

реформування корпоративного управління державних енергетичних підприємств.

Література

1. European Commission. Omnibus I package: Commission simplifies rules on sustainability and EU investments. Brussels, 2025. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments_en (дата звернення: 20.04.2026).

2. Офіс зеленого переходу. Дослідження готовності українського бізнесу до впровадження ESG: висновки та рекомендації [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/doslidzhennia-esg-2025-rekomendatsii-ofisu-zelenoho-perekhodu-1.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 005.332.4:005.932

Колос І. В., к.е.н., доцент,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

LEAN-ОРІЄНТОВАНА АРХІТЕКТУРА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДОМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах сьогодення, що характеризуються високим рівнем невизначеності й екстремальної турбулентності, класичні (традиційні) моделі оцінювання й забезпеченням прийнятно необхідного рівня стійкості окремого суб'єкта господарювання мають певну обмеженість. Динамічність зовнішніх викликів (поширення й активізація цифрових інструментів, порушення й швидке відновлення / пошук / узгодження нових ланцюгів постачання) вимагає від топ-менеджменту запровадження й використання інноваційних підходів до управління з фокусуванням на випереджальний розвиток через адаптування мінливої й непередбачуваної реальності з подальшим перетворення загроз в можливості стабільного функціонування.

В контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку важливого значення набуває резильєнтність бізнес-екосистеми, оскільки стійкість окремого суб'єкта господарювання неможлива без мінімально-необхідного рівня стійкості ділових стратегічних партнерів. Акцент на резильєнтності бізнес-екосистеми

дозволяє здійснювати генерування цінності для кінцевого споживача / замовника шляхом акумулювання спільних наявних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних) з можливим розподілом ризиків і подолання кризових / нетипових ситуацій. Це корелює з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року [1]:

— Ціль 8. «Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх»;

— Ціль 9. «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям».

Можна стверджувати, що резильєнтні мережеві структури мають здатність забезпечити прогнозований рівень соціальної й екологічної відповідальності підтримувати достатній рівень економічної ефективності без втрат на безперервній основі.

Окреслена проблематика посилюється з огляду на активне запровадження й поширення серед українських підприємств управління на засадах Lean.

В межах авторського дослідження Lean-орієнтовану архітектуру резильєнтності бізнес-екосистеми запропоновано розглядати як «динамічну систему взаємозв'язків, що сприяє можливості для випередження загроз і недопущення кризових подій з орієнтацією на забезпечення безперервного функціонування й самовідновлення учасників бізнес-екосистеми / мережі партнерів у перспективному необмеженому стратегічному діапазоні розвитку». Особливостями такого підходу доречно вважати [2, с. 629-260]:

— синхронізацію процесів (бізнес-процесів) і результатів діяльності ділових партнерів з подальшим зосередженням на мінімізації втрат керованості;

— можливість генерування стану рівноваги з орієнтацією на вироблення спільної цінності;

— синергію розвитку за узгодженим вектором з фокусуванням на посиленні надійності як окремого партнера, так і бізнес-екосистеми в цілому;

— готовність до трансформації зі збереженням і нарощуванням інтелектуального потенціалу персоналу;

— зміцнення емоційного інтелекту топ-менеджменту й персоналу з акцентуванням на підтримання сприятливого психологічного клімату й спроможності швидкого адаптування до зовнішніх впливів.

Варто наголосити на доцільності й необхідності використання Lean-принципів: цінність для кінцевого споживача / замовника; потік створення

цінності; потік; витягування; вдосконалення на безперервній основі. Саме таке фокусування сприятиме ідентифікуванню й мінімізації аж до ліквідації зайвих управлінських дій в інформаційному потоці (зокрема, дублювання даних, кількісно-якісне переобтяження внутрішніх звітів, додаткові погодження й узгодження). Разом з тим, запровадження Lean-методів, таких як Value Stream Mapping (VSM), Standard Operating Procedure (SOP), Visual Management, Kaizen, забезпечує підґрунтя щодо прозорості перерозподілу активності / зусиль в потоці створення цінності, оперативного комунікування між партнерами учасниками бізнес-екосистеми для швидкого спільного вироблення дієвих рішень, довіри в наданні доступу до критичних / альтернативних ресурсів, розуміння спільної відповідальності для зміцнення психологічного стану персоналу з концентруванням на проактивне адаптування й відновлення.

Дискусійний характер має обґрунтування таксономії (універсальність, унікальність та можливість перегляду) при визначенні рівня резильєнтності. Так, універсальність передбачає формування єдиної узгоджено-впорядкованої системи аналітичних показників для запровадження в межах бізнес-екосистеми. Такий підхід сприяє однаковому розумінню методики розрахунку й дозволяє здійснювати порівняння досягнень окремих партнерів і визначати їх внесок в загальний результат функціонування. Водночас, діяльність кожного партнера є особливою, що передбачає врахування унікальності бізнес-процесів й специфічності партнерських зв'язків. Саме це вимагає запровадження гнучкості у виборі аналітичних показників з урахуванням індивідуальної траєкторії відновлення й ієрархічності бізнес-екосистеми.

Для коректного встановлення рівня стійкості окремого партнера й бізнес-екосистеми доцільно використовувати методи кількісного аналізу (фінансові показники, операційні показники) з підсиленням якісними методами оцінювання інтелектуального й емоційного капіталу. Виваженим є формування інтегрованої ієрархічної системи показників:

— операційний рівень окремого партнера, де передбачено встановлення техніко-технологічного рівня з відслідковуванням зміни в динаміці / побудови тренду стабільності функціонування;

— рівень окремого партнера, де здійснюється розрахунок фінансової, соціально-психологічної та управлінської стійкості з фокусуванням на збереженні інтегрованого рівня професійної компетентності й потенціалу;

— рівень бізнес-екосистеми, де розраховуються показники конкурентоспроможності й здатності до економічного відновлення.

Доречно проводити розрахунки на постійній основі з прогнозуванням заходів з попередження / запобігання виникнення нетипових ситуацій порушення стану рівноваги. Це дозволить переглядати склад показників з урахуванням критичності й динамічності зміни зовнішньої ситуації.

Отже, за результатами авторського дослідження можна зробити такі висновки: (1) синергія ощадливості, резильєнтності на бізнес-екосистемності формує якісно нову архітектуру управління; (2) забезпечення стійкості бізнес-екосистеми здійснюється через досягнення синергії партнерів, спільних цінностей, розподілення стійкості, колективної адаптивності; (3) ієрархічна система аналітичних показників є дієвим інструментом оцінювання рівня поточного функціонування й проактивного управління.

Література

1. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 22.04.2026)

2. Сагайдак М.П., Колос І.В., Баніт О.В. Розвиток персоналу як детермінанта стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми в контексті ESG-парадигми. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 633-635. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727337>. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1962>