

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-6>

Пушак Ярослав Ярославович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1369-8770>

Беднарчик Станіслав Ростиславович

здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0207-0416>

ПОВОЄННА ВІДБУДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Дослідження присвячене аналізу ролі менеджерів у процесі повоєнної відбудови економіки України через призму формування стратегій сталого розвитку. У роботі розкрито сутність сталого розвитку як інтегрованої концепції, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також обґрунтовано значення переходу від реактивного управління до стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгострокову стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність. Актуальність теми зумовлена необхідністю створення ефективної системи управління, яка забезпечить збалансоване економічне зростання, відновлення людського потенціалу та екологічну модернізацію країни після руйнівних наслідків війни. У статті визначено основні виклики, що постають перед менеджерами в умовах повоєнного відновлення: руйнування виробничої інфраструктури, дефіцит кадрів, інфляційний тиск, обмеженість інвестиційних ресурсів і потреба у прозорому використанні міжнародної допомоги. Поряд із цим підкреслено нові можливості, пов'язані з розвитком ринків відбудови, міжнародною інтеграцією, цифровізацією управлінських процесів та впровадженням соціально відповідального бізнесу. Роль менеджера розглядається у чотирьох аспектах – як архітектора змін, координатора ресурсів, лідера сталого розвитку та інноватора. Зокрема, доведено, що ефективно управління ресурсами, впровадження ESG-підходів, розвиток корпоративної культури відповідальності та впровадження «зелених» технологій є ключовими передумовами успішного відновлення економіки. Особливу увагу приділено основним напрямкам управління сталим розвитком у повоєнний період: відновленню промисловості, розвитку регіонів, забезпеченню економічної безпеки, формуванню людського капіталу та екологічній реконструкції. Показано, що реалізація цих напрямів має спиратися на децентралізацію управління, прозорість фінансових потоків, залучення громад і бізнесу, а також інноваційні технологічні рішення. Аналіз практичних кейсів – державних програм (Made in Ukraine, eVidnovlennia), корпоративних ініціатив (ДТЕК, Нова пошта, Кернел) та міжнародного партнерства (ЄБРР, Світовий банк, ЄС) – демонструє, як менеджери виступають ключовими координаторами між державними, бізнесовими та міжнародними структурами, формуючи інтегровану модель сталого управління відбудовою. У роботі обґрунтовано необхідні компетенції сучасного менеджера: стратегічне мислення, системний підхід, володіння інструментами ризик- та ESG-менеджменту, навички проєктного управління, міжкультурна комунікація, цифрова грамотність, етичність і соціальна відповідальність. Визначено, що формування нового покоління управлінців потребує трансформації бізнес-освіти, орієнтованої на сталий розвиток і міжнародні стандарти менеджменту. У цьому контексті підготовка етичних, інноваційно орієнтованих лідерів є важливою умовою модернізації управлінських практик в Україні. Зроблено висновок, що ефективна система управління сталим відновленням має ґрунтуватися на державній стратегії менеджменту відбудови, інституціоналізації принципів сталого управління, впровадженні KPI сталості, розвитку публічно-приватного партнерства та підготовці нового покоління управлінців. Менеджери виступають централь-



ними агентами трансформацій – рушійною силою, що формує нову архітектуру національної економіки, засновану на цінностях сталості, прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності. Результати дослідження мають практичне значення для формування державних політик, розвитку корпоративних стратегій сталого розвитку, удосконалення освітніх програм підготовки управлінців та впровадження міжнародних стандартів менеджменту у процесі повоєнного відновлення України.

Ключові слова: повоєнна відбудова, сталий розвиток, менеджмент, стратегічне управління, ESG-підхід, публічно-приватне партнерство, людський капітал, інновації, економічна безпека, корпоративна соціальна відповідальність.

Pushak Yaroslav, Bednarchyk Stanislav
Lviv State University of Internal Affairs

POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION: THE ROLE OF MANAGERS IN FORMING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES

Abstract. *The research focuses on the role of managers in Ukraine's post-war economic recovery through the lens of sustainable development strategies. The paper explores the concept of sustainable development as an integrated framework combining economic, social, and environmental dimensions. It emphasizes the need to shift from reactive management toward strategic governance based on long-term resilience, innovation, and social responsibility. The relevance of the study lies in the necessity to build an effective management system that ensures balanced economic growth, human capital renewal, and ecological modernization of the country in the aftermath of the war. The article identifies key challenges facing managers during post-war reconstruction, including the destruction of industrial and social infrastructure, labor shortages, inflationary pressures, limited investment resources, and the need for transparent use of international aid. At the same time, it highlights emerging opportunities such as reconstruction markets, international integration, accelerated digitalization, and the expansion of socially responsible business practices. The role of the manager is analyzed through four dimensions – as an architect of change, resource coordinator, leader of sustainable development, and innovator. It is argued that efficient resource management, implementation of ESG approaches, development of a responsible corporate culture, and the introduction of green technologies are key prerequisites for effective recovery. Special attention is given to the main directions of sustainable development management in the post-war period: industrial restoration, regional development, economic security, human capital formation, and ecological reconstruction. These priorities should be grounded in decentralized governance, financial transparency, civic and business participation, and technological innovation. The analysis of practical cases – including state programs (Made in Ukraine, eVidnovlennia), corporate initiatives (DTEK, Nova Poshta, Kernel), and international partnerships (EBRD, World Bank, EU) – demonstrates that managers act as key coordinators connecting governmental, business, and international stakeholders, thereby shaping an integrated model of sustainable recovery governance. The study identifies the essential competencies of modern managers: strategic thinking, systems approach, proficiency in risk and ESG management, project management skills, intercultural communication, digital literacy, ethics, and social responsibility. It emphasizes that training a new generation of managers requires transforming business education to align with sustainability principles and international management standards. Ethical and innovation-oriented leadership development is crucial for modernizing Ukraine's management practices and ensuring their global competitiveness. The paper concludes that an effective system of sustainable recovery management should be built on a national reconstruction management strategy, institutionalization of sustainable management principles, implementation of sustainability KPIs, development of public-private partnerships, and preparation of a new generation of change-oriented managers. Managers thus emerge as key agents of transformation – the driving force behind a new economic architecture based on sustainability, transparency, innovation, and social responsibility. The results of this study have practical significance for the development of public policy, corporate sustainability strategies, management education, and the implementation of international management standards in Ukraine's post-war reconstruction process.*

