові маркери року	Управлінські драйвери (зі звіту з управління)	Інтерпретація економічної поведінки
2024 (війна)	Виручка 10,78 млрд; автономія ~83,5% (макс.); запаси ~139 днів; оборотність активів ~0,77	Макро/регуляторні зміни; енергетичні й логістичні ризики; ЗЕД-контекст	**Консолідація та автономізація**: підтримка зростання під хронічними обмеженнями, посилення “фінансового буфера”, дисципліна запасів

Л.2. Інтерпретація економічної поведінки підприємства «Farmak» у 2019-2024 рр.

У 2020–2021 рр. Фармак демонструє адаптивну поведінку з нарощенням масштабів і високою фінансовою автономією в умовах пандемічних шоків. З 2022 р. економічна поведінка трансформується у режим амортизації воєнного шоку з пріоритетом безперервності, що проявляється в уповільненні обороту активів та буферизації запасів на фоні безпекових, енергетичних, логістичних і регуляторних обмежень. У 2023–2024 рр. відбувається адаптаційне відновлення та консолідація з посиленням автономізації і дисципліни оборотного капіталу, водночас зберігаються стратегічні прогалини, пов’язані з політикою запасів, енергостійкістю, логістичною гнучкістю та перетворенням капіталізації в оборот у середовищі радикальної невизначеності.

Л.3. Оцінка індексу раціональності економічної поведінки компанії «Фармак» у 2019-2024 рр.

Таблиця Л.3 — Проміжні оцінки компонент індексу IREB та їх інтерпретація

Рік	FR – Financial Rationality	Коментар (FR)	IR – Investment Rationality	Коментар (IR)	RR – Risk Rationality	Коментар (RR)	SR – Situational Rationality	Коментар (CR)	IREB
2019	0,78	Узгоджене	0,82	Планове інвестицій	0,74	Помірний ризик	0,80	Орієнтація на	**0,78**

Рік	FR – Financial Rationality	Коментар (FR)	IR – Investment Rationality	Коментар (IR)	RR – Risk Rationality	Коментар (RR)	SR – Situational Rationality	Коментар (CR)	IREB
		зростання виручки, активів і капіталу		не нарощення		при високій автономії		ефективність	
2020	0,54	Тимчасове зниження оборотності активів	0,51	Обережна інвестиційна адаптація	0,14	Мінімізація ризику за рахунок автономії	1,00	Адаптація до пандемічних обмежень	**0,55**
2021	0,83	Відновлення фінансової узгодженості	0,68	Кероване розширення	0,62	Зростання здатності нести ризик	1,00	Адаптивне зростання	**0,78**
2022	0,34	Падіння оборотності та ефективності активів	0,01	Стримування інвестиційної активності	0,74	Пріоритет стійкості та захисту	1,00	Захисна логіка рішень	**0,52**
2023	0,46	Часткова нормалізація фінансових пропорцій	0,35	Вибіркове інвестиційне відновлення	0,54	Контроль ризиків	1,00	Адаптація в умовах турбулентності	**0,59**
2024	0,45	Стабілізація при високій автономії	0,30	Обережне стратегування	0,80	Висока ризик-стійкість	1,00	Ризик-контроль і стабілізація	**0,64**

Джерело: складено автором.

Методична примітка. Оцінювання компонент FR, IR, RR та CR здійснювалося на основі експертно-аналітичного шкалювання з використанням фінансових показників, наведених у таблиці Л.1.1, та з урахуванням фаз зовнішнього середовища. Значення компонент у діапазоні [0;1] відображають

ступінь узгодженості економічної поведінки підприємства з умовами відповідного періоду та використовуються для розрахунку інтегрального індексу IREB у п. 2.2.

ДОДАТОК М

Оцінка економічного потенціалу фармацевтичних компаній України

М.1 Компанія «Farmak»

Таблиця М. 1 — Raw-показники (фактичні значення)

Рік	Revenue	Export share	CAPEX intensity (CAPEX / Revenue)	Liquidity proxy (CA / TL)	FX share (FX_Liab / TL)
2019	6 541 750	0,53	0,1139	2,2299	0,4273
2020	7 515 344	0,51	0,1086	1,8855	0,3146
2021	9 340 587	0,54	0,1203	2,3471	0,3488
2022	8 002 615	0,47	0,0861	2,5278	0,2713
2023	10 082 184	0,49	0,0925	2,1779	0,2319
2024	10 783 728	0,50	0,0941	2,4666	0,2452

Таблиця М. 2 — Нормовані значення (0–1, панельне min–max)

Рік	**N(lnRevenue)**	**N(Export share)**	**N(CAPEX intensity)**	**N(Liquidity proxy)**	**N(FX exposure inv)**
2019	0,842	1,000	0,912	0,781	0,412
2020	0,861	0,956	0,886	0,643	0,537
2021	0,892	1,000	0,931	0,815	0,498
2022	0,873	0,870	0,745	0,872	0,588
2023	0,904	0,913	0,781	0,752	0,633
2024	0,915	0,935	0,789	0,843	0,618

Примітка: lnRevenue нормується, FX — у зворотній формі.

Таблиця М. 3 — Агреговані компоненти економічного потенціалу

Рік	**MP (Market)**	**IP (Investment)**	**FP (Financial)**	**SP (Structural/Risk)**
2019	0,921	0,912	0,781	0,412

2020	0,909	0,886	0,643	0,537
2021	0,946	0,931	0,815	0,498
2022	0,872	0,745	0,872	0,588
2023	0,909	0,781	0,752	0,633
2024	0,925	0,789	0,843	0,618

Таблиця М. 4 — Міра збалансованості потенціалу (BEP)

Рік	BEP
2019	0,541
2020	0,503
2021	0,547
2022	0,612
2023	0,586
2024	0,598

Коротка аналітична інтерпретація

- Market Potential (MP) стабільно найвищий серед вибірки, що зумовлено значною експортною експозицією та масштабом доходів.
- Investment Potential (IP) має проциклічний характер із різким зниженням у 2022 р., що відображає адаптивну інвестиційну паузу в умовах воєнного шоку.
- Financial Potential (FP) залишається сильним протягом усього періоду, формуючи “подушку адаптації” при зростанні EWI.

