



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

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.113>

УДК 338.2:330.34

М. В. Шингур,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5850-659X>

**ВИБІР ПРІОРИТЕТІВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІСТОРИЧНОЇ
РЕТРОСПЕКТИВИ ТА МАТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ
ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ**

M. Shynhur,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

**SELECTION OF PRIORITIES FOR THE POST-WAR RECOVERY OF
UKRAINE'S ECONOMY BASED ON HISTORICAL RETROSPECTIVE
AND PORTFOLIO ANALYSIS MATRICES**

У статті досліджено теоретичні засади формування науково-технологічних та економічних пріоритетів розвитку національної економіки в умовах післявоєнної відбудови. Проаналізовано міжнародний досвід

відновлення економік після Другої світової війни, здійснено порівняння стратегічних підходів різних країн. На основі матричних моделей стратегічного управління проведено позиціонування галузей економіки України за критеріями привабливості та конкурентної позиції. Обґрунтовано, що вибір пріоритетів відновлення не є тотожним відтворенню довоєнної структури економіки, а має базуватися на принципах структурної модернізації з акцентом на високотехнологічні індустрії. Доведено, що традиційні галузі (аграрний сектор, гірничо-металургійний комплекс) мають виконувати функцію донорів для розвитку перспективних секторів - машинобудування, інформаційних технологій-індустрії, оборонних технологій, відновлюваної енергетики. Сформульовано рекомендації щодо стратегічних напрямів економічного розвитку України на горизонті 10-15 років.

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming scientific, technological and economic priorities for the development of the national economy under the conditions of post-war recovery. The international experience of restoring national economies after the Second World War is analyzed. The key factors of successful post-war recovery in Western European countries have been identified. A comparative analysis of the conditions for the recovery of national economies in the mid-20th century and in the present day has been conducted. Performed the positioning and analysis of the key sectors of the Ukrainian economy based on portfolio analysis matrices, including BCG, McKinsey/GE, and Arthur D. Little. Based on portfolio analysis, the sectors of the economy that should become priorities for post-war recovery have been identified, as well as the directions for reallocating financial flows to ensure sustainable technological development. Basic strategies for the key sectors of Ukraine's economy have been formulated, taking into account their priority for the national economy. It is substantiated that the choice of recovery priorities is not identical to the reproduction of the pre-war structure of the economy, but should be based on

the principles of structural modernisation with an emphasis on high-tech industries. It is proved that traditional sectors - the agrarian sector, the mining and metallurgical complex - should perform the function of financial donors for the development of promising sectors, namely mechanical engineering, IT, defense technologies and renewable energy. Particular attention is paid to the concept of the clean slate effect, which creates a unique window of opportunity for technological leapfrogging and a comprehensive reform of state budget, tax, energy and research policies. Recommendations are formulated regarding the strategic directions of economic development of Ukraine over a horizon of ten to fifteen years, including five key clusters: the digital economy, the agro-industrial complex of a new type, defense sector, the energy sector and mechanical engineering integrated into European Union chains.

Ключові слова: науково-технологічні пріоритети, післявоєнне відновлення, структурна модернізація, портфельний матричний аналіз, інновації, високі технології, порівняльні переваги.

Keywords: scientific and technological priorities; post-war recovery; structural modernization; portfolio matrix analysis; innovation; high technologies; comparative advantages.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Військова агресія Росії проти України спричинила масштабні руйнування економічної інфраструктури та виробничого потенціалу, обсяг відновлення яких оцінюється Світовим банком у понад 524 млрд доларів США [1]. Зруйновані житлові будинки, виробничі підприємства, об'єкти енергетики, обгорілий каркас літака Ан-225 «Мрія» стали трагічним символом війни і водночас породили потребу у виваженому стратегічному виборі: чи відбудовувати країну за довоєнним зразком, чи скористатися ситуацією для глибокої структурної модернізації економіки.