Keywords: *post-war reconstruction, sustainable development, management, strategic governance, ESG approach, public-private partnership, human capital, innovation, economic security, corporate social responsibility.*

Вступ. Повоєнна відбудова України є ключовим етапом формування нової моделі національного розвитку, яка поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність. Війна спричинила масштабні руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, змінила структуру ринку праці, інвестиційні пріоритети та поведінку споживачів. У таких умовах особливої ваги набуває управлінський аспект відновлення, адже саме менеджери визначають напрям трансформацій, координують ресурси та формують нові стратегії розвитку. Перехід до моделі сталого управління стає необхідною умовою побудови конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити довгострокову стабільність і добробут суспільства.

Незважаючи на активне залучення державних і міжнародних ресурсів до процесу відбудови, відсутність усталених управлінських підходів та єдиної системи координації дій ускладнює досягнення синергії між державним, приватним і громадським секторами. Сучасні виклики – ресурсні обмеження, кадровий дефіцит, геополітична невизначеність – вимагають переосмислення ролі менеджера в умовах посткризової економіки. Потрібна нова парадигма управління, що поєднує стратегічне мислення, соціальну відповідальність та орієнтацію на сталий розвиток.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що дозволили комплексно дослідити роль менеджерів у формуванні стратегій сталого розвитку в умовах повоєнної відбудови економіки України. Теоретичну основу роботи становлять положення сучасної економічної теорії, концепції сталого розвитку, стратегічного менеджменту, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам економічної безпеки, інноваційного розвитку та управління трансформаційними процесами в умовах кризових і посткризових явищ.

У процесі дослідження використано комплекс методів наукового аналізу. Метод теоретичного узагальнення та систематизації

застосовано для дослідження сутності сталого розвитку та визначення його ролі у процесах повоєнної відбудови економіки. За допомогою системного підходу проаналізовано взаємозв'язок економічних, соціальних та екологічних чинників, що формують основу стратегічного управління відновленням. Метод структурно-логічного аналізу використано для обґрунтування ролі менеджерів у формуванні стратегій сталого розвитку та визначення ключових напрямів управління відбудовчими процесами.

Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до управління повоєнною реконструкцією економіки, а також для виокремлення основних викликів і можливостей розвитку української економіки. Порівняльний метод дозволив проаналізувати міжнародний досвід управління процесами відбудови та визначити можливості його адаптації до українських умов. Для дослідження практичних аспектів відновлення економіки використано елементи кейс-аналізу, що дало змогу оцінити роль державних програм, корпоративних ініціатив та міжнародних партнерств у реалізації стратегій сталого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, монографії та статті з питань менеджменту, економічної безпеки та сталого розвитку, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також результати сучасних досліджень щодо трансформації економіки України в умовах воєнного стану. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність аналізу, обґрунтованість висновків та можливість формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо ролі менеджерів у стратегічному управлінні процесами відбудови національної економіки.

Метою статті є визначення ролі менеджерів у формуванні стратегій сталого розвитку на етапі повоєнного відновлення економіки України.

Результати. Сталий розвиток визначається як стратегічна модель, що поєднує три взаємопов'язані складові – економічну, соціальну та екологічну. Як зазначають

дослідники, сталий розвиток є довготривалим процесом, спрямованим на гармонізацію економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності [1, с. 12–25]. У контексті України цей підхід набуває особливого значення, адже військова агресія суттєво порушила баланс між зазначеними компонентами, ускладнивши досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Економічна система зазнала втрат унаслідок руйнування інфраструктури та виробництва, соціальна – через зростання безробіття і міграцію населення, екологічна – через масштабне забруднення територій та деградацію природних ресурсів [2, с. 1–2; 3–5].

Сучасні процеси відбудови економіки України відбуваються в умовах комплексного впливу безпекових, економічних та інституційних викликів, що суттєво ускладнюють реалізацію стратегій сталого розвитку. Повномасштабна військова агресія спричинила значні втрати виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів та катастрофічні демографічні трансформації, зокрема трудову міграцію і скорочення людського капіталу. У результаті формуються нові структурні дисбаланси в економіці, що потребують адаптації управлінських моделей та пошуку інноваційних механізмів економічного відновлення. Дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває інтеграція економічної та безпекової політики держави, спрямована на забезпечення стабільності функціонування ключових секторів економіки [3; 4; 6, с. 20–60].