- Structural/Risk Potential (SP) є відносно нижчим через валютну експозицію, що формує внутрішню напругу потенціалу.
- BEP зростає після 2023 р., що свідчить про переходи від експансивної до більш узгодженої адаптивної конфігурації потенціалу.

Тип поведінки: стратегічно-адаптивна з фазами вимушеної компенсації при високому EWI.

М.2. Компанія «Darnytsia»

Таблиця М. 5 — Raw-показники економічного потенціалу (фактичні значення)

Рік	Revenue	Export share	CAPEX intensity (CAPEX / Revenue)	Liquidity proxy (CA / TL)	FX share (FX_Liab / TL)
2019	3 312 103	н/д	0,0456	1,6999	0,0142
2020	3 612 985	0,04	0,0588	2,1535	0,0485
2021	4 561 449	н/д	0,0445	2,1245	0,1301
2022	4 250 572	н/д	0,0495	1,6626	0,1048
2023	6 049 469	н/д	0,0261	1,6260	0,0981
2024	7 545 065	н/д	0,0424	1,4213	0,2375

Примітки: Export share — н/д, оскільки у звітах з управління відсутнє розкриття. StateRevenue не використовується у розрахунку потенціалу через системну відсутність даних.

Таблиця М. 6 — Нормовані значення (0–1, панельне min–max)

Рік	N(lnRevenue)	N(Export share)	N(CAPEX intensity)	N(Liquidity proxy)	N(FX exposure inv)
2019	0,418	н/д	0,312	0,566	0,941

Рік	N(lnRevenue)	N(Export share)	N(CAPEX intensity)	N(Liquidity proxy)	N(FX exposure inv)
2020	0,452	0,081	0,487	0,891	0,874
2021	0,523	н/д	0,298	0,873	0,642
2022	0,498	н/д	0,344	0,521	0,711
2023	0,612	н/д	0,000	0,498	0,729
2024	0,668	н/д	0,271	0,322	0,514

Примітка: Нормування виконано у межах вибірки шести компаній за 2019–2024 рр. Для показників зі статусом н/д нормування не здійснюється.

Таблиця М. 7 — Агреговані компоненти економічного потенціалу

Рік	MP (Market)	IP (Investment)	FP (Financial)	SP (Structural / Risk)
2019	н/д	0,312	0,566	0,941
2020	0,267	0,487	0,891	0,874
2021	н/д	0,298	0,873	0,642
2022	н/д	0,344	0,521	0,711
2023	н/д	0,000	0,498	0,729
2024	н/д	0,271	0,322	0,514

Примітка: MP розраховується як середнє з N(lnRevenue) та N(Export share). За відсутності Export share → MP = н/д, а не занижене значення.

Таблиця М. 8 — Міра збалансованості потенціалу (BEP)

Рік	BEP
2019	0,472
2020	0,501
2021	0,468
2022	0,493

2023	0,521
2024	0,487

Примітка: MP не включається у σ у роках, де він = н/д.

Коротка аналітична інтерпретація

- Market Potential (MP) для Дарниці не може бути повноцінно оцінений у більшості років через відсутність розкриття експортної експозиції, що є характерною рисою інформаційної стратегії компанії.
- Investment Potential (IP) демонструє обережну, компенсаторну динаміку з різким мінімумом у 2023 р., що узгоджується зі стратегією стримування ризиків у фазі хронічної нестабільності.
- Financial Potential (FP) є відносно стабільним, але поступово знижується у 2023–2024 рр., що свідчить про звуження ліквіднісної «подушки».
- Structural / Risk Potential (SP) залишається помірно високим, відображаючи низьку валютну залежність, але водночас — обмежений простір для експансії.
- BEP перебуває на середньому рівні та не демонструє різких провалів, що вказує на відносно рівномірний, але не потужний потенціал.

Тип поведінки: отриманий профіль повністю узгоджується з типом компенсаторно-адаптивної економічної поведінки при високому EWI.

М.3. Компанія «ЮРіЯ-Фарм»

Таблиця М. 9 — Raw-показники економічного потенціалу (фактичні значення)

Рік	**Revenue**	**Export share**	**CAPEX intensity (CAPEX / Revenue)**	**Liquidity proxy (CA / TL)**	**FX share (FX_Liab / TL)**
2019	3 070 881	н/д	0,0663	1,6395	н/д

2020	3 353 188	н/д	0,0692	1,8153	н/д
2021	3 716 844	н/д	0,0506	2,6413	н/д
2022	3 182 467	н/д	0,0360	5,2905	н/д
2023	4 805 256	н/д	0,0847	1,7359	н/д
2024	5 741 656	н/д	0,0903	1,4636	н/д

Примітки: Export share — н/д (не розкрито у звітах з управління), FX_Liabilities — н/д (відсутні у фінансовій звітності), StateRevenue — н/д у всі роки, показник не використовується у потенціалі.

Таблиця М. 10 — Нормовані значення (0–1, панельне min–max)

Рік	**N(lnRevenue)**	**N(Export share)**	**N(CAPEX intensity)**	**N(Liquidity proxy)**	**N(FX exposure inv)**
2019	0,403	н/д	0,396	0,523	н/д
2020	0,437	н/д	0,422	0,650	н/д
2021	0,482	н/д	0,249	0,954	н/д
2022	0,417	н/д	0,113	1,000	н/д
2023	0,571	н/д	0,560	0,598	н/д
2024	0,643	н/д	0,609	0,382	н/д

Примітка: Нормування здійснено у межах усіх шести компаній за 2019–2024 рр. Для н/д — жодного нормування не проводиться.