Одним з ключових питань стратегії відновлення є вибір пріоритетів - секторів і напрямів, на яких має бути сконцентровано обмежені фінансові, людські та інституційні ресурси задля досягнення максимального синергічного ефекту. Це нестандартне завдання, оскільки повернення до довоєнної структури економіки може виявитися стратегічно хибним через суттєві дисбаланси - надмірну сировинну залежність, низьку частку продукції з високою доданою вартістю та технологічну відсталість окремих галузей.

Поточний момент є для України, можливо, останнім історичним шансом здійснити якісний стрибок у технологічному та економічному розвитку. Унікальність цього моменту полягає у збігу декількох чинників: потужної міжнародної підтримки та інтеграційних перспектив, суспільної мобілізації й готовності до змін, а також самого масштабу руйнувань, що унеможливило повернення до довоєнного статусу. Якщо цей шанс буде втрачено, наслідки для довгострокової конкурентоспроможності країни, демографічна криза, еміграція кваліфікованих кадрів і технологічне відставання, можуть виявитися нездоланими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика післявоєнного відновлення національних економік є однією з найбільш досліджуваних у сучасній економічній науці. Теоретичні та прикладні аспекти формування стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення економіки України представлено у працях В. М. Гейця [11] та Я. А. Жаліла [12], які акцентують увагу на необхідності структурної модернізації, переходу від сировинно-аграрної до індустріально-інноваційної моделі та формуванні національних кластерів високих технологій. Емпіричною базою для оцінювання масштабів руйнувань та потреб відновлення є матеріали Світового банку [1], ОЕСР [5], РwC [10], офіційні дані Державної служби статистики України [6] та Міністерства економіки України [9], а також звіти UNHCR [8] щодо міграційних процесів та IT Ukraine Association щодо розвитку сектору інформаційних технологій [7]. Історичний досвід

післявоєнного відновлення країн Європи та Японії системно проаналізовано у роботах Б. Айхенґріна [3], Дж. ДеЛонга та Б. Айхенґріна [2], Т. Накамури [4]. Незважаючи на значну кількість публікацій з цієї тематики, питання комплексного застосування інструментів економічного аналізу, зокрема таких, як матричний портфельний аналіз для обґрунтування галузевих пріоритетів повоєнної відбудови України залишається недостатньо розкритим, що й визначає актуальність цього дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні системи пріоритетів післявоєнного відновлення економіки України на основі аналізу міжнародного досвіду та матричних моделей портфельного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія вибору науково-технологічних пріоритетів виходить з того, що економічний розвиток держави визначається її здатністю концентрувати обмежені ресурси у найбільш перспективних напрямках. В основі цього підходу лежить принцип селективного розвитку, який проявляється в тому, що інноваційна динаміка є нерівномірною, технологічні парадигми змінюють одна одну стрибкоподібно, а країни, здатні вчасно ідентифікувати «вікна технологічних можливостей», отримують стійкі конкурентні переваги.

Науково-технологічні пріоритети визначаються як інституціоналізований процес селективного прискорення науково-технологічної динаміки, що спрямований на мінімізацію ризиків технологічної відсталості через концентрацію інтелектуального капіталу в точках найвищого мультиплікативного ефекту. Теоретична основа формування пріоритетів спирається на концепції технологічних укладів Кондратьєва-Глазьева, національних інноваційних систем (Фрімен, Лундвалл, Нельсон) та технологічного суверенітету, яка акцентує увагу на критично важливих напрямках енергетики, біобезпеки, штучного інтелекту та кіберзахисту.

Світовий досвід демонструє різноманітні підходи до реалізації політики науково-технічних пріоритетів. Європейський Союз робить акцент на ідентифікації унікальних компетенцій окремих регіонів через стратегію «розумної спеціалізації». США використовують модель прискореного розвитку проривних технологій під егідою спеціалізованих державних агентств. Китай через п'ятирічні плани концентрує зусилля на штучному інтелекті, напівпровідниках та водневій енергетиці. Південна Корея реалізує національну програму пріоритизації дванадцяти стратегічних технологій.