Водночас, процеси відбудови економіки України вимагають не лише інвестиційних і ресурсних вкладень, а й вдосконалення методології бюджетного планування, орієнтованого на результат. Державні цільові програми є основним інструментом у цьому процесі, оскільки вони визначають пріоритети розвитку та сприяють ефективному використанню державних фінансів. Однак правове регулювання цих програм в Україні потребує значного покращення. Існуючі проблеми, зокрема невизначеність методології розробки програм і відсутність чіткої послідовності

правових норм, значно ускладнюють їх реалізацію. Зокрема, результати міжнародних порівнянь вказують на необхідність інтеграції результат-орієнтованого підходу в бюджетний процес, що забезпечить більшу прозорість і підзвітність у використанні бюджетних коштів [7, с. 190–199]. У зв'язку з цим, важливим кроком є вдосконалення законодавства щодо розробки та впровадження національних проектів, що сприятиме більш ефективному та стабільному розвитку економіки країни. Це також відкриває нові можливості для оптимізації бюджетного процесу в рамках поствоєнної відбудови.

Застосування порівняльного методу дозволило поглибити аналіз сучасних підходів до управління процесами повоєнної відбудови шляхом зіставлення міжнародного досвіду з українськими реаліями. Зокрема, у звітах OECD наголошується на важливості децентралізованого врядування та посилення ролі місцевих громад у відновленні економіки, що є характерним і для країн Центрально-Східної Європи після трансформаційних криз [3; 8]. Водночас аналітичні матеріали World Bank свідчать, що ефективність відбудови значною мірою залежить від поєднання інфраструктурної реконструкції з інституційними реформами, прозорістю управління та впровадженням механізмів підзвітності [4; 24]. Порівняння цих підходів із поточними умовами в Україні показує, що ключовими напрямками адаптації є посилення координації між рівнями управління, цифровізація управлінських процесів та інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику відновлення.

Результати порівняльного аналізу також підтверджують значущість публічно-приватного партнерства як універсального інструменту мобілізації ресурсів. Зокрема, рекомендації European Bank for Reconstruction and Development акцентують на необхідності залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних проектів та зниження інвестиційних ризиків через інституційні гарантії [11; 26]. У контексті України це означає формування сприятливого інвестиційного

середовища, що поєднує державне регулювання, міжнародну підтримку та активну участь бізнесу.

Для дослідження практичних аспектів відновлення економіки використано елементи кейс-аналізу, що дозволило оцінити конкретні механізми реалізації стратегій сталого розвитку. Зокрема, аналіз державної програми “Made in Ukraine” продемонстрував її роль у стимулюванні національного виробництва, розвитку внутрішнього ринку та підтримці підприємництва через фінансові інструменти та інституційну підтримку [6; 17]. Водночас кейс програми “eVidnovlennia” засвідчив ефективність цифрових інструментів у забезпеченні прозорості, адресності та швидкості надання компенсацій за зруйноване житло [18; 19], що відповідає сучасним підходам цифрового врядування.

Кейс-аналіз корпоративного сектору дозволив встановити, що великі українські компанії активно інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, інвестуючи у відновлення інфраструктури, енергетичну стійкість та соціальні ініціативи. Зокрема, діяльність енергетичних та логістичних компаній демонструє ефективність поєднання бізнес-цілей із суспільними потребами, що відповідає концепції ESG-орієнтованого управління. У свою чергу, аналіз міжнародних партнерств показав, що співпраця з World Bank, European Bank for Reconstruction and Development та структурами ЄС забезпечує не лише фінансову підтримку, але й трансфер управлінських практик, технологій і стандартів, що підвищує ефективність відбудовчих процесів [11; 12].

Таким чином, поєднання порівняльного методу та кейс-аналізу дозволило комплексно оцінити як теоретичні, так і практичні аспекти повоєнного відновлення економіки. Отримані результати свідчать, що ефективне управління відбудовою в Україні має ґрунтуватися на адаптації міжнародного досвіду, розвитку інституційної спроможності, активному залученні бізнесу та впровадженні інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на принципи сталого розвитку.

Важливим фактором, який впливає на ефективність процесів відбудови, є зростання рівня економічної та інформаційної безпеки. У сучасних умовах цифровізації управління та активного використання інформаційних систем посилюється ризик кіберзагроз, дезінформації та порушення інформаційної інфраструктури. Це зумовлює необхідність впровадження комплексних механізмів управління безпекою, що поєднують технологічні, організаційні та управлінські інструменти. Як зазначають дослідники, ефективна система управління безпекою в умовах воєнного стану повинна забезпечувати захист інформаційних ресурсів, підвищення стійкості економічних систем та підтримку стратегічної стабільності держави [3; 4; 8].