Таблиця М. 11 — Агреговані компоненти економічного потенціалу

Рік	**MP (Market)**	**IP (Investment)**	**FP (Financial)**	**SP (Structural / Risk)**
2019	н/д	0,396	0,523	н/д
2020	н/д	0,422	0,650	н/д

Рік	MP (Market)	IP (Investment)	FP (Financial)	SP (Structural / Risk)
2021	н/д	0,249	0,954	н/д
2022	н/д	0,113	1,000	н/д
2023	н/д	0,560	0,598	н/д
2024	н/д	0,609	0,382	н/д

Примітка: для ЮРіЯ-Фарм не розраховується Market Potential (MP) — через відсутність Export share, Structural / Risk Potential (SP) — через відсутність FX-експозиції. Це не недолік методики, а відображення інформаційної асиметрії.

Таблиця М. 12 — Міра збалансованості потенціалу (BEP)

Рік	BEP
2019	0,564
2020	0,614
2021	0,648
2022	0,557
2023	0,579
2024	0,517

Примітка: Розрахунок σ здійснено лише за наявними компонентами (IP, FP): BEP = 1 − σ(IP, FP).

Коротка аналітична інтерпретація

- ЮРіЯ-Фарм характеризується найвищим рівнем інформаційної закритості серед досліджуваних компаній, що унеможливлює повноцінну оцінку ринкової та валютно-ризикової складових потенціалу.

- Financial Potential (FP) різко зростає у 2021–2022 рр., досягаючи максимуму у 2022 р., що відображає акумулятивну ліквіднісну реакцію на шокову фазу нестабільності.
- Investment Potential (IP) демонструє різку просадку у 2022 р. з подальшим відновленням, що узгоджується з оборонно-відкладальною інвестиційною поведінкою.
- BEP залишається відносно стабільним, але його інтерпретація є обмеженою через неповну структуру потенціалу.

Тип поведінки: фінансово-оборонна (акумулятивно-компенсаторна) поведінка з обмеженою ринковою експозицією.

М.4 Компанія «Arterium»

Таблиця М. 13 — Raw-показники (фактичні значення)

Рік	Revenue	Export share	CAPEX intensity (CAPEX / Revenue)	Liquidity proxy (CA / TL)	FX share (FX_Liab / TL)
2019	4 580 321	0,18	0,0407	1,5620	0,1561
2020	4 891 276	0,21	0,0416	1,6559	0,1675
2021	5 612 948	0,24	0,0459	1,6689	0,1817
2022	4 903 615	0,17	0,0262	1,6118	0,2385
2023	5 684 972	0,19	0,0289	1,5399	0,2191
2024	6 102 487	0,22	0,0311	1,5210	0,2228

Таблиця М. 14 — Нормовані значення (0–1, панельне min–max)

Рік	N(lnRevenue)	N(Export share)	N(CAPEX intensity)	N(Liquidity proxy)	N(FX exposure inv)
2019	0,707	0,333	0,320	0,455	0,709

2020	0,726	0,389	0,326	0,512	0,688
2021	0,764	0,444	0,357	0,517	0,661
2022	0,727	0,315	0,221	0,482	0,557
2023	0,768	0,352	0,241	0,439	0,593
2024	0,789	0,407	0,257	0,429	0,586

Примітка: панель: 6 компаній × 2019–2024; FX інвертовано.

Таблиця М. 15 — Агреговані компоненти економічного потенціалу

Рік	**MP (Market)**	**IP (Investment)**	**FP (Financial)**	**SP (Structural/Risk)**
2019	0,520	0,320	0,455	0,709
2020	0,558	0,326	0,512	0,688
2021	0,604	0,357	0,517	0,661
2022	0,521	0,221	0,482	0,557
2023	0,560	0,241	0,439	0,593
2024	0,598	0,257	0,429	0,586

Примітка: MP = середнє(N(lnRevenue), N(Export share)).

Таблиця М. 16 — Міра збалансованості потенціалу (BEP)

Рік	**BEP**
2019	0,733
2020	0,727
2021	0,734
2022	0,781
2023	0,777
2024	0,774

Примітка: $BEP_{i,t} = 1 - \sigma(MP, IP, FP, SP)$

Коротка аналітична інтерпретація

- Market Potential (MP) є стабільним і помірно високим завдяки поєднанню масштабу та експортної експозиції, без різких провалів у кризові роки.
- Investment Potential (IP) має системно нижчі значення порівняно з лідерами та демонструє різке зниження у 2022 р., що відображає вимушену інвестиційну паузу в умовах воєнного шоку.
- Financial Potential (FP) є відносно стабільним, однак має тенденцію до зниження у 2023–2024 рр., що може свідчити про поступове скорочення ліквіднісного резерву.
- Structural/Risk Potential (SP) знижується у 2022 р. через зростання валютної експозиції, після чого частково відновлюється.
- BEP залишається високим протягом усього періоду, що означає відносно узгоджену конфігурацію потенціалу навіть за умов високої нестабільності середовища.

Тип поведінки: стратегічно-адаптивна, структурно-стійка при високому EWI, з локальними інвестиційними обмеженнями у 2022 р.

M.5 Компанія «InterChem»

Таблиця M. 17 — Raw-показники (фактичні значення)

Рік	Revenue	Export share	CAPEX intensity (CAPEX / Revenue)	Liquidity proxy (CA / TL)	FX share (FX_Liab / TL)
2019	1 188 404	н/д	н/д	1,4219	н/д

2020	1 124 713	н/д	н/д	1,4350	н/д
2021	1 152 360	н/д	н/д	1,4247	н/д
2022	1 060 517	н/д	н/д	1,2869	н/д
2023	1 132 964	н/д	н/д	1,2753	н/д
2024	1 198 356	н/д	н/д	1,2965	н/д

Примітка: InterChem не розкриває експортну виручку, валютні зобов’язання та CAPEX у формі, придатній для прямого використання. Це не технічна помилка, а структурна характеристика інформаційної відкритості компанії.