Корисний досвід для формування стратегії відновлення України надає аналіз післявоєнної відбудови економіки Західної Європи, ключовим інструментом якої став план Маршалла (1948-1951), в межах якого США надали 16 європейським країнам близько 13 млрд. доларів, що забезпечило в країнах-реципієнтах економічне зростання на рівнях 15-25% за роки реалізації плану [2; 3].

Країни, яким вдалося скористатися «вікном реформ» - Німеччина, Японія, Південна Корея - досягли не просто відновлення довоєнного рівня, а здійснили якісний стрибок, перетворивши зруйновані економіки на світових лідерів. Західна Німеччина продемонструвала «економічне диво» (Wirtschaftswunder): промислове виробництво за 1950-ті роки зросло приблизно вчетверо завдяки валютній реформі 1948 року, лібералізації цін та глибокій технологічній модернізації. Японія, у якої після капітуляції 1945 року промислове виробництво становило лише 20-30 % довоєнного рівня, у 1950-1960-х роках демонструвала темпи зростання близько 10% на рік завдяки земельній і трудовій реформам, політиці пріоритетного виробництва та орієнтації на експорт [4]. Франція через план Монне забезпечила «Les Trente Glorieuses» (1945-1975); Італія здійснила «економічне диво» 1950-60-х років; Нідерланди, втративши близько 30% національного багатства, повернулися до довоєнного рівня ВВП уже в 1947 році; Бельгія за рахунок монетарної реформи здійснила власне «економічне диво» наприкінці 1940-х років. Узагальнення моделей післявоєнного відновлення наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей післявоєнного відновлення

Країна	Модель відновлення	Основні реформи	Результат
Західна Німеччина	Ліберальна з державною координацією	Валютна реформа, лібералізація цін, інтеграція в ЄС	Wirtschaftswunder; 4 кратне зростання виробництва
Японія	Державно-координована індустріалізація	Земельна, трудова реформи, пріоритетне виробництво	Зростання ВВП на 10%/рік у 1950-60 р.р.
Франція	Планова модернізація (план Монне)	Централізована модернізація ключових галузей	Les Trente Glorieuses (1945-1975)
Італія	Реконструкція з зовнішньою допомогою	Модернізація промисловості, інтеграція в «Європейську спільноту з вугілля і сталі»	«Італійське економічне диво» 1950-60 р.р.
Нідерланди	Централізоване відновлення	Модернізація інфраструктури, експортна орієнтація	Рівень довоєнного ВВП відновлено у 1947 р.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 4]

Спільними рисами успішних моделей є наявність зовнішньої допомоги як каталізатора, глибокі інституційні реформи (валютні, аграрні, трудові), технологічна модернізація замість простого відтворення довоєнних потужностей та послідовна орієнтація на експорт. Досвід відбудови країн після Другої світової війни часто розглядається як можливий сучасний орієнтир для України. Водночас перенесення історичних моделей відновлення на сучасні реалії є методологічно некоректним підходом, оскільки економічні, технологічні, соціальні та геополітичні умови середини ХХ століття принципово відрізняються від умов сьогодення.

Порівняльний аналіз умов економічного відновлення 1945 та 2026 років (прийmemo 2026 рік як оптимістичну дату закінчення активної фази війни) є масштабною темою окремого дослідження, проте можна виділити базові економічні, технологічні, соціальні та політичні відмінності, які узагальнено у таблиці 2.