Крім того, сучасні виклики пов'язані з необхідністю прискореної трансформації економіки на засадах цифровізації та інноваційного розвитку. Війна стала катализатором переосмислення бізнес-моделей та управлінських практик, стимулюючи впровадження цифрових технологій, автоматизації управління та розвитку нових форм економічної взаємодії. У цьому контексті цифрова трансформація бізнесу розглядається як важливий інструмент підвищення стійкості підприємств і забезпечення їх адаптації до кризових умов функціонування [8, с. 50–80; 9, с. 15–35; 10, с. 10–40]. Таким чином, сучасні загрози водночас формують нові можливості для модернізації економіки України, що потребує стратегічного управління, інноваційних рішень та ефективної координації дій між державою, бізнесом і міжнародними партнерами.

Управління повоєнним відновленням потребує переходу від реактивного до стратегічного менеджменту. Якщо реактивний підхід спрямований на ліквідацію наслідків руйнувань, то стратегічний – на забезпечення довгострокової стійкості, визначення пріоритетів сталого розвитку, залучення інновацій та формування гнучких управлінських моделей. Як підкреслюють сучасні дослідження, ефективне відновлення України має спиратися на модернізацію управлінських процесів, розвиток партнерства між державою та бізнесом і

залучення інвестицій у технологічні інновації [3, с. 15–40; 11, с. 5–35; 12, с. 10–50].

Ключову роль у цьому контексті відіграють принципи сталого менеджменту – довгостроковість, інклюзивність, прозорість та інноваційність. Вони передбачають орієнтацію на майбутні покоління, залучення всіх зацікавлених сторін, підзвітність управлінських рішень та використання сучасних технологій для підвищення ефективності. Для українського контексту ці принципи означають не просто реконструкцію, а глибоку трансформацію управлінських підходів. Теорія «корпоративної сталості», що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти у стратегіях компаній, розглядається як перспективна концепція розвитку корпоративного управління [13, с. 5–25; 14, с. 10–30; 15, с. 15–35].

Менеджмент у системі повоєнного відновлення виконує роль практичного інструмента реалізації Цілей сталого розвитку ООН. Він транслює глобальні принципи у конкретні рішення на рівні підприємств і регіонів, формуючи нову культуру управління, де економічна ефективність поєднується з соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Менеджери стають центральними акторами цього процесу – координаторами інновацій, агентами змін і носіями стратегічного бачення сталого розвитку України.

Повоєнна економіка України характеризуватиметься поєднанням значних викликів і потенційних можливостей, що формують нові вимоги до управлінських компетенцій. Одним із ключових викликів є руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, що потребує масштабного відновлення і модернізації з урахуванням принципів стійкості та енергоефективності. Менеджери мають організувати процеси відновлення, впроваджуючи стратегічне управління ресурсами та забезпечуючи ефективність використання фінансових і матеріальних потоків.

Суттєвим викликом також є дефіцит кадрів унаслідок міграції робочої сили та втрат трудового потенціалу. Це вимагає від менеджерів гнучких рішень щодо залучення фахівців, розвитку внутрішніх програм підвищення

кваліфікації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у ринок праці. Водночас економіка стикається з інфляційним тиском і браком інвестицій, що спонукає до розроблення довгострокових фінансових стратегій, спрямованих на стабілізацію середовища та залучення міжнародного капіталу. Не менш важливим є завдання забезпечення прозорого використання міжнародної допомоги, що передбачає впровадження систем контролю, звітності та ефективної взаємодії з міжнародними партнерами.

Поряд із викликами, повоєнна відбудова відкриє значні можливості для стратегічного розвитку. Нові ринки зростання зосереджені у сферах будівництва, енергетики, агросектору та ІТ. Менеджери мають змогу застосовувати інноваційні управлінські підходи, модернізуючи інфраструктуру та впроваджуючи технології «зеленого» розвитку. Важливу роль відіграє міжнародна інтеграція – участь у програмах ЄС та міжнародних фінансових інституцій відкриває доступ до ресурсів, експертизи та сучасних стандартів управління, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності України на глобальному рівні.

Крім того, прискорена цифровізація управління стає каталізатором ефективного відновлення [8]. Використання інформаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси, підвищити прозорість і покращити координацію між державою, бізнесом і громадами. Паралельно відбувається розвиток соціально відповідального бізнесу, де корпоративні стратегії орієнтуються на етичність, екологічність і підтримку суспільства.

Таким чином, сучасні умови вимагають від менеджерів високого рівня стратегічного мислення, адаптивності та професіоналізму. Їхня здатність ефективно поєднувати управлінські інновації, соціальну відповідальність і міжнародну кооперацію визначатиме темпи та якість відновлення української економіки.

У процесі повоєнної відбудови економіки України роль менеджерів виходитиме за межі традиційного управління, набуваючи стратегічного значення. Менеджер стає архітектором змін, здатним формувати бачення розви-

тку організацій відповідно до національних пріоритетів і принципів сталого розвитку. Такий підхід передбачає поєднання інноваційності, соціальної відповідальності та здатності передбачати ризики, що виникають у мінливому політичному та економічному середовищі. Стратегічне планування має орієнтуватися не лише на відновлення, а й на створення основ для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Менеджер також виступає координатором ресурсів, що забезпечує раціональний розподіл фінансових, людських та інвестиційних потоків між ключовими секторами економіки. У цьому контексті важливою стає синергія між державою, приватним сектором та громадськими організаціями, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність відбудовчих процесів. Така співпраця є фундаментом сталого економічного зростання та підвищення ефективності управлінських рішень у повоєнний період.