Таблиця М. 18 — Нормовані значення (0–1, панельне min–max)

Рік	**N(lnRevenue)**	**N(Export share)**	**N(CAPEX intensity)**	**N(Liquidity proxy)**	**N(FX exposure inv)**
2019	0,214	0,000	0,000	0,361	0,000
2020	0,198	0,000	0,000	0,372	0,000
2021	0,205	0,000	0,000	0,364	0,000
2022	0,181	0,000	0,000	0,305	0,000
2023	0,199	0,000	0,000	0,297	0,000
2024	0,217	0,000	0,000	0,309	0,000

Примітка: відсутні показники не імітуються, а фіксуються як нульова реалізація потенціалу у відповідній компоненті.

Таблиця М. 19 — Агреговані компоненти економічного потенціалу

Рік	**MP (Market)**	**IP (Investment)**	**FP (Financial)**	**SP (Structural/Risk)**
2019	0,107	0,000	0,361	0,000
2020	0,099	0,000	0,372	0,000
2021	0,103	0,000	0,364	0,000

2022	0,091	0,000	0,305	0,000
2023	0,100	0,000	0,297	0,000
2024	0,109	0,000	0,309	0,000

Таблиця М. 20 — Міра збалансованості потенціалу (BEP)

Рік	BEP
2019	0,817
2020	0,814
2021	0,816
2022	0,835
2023	0,838
2024	0,834

Примітка: BEPi,t=1−σ(MP,IP,FP,SP)

Коротка аналітична інтерпретація

- Market Potential (MP) є структурно низьким через обмежений масштаб діяльності та відсутність задекларованої експортної експозиції.
- Investment Potential (IP) фактично не реалізується у вимірюваному форматі, що свідчить не лише про низьку інвестиційну активність, а й про закритість інвестиційної політики.
- Financial Potential (FP) є єдиною стабільною складовою, що забезпечує виживання компанії в умовах нестабільності.
- Structural/Risk Potential (SP) формально дорівнює нулю, оскільки валютна експозиція не розкривається; це знижує ризики, але водночас обмежує можливості масштабування.

- BEP є штучно високим, що відображає не силу потенціалу, а його одномірність і простоту структури.

Тип поведінки: локально-адаптивна, мінімалістична при високому EWI, з фокусом на збереження операційної стійкості, а не на розвиток.

М.6 Компанія «Kyiv Vitamin Plant»

Таблиця М. 21 — Raw-показники (фактичні значення)

Рік	Revenue	Export share	CAPEX intensity (CAPEX / Revenue)	Liquidity proxy (CA / TL)	FX share (FX_Liab / TL)
2019	2 250 100	0,05	н/д	3,053	н/д
2020	2 564 341	0,04	н/д	4,129	н/д
2021	2 782 904	0,05	н/д	4,303	н/д
2022	2 403 612	0,02	н/д	4,060	н/д
2023	2 621 843	0,03	н/д	5,958	н/д
2024	2 744 936	0,04	н/д	7,399	н/д

Примітки: CAPEX у звітності подається фрагментарно → інвестиційна інтенсивність не розраховується. Валютні зобов’язання не розкриваються → FX-експозиція відсутня як вимірювана величина.

Таблиця М. 22 — Нормовані значення (0–1, панельне min–max)

Рік	N(lnRevenue)	N(Export share)	N(CAPEX intensity)	N(Liquidity proxy)	N(FX exposure inv)
2019	0,381	0,077	0,000	0,512	0,000
2020	0,423	0,058	0,000	0,612	0,000
2021	0,451	0,077	0,000	0,628	0,000
2022	0,402	0,000	0,000	0,606	0,000

2023	0,431	0,038	0,000	0,802	0,000
2024	0,447	0,058	0,000	0,914	0,000

Таблиця М. 23 — Агреговані компоненти економічного потенціалу

Рік	MP (Market)	IP (Investment)	FP (Financial)	SP (Structural/Risk)
2019	0,229	0,000	0,512	0,000
2020	0,241	0,000	0,612	0,000
2021	0,264	0,000	0,628	0,000
2022	0,201	0,000	0,606	0,000
2023	0,235	0,000	0,802	0,000
2024	0,253	0,000	0,914	0,000

Таблиця М. 24 — Міра збалансованості потенціалу (BEP)

Рік	BEP
2019	0,774
2020	0,742
2021	0,735
2022	0,752
2023	0,694
2024	0,662

Примітка: $BEP_{i,t} = 1 - \sigma(MP, IP, FP, SP)$

Коротка аналітична інтерпретація

- Market Potential (MP) є системно низьким, що зумовлено мінімальною експортною орієнтацією та обмеженим масштабом діяльності.
- Investment Potential (IP) фактично не реалізується у вимірюваному форматі, що відображає консервативну або непрозору інвестиційну політику.

- Financial Potential (FP) різко зростає у 2023–2024 рр., формуючи значну ліквіднісну «подушку безпеки».
- Structural/Risk Potential (SP) формально відсутній, що означає низьку валютну вразливість, але також і відсутність інтеграції у глобальні ланцюги вартості.
- BP знижується у динаміці, що є наслідком асиметричного зростання FP за стагнації інших компонент потенціалу.

Тип економічної поведінки: фінансово-захисна, акумулятивна, з фокусом на збереження ліквідності за умов хронічної нестабільності (EWI).

ДОДАТОК Н

Апробація параметричної моделі стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств України

(за результатами оцінки умов господарювання та економічної поведінки у 2019–2024 рр.)

Таблиця Н. 1 — Параметричний профіль стратегування економічної поведінки компанії «Farmak»

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	0,254	0,828	0,657	−0,403	низький	середній	компенсаторно-інерційна
2020	0,332	0,846	0,712	−0,380	низький	середній	компенсаторно-інерційна
2021	0,316	0,850	0,697	−0,381	низький	високий	стратегічно-проактивна
2022	0,886	0,897	0,792	0,094	високий	високий	стратегічно-адаптивна
2023	0,561	0,924	0,833	−0,272	високий	високий	стратегічно-адаптивна
2024	0,459	0,910	0,807	−0,348	низький	високий	стратегічно-проактивна

Джерело: розраховано та складено автором.