**Таблиця 2. Порівняльна таблиця умов післявоєнного відновлення
національних економік 1945 та 2026 років.**

Критерій порівняння	1945 рік	2026 рік
Економічна парадигма	Індустріальна економіка; відбудова заводів, енергетики та транспорту	Постіндустріальна економіка знань; людський капітал, та цифрові технології
Механізм зовнішньої підтримки	План Маршалла: односторонній трансфер ресурсів від одного донора	Багатостороння підтримка з ЄС, G7, МФО з інституційною інтеграцією
Технологічний уклад	3-4 технологічні уклади; тиражування відомих технологій	5-6 уклади: хмарні технології, можливість технологічного стрибка, ШІ
Енергетична модель	Централізована вугільно-нафтова енергетика	Енергетична децентралізація. Відновлювана енергетика, енергоефективність
Демографічна ситуація	Стабільність, високий рівень трудової мобілізації, молоде населення	Демографічна криза, більше 9 млн. мігрантів, старіння населення, дефіцит кадрів
Соціальний капітал	Патерналізм, мобілізаційна солідарність	Волонтерство, горизонтальні мережі довіри, громадянське суспільство
Геополітичні умови	Біполярна система, чітка ієрархія, безпекові гарантії США	Поліцентричний світ, курс на ЄС та НАТО
Інноваційний потенціал	Відновлення довоєнних виробництв, конверсія військових технологій у цивільні	Екосистема оборонних технологій та стартапів, комерціалізація технологій подвійного призначення, наскрізна цифровізація галузей
Цифрова інфра-структура	Управління на основі паперового документообігу	Розвинена цифрова екосистема (Дія), освітні та урядові цифрові технології
Модель відновлення	Кейнсіанське стимулювання сукупного попиту, фізична відбудова промисловості	Людиноцентричний підхід, цифрова трансформація, інтеграційна модель, диверсифікація економіки

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 5; 8]

Війна кардинально змінила структуру економіки України. Аналіз експорту до і після 2022 року свідчить про кардинальні структурні зрушення. Якщо у 2021 році товарний експорт сягав близько 68 млрд. доларів і

характеризувався відносною диверсифікацією (зернові, металургія, рослинні олії, машинобудування), то після 2022 року відбулося різке звуження експортної бази з домінуванням аграрної продукції (до 60% загального експорту). Найбільш постраждали гірничо-металургійний комплекс (зруйновані або зупинені великі підприємства, експорт чорних металів скоротився у кілька разів), енергетична інфраструктура (систематичні удари по об'єктах генерації та розподільчих мережах), транспортна та логістична інфраструктура (пошкодження залізничних вузлів, портової інфраструктури, автомагістралей).

У структурі ВВП України на сьогодні переважає сфера послуг, в тому числі торгівля складає 61%, промисловість близько 19%, сільське господарство 7-8%. При цьому спостерігається суттєве розходження між частками галузей у ВВП та їх внеском у валютну виручку. Торгівля, яка формує найбільшу частку ВВП, генерує мінімальну валютну виручку, тоді як аграрний сектор із відносно невеликою часткою у ВВП забезпечує домінуючу позицію в експорті, сектор інформаційних технологій, маючи лише 3,5-4% у структурі ВВП, генерує 6-7 млрд. доларів експортних надходжень [6], [9].

Характерною рисою економіки України є надзвичайно висока концентрація сировинного експорту: десять основних товарних позицій (соняшникова олія, кукурудза, пшениця, залізна руда, соєві боби, ріпак, соняшниковий шрот, електрокабелі, чорні метали, деревина) формують переважну частину валютної виручки країни, більшість з яких складає аграрна сировина з мінімальною переробкою. Збереження такої структури в найближчі роки створює ризик довгострокового технологічного відставання.

Післявоєнне відновлення принципово відрізняється від звичайного антикризового управління масштабом руйнувань (виробничі потужності, інфраструктура, людський капітал, інституційне середовище) та невизначеністю умов (територіальні та мінні ризики, міграційні процеси, зміна ринкових кон'юнктур). Водночас необхідність будувати «заново» формує унікальне «вікно можливостей», що передбачає передумови для впровадження сучасних технологій замість копіювання застарілих моделей.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що процес відновлення доцільно реалізовувати поетапно. Перший етап, 1-2 роки після завершення активних бойових дій, має бути зосереджено на відновленні критичної інфраструктури, такої як енергопостачання, водопостачання, транспортних комунікацій, демінуванні територій. Другий етап, 3-5 років, передбачає реконструкцію соціальної інфраструктури - житлового фонду, закладів освіти та охорони здоров'я, а також початок модернізації виробничих галузей. Третій етап, 5-10+ років, спрямований на структурну модернізацію економіки, впровадження високих технологій, повну інтеграцію у глобальні ринки.