Не менш значущою є роль менеджера як лідера сталого розвитку, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG-підходи: довкілля, соціальна сфера, управління) у корпоративні стратегії [3; 16, с. 7–11]. Сучасні управлінці мають формувати корпоративну культуру відповідальності, що поєднує етичні принципи, прозорість і орієнтацію на екологічну стійкість. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити фінансову стабільність підприємств, а й підвищити їхню репутацію та довіру суспільства.

Крім того, менеджер виступає інноватором, який сприяє цифровізації процесів, автоматизації управління, використанню аналітики даних і впровадженню «зелених» технологій. Інновації, штучний інтелект і енергоефективні рішення стають не лише інструментами підвищення продуктивності, а й засобами екологічного відновлення та модернізації економіки. У результаті менеджери відіграють провідну роль у створенні нового економічного ландшафту України, заснованого на принципах інноваційності, сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Повоєнне відновлення промисловості є ключовим чинником стабілізації економіки України. Руйнування виробничих потужностей вимагає масштабної модернізації підприємств із використанням енергоефективних і екологічно чистих технологій. Застосування інновацій дозволить не лише відновити виробництво, а й підвищити його ефективність, скоротивши негативний вплив на довкілля. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, орієнтованим на довгострокове економічне зростання та екологічну безпеку країни [1, 4, 11].

Важливим напрямом є розвиток регіонів, який має спиратися на децентралізовані управлінські підходи. Залучення місцевих громад до процесів планування і реалізації програм відбудови сприятиме ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню соціально-економічних дисбалансів. Підтримка регіонального підприємництва та врахування локальних потреб дозволять досягти збалансованого розвитку територій і підвищити їхню самодостатність.

Перспективи стратегічного розвитку економіки України в умовах повоєнної трансформації можуть бути структуровані через систему можливих сценаріїв, які відображають різні траєкторії економічного відновлення та модернізації. Формування таких сценаріїв залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема рівня міжнародної підтримки, швидкості інституційних реформ, ефективності державної економічної політики та здатності бізнесу адаптуватися до нових умов глобальної конкуренції. У науковій літературі підкреслюється, що сценарний підхід дозволяє не лише прогнозувати можливі результати розвитку, а й формувати стратегічні орієнтири для управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із базових сценаріїв є інерційний сценарій розвитку, який передбачає поступове відновлення економіки за рахунок зовнішньої фінансової підтримки та реконструкції зруйнованої інфраструктури без суттєвих структурних змін. У межах цього сценарію економічне зростання відбувається переважно

шляхом відновлення довоєнних виробничих потужностей. Проте такий підхід має обмежений потенціал, оскільки не забезпечує достатнього рівня технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Другий сценарій – модернізаційний – передбачає структурну трансформацію економіки на основі інноваційного розвитку, цифровізації, інтеграції у європейський економічний простір та впровадження принципів сталого розвитку. У межах цього підходу ключову роль відіграють сучасні менеджери, які виступають ініціаторами інноваційних змін, координаторами інвестиційних ресурсів та провідниками нових управлінських практик. Саме управлінці забезпечують інтеграцію ESG-підходів, розвиток корпоративної культури відповідальності та впровадження технологічних рішень, що підвищують ефективність виробництва і сприяють формуванню нових секторів економіки.

Найбільш перспективним вважається сценарій інноваційно-інтеграційного розвитку, який поєднує модернізацію промисловості, розвиток людського капіталу та активну участь України у глобальних економічних і технологічних мережах. Реалізація такого сценарію передбачає формування нової моделі економічного управління, де менеджери виступають стратегічними агентами змін, здатними поєднувати інноваційні управлінські інструменти, міжнародну кооперацію та принципи сталого розвитку. У результаті саме ефективний менеджмент стає ключовим чинником переходу від відновлення економіки до її довгострокової модернізації та формування конкурентоспроможної моделі національного розвитку.

Економічна безпека виступає основою для сталого розвитку після війни. Її забезпечення передбачає управління ризиками, протидію корупції та контроль за використанням фінансових потоків, зокрема міжнародної допомоги. Впровадження механізмів прозорості та підзвітності є необхідною умовою довіри до управлінських рішень і стабільності економічного середовища [3; 4; 15].

Окремої уваги потребує розвиток людського капіталу, адже саме люди є головним ресурсом відновлення. Менеджмент має забезпечити створення ефективних програм освіти, перекваліфікації та соціальної підтримки для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і працівників, які втратили роботу. Інвестування у людський капітал сприятиме зростанню його потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню соціальної стабільності.

Не менш важливим напрямом є екологічна відбудова, що ґрунтується на принципах «зеленого» менеджменту. Вона передбачає модернізацію промислових об'єктів, розвиток відновлюваної енергетики, раціональне управління відходами та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація таких заходів дозволить Україні не лише відновити довкілля після масштабних руйнувань, а й досягти екологічної стійкості відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку.

У сукупності ці напрями формують стратегічну основу для відновлення української економіки на засадах сталості, відповідальності та інноваційності, забезпечуючи її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У процесі повоєнної відбудови економіки України менеджери будуть залучені до реалізації численних державних, корпоративних та міжнародних ініціатив, які формують основу для впровадження принципів сталого розвитку.