Таблиця Н. 2 — Параметричний профіль стратегування економічної поведінки компанії «Darnytsia»

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	0,138	0,701	0,520	-0,382	низький	низький	реактивно-інерційна
2020	0,226	0,747	0,550	-0,323	низький	низький	реактивно-інерційна

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2021	0,227	0,696	0,531	-0,305	низький	низький	реактивно-інерційна
2022	0,816	0,778	0,661	0,155	високий	середній	компенсаторно-адаптивна
2023	0,470	0,693	0,613	-0,143	низький	низький	реактивно-інерційна
2024	0,401	0,859	0,769	-0,368	низький	високий	стратегічно-проактивна

Джерело: розраховано та складено автором.

Таблиця Н. 3 — Параметричний профіль стратегування економічної поведінки компанії «YURiA-Pharm»

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	0,146	0,770	0,721	-0,575	низький	середній	компенсаторно-інерційна
2020	0,283	0,732	0,649	-0,365	низький	низький	реактивно-інерційна
2021	0,215	0,673	0,436	-0,221	низький	низький	реактивно-інерційна
2022	0,782	0,639	0,356	0,426	високий	низький	реактивно-адаптивна
2023	0,513	0,711	0,697	-0,185	високий	низький	реактивно-адаптивна
2024	0,423	0,752	0,667	-0,244	низький	середній	компенсаторно-інерційна

Джерело: розраховано та складено автором.

Таблиця Н. 4 — Параметричний профіль стратегування економічної поведінки компанії «Arterium»

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	0,130	0,887	0,762	-0,633	низький	високий	стратегічно-проактивна
2020	0,217	0,898	0,781	-0,564	низький	високий	стратегічно-проактивна
2021	0,195	0,902	0,799	-0,604	низький	високий	стратегічно-проактивна
2022	0,790	0,888	0,771	0,020	високий	високий	стратегічно-адаптивна
2023	0,468	0,882	0,760	-0,292	низький	високий	стратегічно-проактивна
2024	0,367	0,876	0,754	-0,387	низький	високий	стратегічно-проактивна

Джерело: розраховано та складено автором.

Таблиця Н. 5 — Параметричний профіль стратегування економічної поведінки компанії «InterChem»

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	0,088	0,878	0,766	-0,679	низький	високий	стратегічно-проактивна
2020	0,176	0,873	0,754	-0,578	низький	високий	стратегічно-проактивна
2021	0,152	0,876	0,762	-0,610	низький	високий	стратегічно-проактивна
2022	0,746	0,897	0,801	-0,055	високий	високий	стратегічно-адаптивна
2023	0,425	0,901	0,812	-0,387	низький	високий	стратегічно-проактивна

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2024	0,322	0,896	0,806	-0,484	низький	високий	стратегічно-проактивна

Джерело: розраховано та складено автором.

Таблиця Н. 6 — Параметричний профіль стратегування економічної поведінки компанії «KVP»

Рік	EWI_t	$IREB_t$	$IAEB_t$	$S_t = EWI_t - IAEB_t$	Рівень EWI ($EWI^{crit} = 0.5$)	Рівень IREB	Тип за матрицею EWI–IREB
2019	0,115	0,815	0,699	-0,584	низький	середній	компенсаторно-інерційна
2020	0,214	0,787	0,641	-0,426	низький	середній	компенсаторно-інерційна
2021	0,160	0,777	0,636	-0,476	низький	середній	компенсаторно-інерційна
2022	0,780	0,798	0,636	0,143	високий	середній	компенсаторно-адаптивна
2023	0,449	0,729	0,522	-0,073	низький	низький	реактивно-інерційна
2024	0,341	0,689	0,461	-0,121	низький	низький	реактивно-інерційна

Джерело: розраховано та складено автором.

Таблиця Н. 7 — Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для компанії «Farmak»

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,403	0,828	SU	F1 (2019–2021)	Адаптивний резерв ($S \leq 0$) та $IREB \geq \theta_M$
2020	−0,380	0,846	SU	F1 (2019–2021)	Збереження узгодженості
2021	−0,381	0,850	SU	F1 (2019–2021)	Стабільно високий рівень раціональності
2022	0,094	0,897	NA	F2 (2022)	Стратегічна прогалина ($S>0$) при збереженні $IREB \geq \theta_M$

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2023	−0,272	0,924	SU	F3 (2023–2024)	Відновлення адаптивного резерву
2024	−0,348	0,910	SU	F3 (2023–2024)	Узгодженість зберігається

Примітка: Інтерпретація режимів: SU (Strategic coherence) — режим стратегічної узгодженості економічної поведінки; NA (Strained adaptation) — режим напруженої адаптації; RD (Reactive disbalance) — режим реактивного розбалансування.

Таблиця Н. 8 — Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для компанії «Darnytsia»

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,382	0,701	RD	F1 (2019–2021)	IREB < θM, реактивно-інерційний характер поведінки
2020	−0,323	0,747	RD	F1 (2019–2021)	Знижений рівень раціональності при збереженні адаптивного резерву
2021	−0,305	0,696	RD	F1 (2019–2021)	Фрагментарність управлінських рішень та нестійкість поведінкової логіки
2022	0,155	0,778	NA	F2 (2022)	Стратегічна прогалина (S>0) при IREB ≥ θM; мобілізаційна адаптація
2023	−0,143	0,693	RD	F3 (2023)	Часткове відновлення адаптивності не супроводжується відновленням раціональності
2024	−0,368	0,859	SU	F4 (2024)	Відновлення стратегічної узгодженості та перехід до проактивної поведінки

Примітка: Інтерпретація режимів: SU (Strategic coherence) — режим стратегічної узгодженості економічної поведінки; NA (Strained adaptation) — режим напруженої адаптації; RD (Reactive disbalance) — режим реактивного розбалансування.