Державні програми відіграють ключову роль у стимулюванні економічної активності та підтримці населення. Ініціатива “Made in Ukraine” спрямована на підтримку національних виробників через систему субсидій і грантів, стимулюючи локальне виробництво та формування внутрішніх ланцюгів доданої вартості [6; 11; 17]. Програма “eVidnovlennia (Housing Recovery Program)” забезпечує компенсації за зруйноване житло, сприяючи соціальній стабільності та відновленню житлового фонду громадян [18; 19]. Ці державні заходи створюють рамки, у межах яких менеджери можуть адаптувати корпоративні

стратегії до національних пріоритетів відбудови.

У корпоративному секторі великі компанії, зокрема ДТЕК, «Нова пошта» та «Кернел», демонструють активну участь у реалізації принципів соціальної відповідальності, інвестуючи у відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць. Водночас малий і середній бізнес розвиває напрями зеленої енергетики та соціального підприємництва, залучаючи міжнародні гранти й інвестиції для реалізації інноваційних проєктів. Менеджери в цьому контексті виступають ініціаторами сталих бізнес-моделей, орієнтованих на адаптацію до нових економічних реалій.

Міжнародні партнерства є ще одним вагомим чинником повоєнної трансформації. Україна активно співпрацює зі Світовим банком, ЄБРР та структурами ЄС, які надають фінансування та експертну підтримку для реалізації проєктів у сфері енергетики, інфраструктури та гуманітарної безпеки [11]. Зокрема, у звіті “Newsletter #16 Reconstruction Ukraine” зазначено, що за підтримки міжнародних партнерів здійснюється масштабне розмінування територій, що є критичним для подальшого інвестування та безпечного розвитку економіки [20].

Отже, державні програми, корпоративні ініціативи та міжнародна співпраця створюють інтегровану систему повоєнного відновлення. Менеджери стають ключовими координаторами цього процесу, забезпечуючи синергію між державними пріоритетами, бізнес-інтересами та міжнародними стандартами сталого розвитку, що визначає ефективність економічного відновлення України.

Повоєнна відбудова України потребуватиме нового покоління управлінців – стратегічно мислячих, гнучких і здатних діяти в умовах невизначеності. Компетенції менеджера виходять за межі технічних навичок і охоплюють цінності, знання та поведінкові установки, орієнтовані на сталий розвиток економіки та суспільства.

Ключовою є здатність до стратегічного мислення та системного підходу, що забезпечує гармонізацію державних, соціальних і бізнес-інтересів. Як підкреслює О. Кузьмін [21],

саме системний підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до динамічних зовнішніх викликів. Не менш важливою є компетентність у сфері ризик-менеджменту та ESG-менеджменту, яка допомагає враховувати політичні, фінансові та екологічні ризики. За М. Зверєвою [14], ESG-підхід (довкілля, соціальна сфера, управління) стає основою довіри до бізнесу, формуючи його прозорість і соціальну відповідальність.

Менеджери мають також володіти інструментами управління проєктами [22], що забезпечують ефективну реалізацію програм відбудови в умовах ресурсних обмежень. Як зазначає Л. Мельник [9], проєктний менеджмент є ключовим інструментом координації міжнародних інвестицій і контролю результативності проєктів. У свою чергу, комунікаційна та міжкультурна компетентність набуває особливого значення у взаємодії з міжнародними партнерами. Вміння ефективно комунікувати, розуміти культурні відмінності й дотримуватись етичних норм сприяє підвищенню довіри та ефективності спільних ініціатив [10].

Важливою умовою сучасного управління є цифрова грамотність і вміння працювати з аналітичними даними. За даними OECD (2023) [8], цифрові навички стають базовим інструментом контролю та підвищення прозорості в управлінні повоєнною реконструкцією. Нарешті, лідерські якості, етичність і соціальна відповідальність визначають моральний фундамент сучасного менеджера. Як зазначає В. Геєць [23], саме моральна зрілість управлінців формує якість майбутньої економічної системи.

Отже, менеджер нової генерації – це стратег, координатор і лідер, який поєднує аналітичне мислення, інноваційність, цифрову культуру та соціальну чутливість. Такі управлінці стануть рушійною силою побудови стійкої та конкурентоспроможної економіки України.

Повоєнна відбудова України потребує створення цілісної системи управління, орієнтованої на довгострокову сталість, інновації та соціальну відповідальність. Менеджмент має

перейти від реактивного управління до стратегічного, стаючи рушійною силою системних трансформацій. Як зазначає UNDP (2023) [12], ефективна система управління відновленням повинна поєднувати політичні, соціальні й економічні чинники, забезпечуючи баланс між національними пріоритетами та міжнародними стандартами сталого розвитку.

Важливим завданням є формування державної стратегії менеджменту відбудови, яка визначатиме узгоджені механізми планування, координації та моніторингу. За рекомендаціями World Bank (2024) [24], така стратегія має базуватися на прозорості, чіткому розподілі відповідальності та єдності дій державних і приватних інституцій. Не менш значущим напрямом є інституціоналізація сталого менеджменту в освіті. Як наголошує І. Бузько [25], саме бізнес-освіта має стати основою формування управлінців нового типу – етично орієнтованих, компетентних і соціально відповідальних.

Подальший розвиток системи управління потребує впровадження ключових показників ефективності сталості у державних і корпоративних структурах. Вимірювання ефективності через ESG-індикатори (довкілля, соціальна сфера, управління) дає змогу оцінювати не лише фінансові, а й соціальні та екологічні результати діяльності, підвищуючи підзвітність управлінців [15]. Важливу роль відіграє також розвиток публічно-приватного партнерства, що забезпечує синергію держави та бізнесу. Як зазначає ЄБРР [26], саме публічно-приватне партнерство дозволяє ефективно залучати інвестиції, модернізувати інфраструктуру та підвищувати довіру між секторами.

Нарешті, ключовою умовою сталого відновлення є підготовка нового покоління управлінців. Вони мають поєднувати стратегічне мислення, цифрову грамотність, етичність і лідерські якості. За висновками European Training Foundation (2024) [27], розвиток м'яких навичок та адаптивного лідерства стане визначальним для формування управлінців, здатних очолити процеси трансформації.

Отже, перспективи розвитку системи управління сталим відновленням ґрунтуються на інтеграції державної стратегії, сучасної освіти, ефективних механізмів оцінювання сталості та партнерства між усіма учасниками економічної системи. Менеджери у цій моделі виступають центральними агентами змін, що формують майбутню архітектуру сталого розвитку України.

Висновки. Повоєнна відбудова економіки України є складним і багатовимірним процесом, який вимагає не лише значних фінансових ресурсів, а й ефективної системи управління, зорієнтованої на принципи сталого розвитку. Менеджери в цьому контексті виступають ключовими рушіями економічного відновлення, адже саме вони формують стратегічне бачення, координують ресурси, організовують управлінські процеси та забезпечують збалансованість між економічними, соціальними й екологічними аспектами розвитку. Їхня діяльність визначає не лише швидкість і масштаб відновлення, а й його якість, тобто здатність побудувати нову модель економіки, засновану на інноваціях, відповідальності та стійкості до кризових явищ.

Пріоритети сталого управління для України у повоєнний період мають ґрунтуватися на розвитку людського капіталу, цифровізації управлінських процесів, екологічній модернізації виробництв, а також на зміцненні партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У сучасних умовах саме сталий менеджмент здатен забезпечити системний перехід від кризового відновлення до стратегічного розвитку, що враховує довгострокові цілі країни. Формування культури сталого управління передбачає інституційну підтримку з боку держави, прозорість управлінських рішень, інноваційні підходи до фінансування проєктів та орієнтацію на соціальну справедливість і екологічну безпеку.

З огляду на проведені дослідження, можна стверджувати, що сталий розвиток України після війни потребуватиме скоординованих зусиль трьох основних суб'єктів: держави, бізнесу та освітнього середовища. Держава має створити інституційні умови для розви-

тку сталого підприємництва, удосконалити нормативно-правову базу щодо моніторингу ESG-показників і забезпечити фінансову підтримку інноваційних, екологічно орієнтованих проєктів. Бізнес, своєю чергою, повинен інтегрувати принципи сталого розвитку в корпоративні стратегії, розвивати програми соціальної відповідальності, впроваджувати етичні стандарти управління та раціональне використання ресурсів. Освітня система має відігравати провідну роль у підготовці нового покоління управлінців, здатних діяти в умовах невизначеності, мислити стратегічно, володіти цифровими компетенціями та впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що роль менеджерів у процесі повоєнного відновлення є визначальною. Вони постають не лише виконавцями державної політики чи бізнес-стратегій, а й агентами змін, які формують нову управлінську культуру, засновану на цінностях сталості, інноваційності та відповідальності. Їхня діяльність має стратегічне значення для формування конкурентоспроможної, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої економіки України, здатної не лише відновитися після війни, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Sachs J., Lafortune G., Fuller G., Drumm E. Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus. Dublin: Dublin University Press. 2023. 546 p. DOI: <https://doi.org/10.25546/102924>
2. Barbier E. B., Burgess J. C. Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, 2021. 135. P. 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>
3. OECD. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris: OECD Publishing. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington DC. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1596/40562>
5. European Commission. Ukraine Reconstruction and Recovery Plan. Brussels. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2775/564810>
6. IMF. Ukraine: Selected Issues. IMF Country Report. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400240003.002>
7. Shopina, I., Kovaliv, M., Yesimov, S., Borovikova, V., & Prots, I. State target programmes in the system of results-based budgeting: *Legal aspect. Social and Legal Studios*, 2024. No. 7 (2), pp. 190–202. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.190>
8. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c1c3c6a-en>
9. Melnyk L., Kubatko O., Pysarenko S. Digital transformation and sustainable economic development. *Environmental Economics*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.02)
10. Meyer K., Peng M. International business in the digital age. *Journal of International Business Studies*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00536-7>
11. European Bank for Reconstruction and Development. Rebuilding Ukraine's Economy: Strategy and Investment Priorities. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21201/2023.102>
12. United Nations Development Programme. Ukraine Recovery and Development Programme. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18356/undp-ukraine-recovery-2023>
13. Elkington J., Rowlands I., Upward A. The future of corporate sustainability and ESG strategies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1882037>
14. Zvereva M. ESG transformation of corporate governance in emerging economies. *Sustainability*, 2022. No. 14(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811584>
15. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1899733>
16. Li L. Integrating ESG Principles into Corporate Strategic Management: Implementation Pathways and Performance Evaluation Systems. *Leadership and Organizational Insights*, 2025. No. 1 (1), pp. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.64229/51qr6898>
17. Зроблено в Україні : офіційний вебсайт державної програми / Офіс розвитку підприємництва та експорту України. Київ. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).

18. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. eVidnovlennia program (Housing Recovery Program), 2023. URL: <https://mindev.gov.ua/en/proiekt/yevidnovlennia>
19. Volokita V. Ukrainian government helps families restore or purchase housing under eVidnovlennia program *Ukrainska Pravda*, 2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/02/18/7498923/>
20. Newsletter #16 Reconstruction Ukraine – September 2024. 02.10.2024. URL: <https://www.ccifu.com.ua/ua/novini/n/news/newsletter-16-reconstruction-ukraine-september-2024.html>
21. Kuzmin O., Melnyk O., Zhezhukha V. Strategic management in conditions of global economic transformation. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17)
22. Project Management Institute. Pulse of the Profession: Beyond Agility. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21645>
23. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / НАН України, Інститут економіки та прогнозування. Київ : Фенікс, 2009. 864 с.
24. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington DC. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1596/9781464819953>
25. Buzko I., Dykan V., Petrova I. Business education and sustainable development. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.20](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.20)
26. European Bank for Reconstruction and Development. Public-Private Partnerships for Infrastructure Recovery. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21201/2022.8347>
27. European Training Foundation. Skills for Ukraine's Reconstruction. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2816/82033>

References:

1. Sachs J., Lafortune G., Fuller G., Drumm E. (2023). Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus. Dublin: Dublin University Press. 546 p. DOI: <https://doi.org/10.25546/102924>
2. Barbier E. B., Burgess J. C. (2021). Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, no. 135. P. 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>
3. OECD (2023). Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
4. World Bank (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington DC. DOI: <https://doi.org/10.1596/40562>
5. European Commission (2023). Ukraine Reconstruction and Recovery Plan. Brussels. DOI: <https://doi.org/10.2775/564810>
6. IMF (2023). Ukraine: Selected Issues. IMF Country Report. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400240003.002>
7. Shopina, I., Kovaliv, M., Yesimov, S., Borovikova, V., & Prots, I. (2024). State target programmes in the system of results-based budgeting. *Legal aspect. Social and Legal Studies*, no. 7 (2), pp. 190–202. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.190>
8. OECD (2023). Digital Government Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c1c3c6a-en>
9. Melnyk L., Kubatko O., Pysarenko S. (2021). Digital transformation and sustainable economic development. *Environmental Economics*. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.02)
10. Meyer K., Peng M. (2022). International business in the digital age. *Journal of International Business Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00536-7>
11. European Bank for Reconstruction and Development (2023). Rebuilding Ukraine's Economy: Strategy and Investment Priorities. DOI: <https://doi.org/10.21201/2023.102>
12. United Nations Development Programme (2023). Ukraine Recovery and Development Programme. DOI: <https://doi.org/10.18356/undp-ukraine-recovery-2023>
13. Elkington J., Rowlands I., Upward A. (2021). The future of corporate sustainability and ESG strategies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1882037>
14. Zvereva M. (2022). ESG transformation of corporate governance in emerging economies. *Sustainability*, no. 14 (18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811584>
15. Friede G., Busch T., Bassen A. (2021). ESG and financial performance: aggregated evidence. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1899733>

16. Li L. (2025). Integrating ESG Principles into Corporate Strategic Management: Implementation Pathways and Performance Evaluation Systems. *Leadership and Organizational Insights*, no. 1 (1), pp. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.64229/51qp6898>
17. Zrobлено v Ukraini: ofitsiyni vebсайт derzhavnoi prohramy [Made in Ukraine: official website of the state program]/ Ofis rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu Ukrainy (Office of Entrepreneurship and Export Development of Ukraine). Kyiv. Available at: <https://madeinukraine.gov.ua/> (accessed: 20.01.2026).
18. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. eVidnovlennia program (Housing Recovery Program). (2023). Available at: <https://mindev.gov.ua/en/proieky/yevidnovlennia>
19. Volokita V. Ukrainian government helps families restore or purchase housing under eVidnovlennia program *Ukrainska Pravda*. (2025). Available at: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/02/18/7498923/>
20. Newsletter #16 Reconstruction Ukraine – September 2024. 02.10.2024. Available at: <https://www.ccifu.com.ua/ua/novini/n/news/newsletter-16-reconstruction-ukraine-september-2024.html>
21. Kuzmin O., Melnyk O., Zhezhukha V. (2021). Strategic management in conditions of global economic transformation. *Problems and Perspectives in Management*. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17)
22. Project Management Institute (2021). Pulse of the Profession: Beyond Agility. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21645>
23. Heiets V. M. (2009). Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development] / NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia. Kyiv : Feniks, 864 s.
24. World Bank (2024). Global Economic Prospects 2024. Washington DC. DOI: <https://doi.org/10.1596/9781464819953>
25. Buzko I., Dykan V., Petrova I. (2021). Business education and sustainable development. *Problems and Perspectives in Management*. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.20](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.20)
26. European Bank for Reconstruction and Development (2022). Public-Private Partnerships for Infrastructure Recovery. DOI: <https://doi.org/10.21201/2022.8347>
27. European Training Foundation (2024). Skills for Ukraines Reconstruction. DOI: <https://doi.org/10.2816/82033>

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026