Таблиця Н. 9 — Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для компанії «YURiA-Pharm»

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,575	0,770	SU	F1 (2019)	Адаптивний резерв (S≤0) при IREB ≥ θM; компенсаторно-керована поведінка
2020	−0,365	0,732	RD	F2 (2020–2021)	Зниження IREB нижче θM; перехід до реактивної поведінки
2021	−0,221	0,673	RD	F2 (2020–2021)	Поглиблення фрагментарності управлінських рішень
2022	0,426	0,639	RD	F3 (2022)	Поєднання стратегічної прогалини та низької раціональності; кризове розбалансування
2023	−0,185	0,711	RD	F4 (2023)	Часткове відновлення адаптивності без відновлення стратегічної узгодженості
2024	−0,244	0,752	SU	F5 (2024)	Вихід із зони розбалансування та повернення до керованої адаптації

Примітка: Інтерпретація режимів: SU (Strategic coherence) — режим стратегічної узгодженості економічної поведінки; NA (Strained adaptation) — режим напруженої адаптації; RD (Reactive disbalance) — режим реактивного розбалансування.

Таблиця Н. 10 — Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для компанії «Arterium»

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,633	0,887	SU	F1 (2019–2021)	Високий рівень раціональності та значний адаптивний резерв
2020	−0,564	0,898	SU	F1 (2019–2021)	Збереження стратегічної узгодженості в умовах помірної нестабільності
2021	−0,604	0,902	SU	F1 (2019–2021)	Стабільно високий рівень IREB та проактивний характер рішень
2022	0,020	0,888	NA	F2 (2022)	Формування стратегічної прогалини (S>0) при збереженні високої раціональності
2023	−0,292	0,882	SU	F3 (2023–2024)	Відновлення адаптивного резерву після кризового шоку
2024	−0,387	0,876	SU	F3 (2023–2024)	Збереження стратегічної узгодженості та стійкої адаптивності

Примітка: Інтерпретація режимів: SU (Strategic coherence) — режим стратегічної узгодженості економічної поведінки; NA (Strained adaptation) — режим напруженої адаптації; RD (Reactive disbalance) — режим реактивного розбалансування.

Таблиця Н. 11 — Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для компанії «InterChem»

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,679	0,878	SU	F1 (2019–2021)	Високий адаптивний резерв та стратегічна узгодженість рішень
2020	−0,578	0,873	SU	F1 (2019–2021)	Збереження проактивної поведінки в умовах помірної нестабільності
2021	−0,610	0,876	SU	F1 (2019–2021)	Стабільно високий рівень IREB та узгодженість стратегічної логіки
2022	−0,055	0,897	SU	F2 (2022)	Попри пікову нестабільність середовища підприємство зберігає адаптивний резерв (S≤0)
2023	−0,387	0,901	SU	F3 (2023–2024)	Відновлення стійкого адаптивного резерву після кризового шоку
2024	−0,484	0,896	SU	F3 (2023–2024)	Збереження високої раціональності та стратегічної узгодженості

Примітка: Інтерпретація режимів: SU (Strategic coherence) — режим стратегічної узгодженості економічної поведінки; NA (Strained adaptation) — режим напруженої адаптації; RD (Reactive disbalance) — режим реактивного розбалансування.

Таблиця Н. 12 — Ідентифікація поведінкових режимів (Rt) та фаз стратегування (Fk) для компанії «KVP»

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2019	−0,584	0,815	SU	F1 (2019–2021)	Адаптивний резерв (S≤0) та достатній рівень раціональності

Рік	St	IREBt	Rt	Fk	Пояснення
2020	−0,426	0,787	SU	F1 (2019–2021)	Збереження компенсаторно-керованої поведінки
2021	−0,476	0,777	SU	F1 (2019–2021)	Підтримання стратегічної узгодженості за умов помірної нестабільності
2022	0,143	0,798	NA	F2 (2022)	Формування стратегічної прогалини (S>0) при збереженні IREB ≥ θM
2023	−0,073	0,729	RD	F3 (2023–2024)	Зниження IREB нижче θM; перехід до реактивної поведінки
2024	−0,121	0,689	RD	F3 (2023–2024)	Поглиблення поведінкового розбалансування та виснаження адаптивності

Примітка: Інтерпретація режимів: SU (Strategic coherence) — режим стратегічної узгодженості економічної поведінки; NA (Strained adaptation) — режим напруженої адаптації; RD (Reactive disbalance) — режим реактивного розбалансування.

ДОДАТОК О

Таблиця О. 1 — Режими стратегування та поведінкові ризики фармацевтичних підприємств

Підприємство	**Домінуючий режим (2019–2024)**	**Стратегічна прогалина S**	**Ризик розбалансування**	**Характер економічної поведінки**
Farmak	SU → NA	Помірна	Середній	Керована адаптація
Arterium	SU	Низька	Низький	Стратегічна узгодженість
InterChem	SU	Низька	Низький	Стійка раціональність
Darnytsia	NA	Підвищена	Середній	Напружена адаптація
YURiA-Pharm	NA → RD	Висока	Високий	Поведінкова нестабільність
KVP	RD	Критична	Критичний	Розбалансування

Таблиця О. 2 — Раціональна логіка стратегування та управлінські орієнтири

Підприємство	**Логіка стратегування**	**Пріоритет управління**	**Ціль управлінської моделі**
Farmak	Керована адаптація	Нарощування IAEB	Мінімізація S
Arterium	Утримання SU	Контроль IREB	Запобігання NA
InterChem	Проактивна стабілізація	Моніторинг	Збереження узгодженості
Darnytsia	Раціоналізація	Підвищення IREB	Уникнення RD
YURiA-Pharm	Антикризова	Відновлення раціональності	Повернення до NA
KVP	Стабілізаційна	Централізація	Зниження ризиків

Таблиця О. 3 — Реальні опціони як інструмент раціоналізації інвестиційної поведінки

Підприємство	**Режим стратегування**	**Інвестиційний ризик**	**Рекомендований реальний опціон**	**Раціональна функція**
Farmak	NA	Підвищений	Поетапного розширення	Гнучке зростання
Arterium	SU	Помірний	Розширення	Контрольоване зростання

InterChem	SU	Помірний	Очікування	Збереження раціональності
Darnytsia	NA	Високий	Відкладання	Зменшення S
YURiA-Pharm	RD	Критичний	Скорочення	Обмеження втрат
KVP	RD	Критичний	Виходу	Захист від деградації

Таблиця О. 4 — Узагальнення результатів апробації управлінської моделі

Критерій	**Результат апробації**
Ідентифікація режимів	Забезпечена для всіх підприємств
Формування управлінських орієнтирів	Диференційовано за режимами
Інтеграція реальних опціонів	Методично обґрунтована
Раціональна логіка стратегування	Підтверджена емпірично
Прикладна придатність моделі	Висока

ДОДАТОК П

Список опублікованих праць за темою дисертації:

У наукових фахових виданнях України:

1. Гребешкова О. М., Горін А. В. Економічна поведінка підприємства: формування динамічного підходу до детермінації. Вчені записки. 2025. Вип. 38. С. 23–41. Друкованих аркушів: 0,66 з яких особисто автора - 0,21 д.а. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025. Здійснено аналіз сучасних підходів до трактування економічної поведінки підприємств та систематизовано ключові драйвери її трансформації в умовах нестабільного середовища. а також розроблено окремі елементи концептуальної моделі динамічного підходу до детермінації економічної поведінки підприємства.

2. Горін А. В. Адаптивне стратегування економічної поведінки вітчизняних фармацевтичних підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2025. Вип. 56. С. 111–127. Друкованих аркушів: 0,70. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127. Здійснено формування алгоритмів адаптивного стратегування, що можуть бути використані підприємствами при плануванні розвитку продуктового портфелю, оцінці інвестиційних рішень, роботі з державними закупівлями та управлінні ризиками, та також запропоновано сценарну модель поведінки фармацевтичного підприємства, що враховує особливості національного та міжнародного регуляторного середовища, доступ до HTA-процедур, зміни у валютній та логістичній політиці, рівень конкуренції та інституційну зрілість організації.

3. Горін А. В., Гребешкова О. М. Реальні опціони як інструмент стратегічної резильєнтності в управлінні інвестиційними проєктами у фармацевтиці. Ефективна економіка. 2025. Вип. 8. Друкованих аркушів: 1,08 з яких особисто автора - 0,75 д.а. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.84. Проведено аналіз можливостей застосування теорії реальних опціонів у стратегічному управлінні інвестиційними проєктами фармацевтичних підприємств та узагальнено сучасні підходи до оцінки стратегічної гнучкості. Також автором

розроблено окремі елементи сценарного моделювання інвестиційних рішень із використанням логіки реальних опціонів.

4. Гребешкова О.М., Горін А.В. Параметричні моделі раціональності та поведінкового розбалансування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2025. № 41(4). С. 169-188. Друкованих аркушів: 0,83 з яких особисто автора - 0,45 д.а. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.11.075.081. Здійснено удосконалення параметричних підходів до оцінювання раціональності економічної поведінки підприємства та запропоновано окремі елементи моделей IREB і PREDICT для аналізу поведінкових ризиків, а також проведено апробацію запропонованого підходу на прикладі українських фармацевтичних компаній в умовах глобальних викликів.

5. Горін А.В. Інтегральна модель ризик-орієнтованого стратегування економічної поведінки фармацевтичного підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2025. Вип. 57. С. 166-80. 2025. Друкованих аркушів: 0,62. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.166.180. Розроблено інтегральну модель оцінювання інвестиційних ризиків що поглиблює методологічні засади стратегування економічної поведінки підприємства та сприяє підвищенню якості управлінських рішень у фармацевтичній галузі).

6. Гребешкова О. М., Горін А. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства за умов глобальних викликів: сценарії фінансової безпеки та смарт-розвитку. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2026. № 42(1). С. 193-211. Друкованих аркушів: 1,16 з яких особисто автора - 0,66 д.а. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.15.103.109. Запропоновано економічні показники удосконалення трансформації бізнес-моделі підприємства та розроблено адаптивні сценарії фінансової безпеки.

В інших виданнях:

7. Горін А., Гребешкова О. Стратегічні аспекти економічної поведінки фармацевтичних компаній за умов глобальних викликів. Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс]: зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ.

конф., 12–13 жовт. 2022 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2022. С. 64–69. Друкованих аркушів: 0,22 з яких особисто автора - 0,12 д.а. Проведено аналіз впливу глобальних викликів на стратегічну поведінку фармацевтичних компаній та узагальнено поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень у конкурентному середовищі, а також сформульовано окремі положення щодо застосування підходів поведінкової економіки у стратегуванні діяльності фармацевтичних підприємств). Форма участі: заочна (публікація тез).

8. Горін А. В. Економічний аспект корпоративного врядування в розвитку фармацевтичних компаній України. Наукові барви – 2023 : зб. тез доп. учасників Всеукр. наук. інтернет-конф., 27–28 квіт. 2023 р. : у 2 т. Київ : КНЕУ, 2023. Т. 1. С. 71–75. Друкованих аркушів: 0,12. Форма участі: заочна (публікація тез).

9. Горін А. Економічна стратегія підприємства в умовах глобальних викликів: застосування теорії реальних опціонів у фармацевтичному секторі. Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс] : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2024. С. 11–14. Друкованих аркушів: 0,26. Форма участі: заочна (публікація тез).

10. Гребешкова О. М., Горін А. В. Форсайт економічної поведінки фармацевтичних підприємств України на основі SEM-моделі. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 12 верес. 2025 р. Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 165–167. Друкованих аркушів: 0,20 з яких особисто автора - 0,10 д.а. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20721168. Проведено аналіз поведінкових чинників розвитку фармацевтичних підприємств України в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначено ключові параметри для побудови SEM-моделі. Також автором розроблено окремі елементи форсайт-прогнозування економічної поведінки підприємств фармацевтичної галузі. Форма участі: заочна (публікація тез).

11. Горін А. В. Ризики розбалансування економічної поведінки бізнесу в умовах воєнного стану та глобальних викликів. Підприємництво та бізнес-адміністрування: сталий розвиток та інновації: матеріали міжнар. наук.-практ.

інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лют. 2026 р. / [редкол. : О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, П. Т. Бубенко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. С. 355-357. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2026/Tezi%20konferencij/Zbirnik%20tez.pdf Друкованих аркушів: 0,09. Форма участі: заочна (публікація тез).

12. Гребешкова О., Горін А. Формування поведінкових траєкторій підприємства на основі стратегічної гнучкості бізнес-моделі в умовах економічної нестабільності. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 27 берез. 2026 р. Київ : КНЕУ, 2026. С. 371-374. Друкованих аркушів: 0,25 з яких особисто автора - 0,12 д.а. Запропоновано особливості формування поведінкових траєкторій та удосконалено підходи до визначення гнучкості бізнес-моделей. Форма участі: заочна (публікація тез).

25.02.2026 № 2502/18

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Горіна Андрія Вячеславовича на тему
«Стратегування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів»

У межах наукового дослідження Горіна А. В. удосконалено підходи до інвестиційного стратегування підприємства шляхом впровадження логіки теорії реальних опціонів (ТРО). На практиці застосовано такі інструменти:

- опціони на відтермінування, скорочення, припинення, розширення та зміну використання інвестиційних активів;
- карту стратегічних рішень щодо мінімізації ризиків (регуляторних, ринкових, логістичних, технологічних) із прив'язкою до типів опціонів;
- сценарне моделювання ефективності інвестиційних проєктів порівняно з традиційним NPV-підходом;
- методичні рекомендації щодо формування гнучкої архітектури інвестиційного управління.

Практичні результати впровадження:

- приріст NPV інвестиційного проєкту на основі опціону на відтермінування — до **15%**, порівняно з базовим сценарієм;
- зростання EBITDA у проєкті виходу на зовнішній ринок на **18–20%** завдяки адаптивним рішенням щодо логістики, серій, ліцензування та контролю якості;
- підвищення NOPAT до **47%** у п'ятирічному періоді (проти 38% у класичній моделі);
- забезпечення можливості завчасного припинення економічно неефективних проєктів із мінімізацією втрат.

Упроваджені інструменти довели свою ефективність у зниженні ризиків, оптимізації інвестиційних витрат та підвищенні економічної стійкості підприємства.

Директор з маркетингу і продаж

Ванат М. Д.

23 лютого 2026

Акціонерне товариство "ФАРМАК"
04080, Україна, м. Київ, вул. Кирилівська, 63
тел.: +38 (044) 239-19-40 | +38 (044) 496-87-87
e-mail: farmak@farmak.ua | www.farmak.ua
Ми робимо доступним лікування сучасними, якісними та ефективними лікарськими препаратами!

Joint Stock Company "Farmak"
63 Kyrylivska Street, Kyiv, 04080, Ukraine
Tel.: +38 (044) 239-19-40 | +38 (044) 496-87-87
e-mail: farmak@farmak.ua | www.farmak.ua
We make available treatment with modern, high-quality and effective medicines!

0006981

“ІНФУЗІЯ”
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

0800 402 022
050 990 27 70
office@chemoteka.com.ua
chemoteka.com

вул. Кобзарська, 108
Черкаси, 18030, Україна
ЄДРПОУ 31423376
ІПН 314233723017

№ 260/1 від «05» березня 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Горіна Андрія Вячеславовича
на тему «Стратегування економічної поведінки підприємства
за умов глобальних викликів»

За результатами наукового дослідження Горіна А. В. впроваджено розроблений параметричний підхід до оцінювання раціональності економічної поведінки підприємства та виявлення стратегічних прогалин у його діяльності. Методичні результати дослідження застосовано для:

- формування системи параметрів оцінки збалансованості економічного потенціалу фармацевтичної компанії (структурної, ресурсної, продуктової та інвестиційної компонент);
- удосконалення процедур стратегічної діагностики поведінки підприємства на основі аналізу середовища, ризиків та поведінкових драйверів;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень завдяки ідентифікації «стратегічних прогалин» у поведінці підприємства та формуванню альтернатив їх усунення;
- оптимізації інформаційних потоків у процесах стратегічного моніторингу та контролю економічної поведінки.

Практичний ефект впровадження виражається у:

- скороченні надлишкових інформаційних та аналітичних процедур у стратегічному моніторингу;
- підвищенні точності планування та виявлення критичних точок поведінки підприємства;
- покращенні якості прийняття рішень щодо розвитку продуктових та інвестиційних напрямів.

Результати вважаються впровадженими та використовуються у практиці стратегічного аналізу підприємства.

Директор ПП «Інфузія» **Володимир ШЕВЧУК**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з наукової роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор _____ Лариса АНТОНЮК
«23» липня 2026 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-педагогічної роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор _____ Анатолій КОЛОТ
«23» липня 2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження в освітній процес
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана
результатів дисертаційної роботи Горіна Андрія Вячеславовича
на тему «Стратегування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів»

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи Горіна Андрія Вячеславовича на тему «Стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів» використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Стратегія та розвиток бізнесу», «Проєктний аналіз» та «Лідерство та партнерство в бізнесі».

У навчальному процесі застосовуються розроблені автором підходи до стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності, параметрична модель взаємозв'язку нестабільності зовнішнього середовища, раціональності та адаптивності управлінських рішень, методичні положення щодо ідентифікації поведінкових режимів підприємства, а також підходи до формування сценаріїв стратегічного розвитку в умовах глобальних викликів.

Окремі положення дослідження використовуються при обґрунтуванні інвестиційних і проєктних рішень, оцінюванні стратегічних ризиків та формуванні моделей адаптивного і стратегічного лідерства в умовах підвищеної невизначеності.

Використання результатів дисертаційного дослідження у навчальному процесі сприяє поглибленню теоретико-методичних основ підготовки здобувачів вищої освіти, формуванню компетентностей стратегічного мислення та прийняття управлінських рішень в умовах глобальних викликів.

Завідувач кафедри
бізнес-економіки та підприємництва,
доктор економічних наук, професор _____ Інна РЄПІНА