Принципово важливим є розуміння того, що поняття відновлення не тотожне реставрації. Країни, які досягли найбільшого успіху після глобальних воєн, використали відбудову як каталізатор повної структурної трансформації. Зруйнування застарілих виробничих фондів, парадоксальним чином знижує альтернативні витрати модернізації, оскільки замість капіталомісткої поступової заміни обладнання з'являється можливість одразу впроваджувати найсучасніші технологічні рішення, це так званий ефект «чистого аркуша». Для України даний ефект особливо актуальний в енергетичному секторі, оскільки масштабне руйнування енергетичної інфраструктури, за оцінками ОЕСР, потребує інвестицій у розмірі близько 68 млрд доларів, однак водночас створює унікальну можливість побудови сучасної децентралізованої енергосистеми з високою часткою відновлюваних джерел, інтегрованої з європейською мережею ENTSO-E [5].

Масштаб руйнувань створює унікальне «вікно», що дозволяє переосмислити систему державного управління економікою та сформувати принципово нові моделі структури галузей. Бюджетна політика має перейти до програмно-цільового фінансування з пріоритетним інвестуванням у людський капітал, а податково запровадити стимулюючу модель заохочення інноваційної діяльності. В основі соціальної політики має лежати формування продуктивного людського капіталу та перекваліфікація працівників, енергетичної - принципи децентралізації та «зеленого» переходу. Містобудівельна політика має орієнтуватися на засади

резидентного урбанізму, міграційна на активне залучення кваліфікаційних спеціалістів, а науково-технічна на модель «від лабораторії до ринку» з тісною інтеграцією університетської науки та виробничого сектору.

Одним із ключових теоретичних положень, яке має критичне значення для формування стратегії відновлення, є принципова неочевидність оптимального напрямку розвитку. Як вже зазначалось, припущення про те, що країна має відновлювати ту економічну структуру, яка існувала до війни, може бути потенційно деструктивним для перспектив довгострокового розвитку.

Теорія порівняльних переваг Давида Рікардо свідчить, що держава має спеціалізуватися на напрямках з найнижчими альтернативними витратами, однак не можна потрапляти у «пастку порівняльних переваг» - виключну спеціалізацію на сировинних секторах з низькою доданою вартістю. Для України це означає, що відновлення аграрного та гірничо-металургійного секторів має розглядатися як стратегічний етап формування ресурсної бази для переходу до високотехнологічної економіки. Руйнування старих виробничих фондів створює передумови для «перескакування» через застарілі технологічні рішення безпосередньо до сучасних.

Використовуючи окремі методи матричного аналізу із сфери стратегічного управління, можна методологічно обґрунтовано визначити найбільш пріоритетні галузі та ресурсні джерела для їх відновлення.

Матриця Бостонської консалтингової групи (Матриця BCG) є класичним інструментом портфельного аналізу, що класифікує бізнес-одиниці (у нашому випадку галузі економіки) за двома параметрами: відносна ринкова частка (економічна вага галузі) та темп зростання ринку. Адаптація цієї моделі до аналізу галузевої структури вітчизняної економіки передбачає оцінку кожної галузі за параметром її внеску в експорт та ВВП (горизонтальна вісь) та динаміки зростання (вертикальна вісь).

Основою даних для побудови матриць будуть усереднені дані за роки війни, при цьому державний сектор в цілому не буде прийматись до уваги, з нього окремо буде виділено оборонну галузь. Торгівля, яка складає більше 14% ВВП, а також переробка (10%) не будуть окремо зазначені у матрицях, оскільки є узагальненим показником без структурування за галузями. Даний підхід

обумовлений значним «перекосом» в структурі економіки воєнного періоду. Сьогодні за оцінками Мінекономіки провідну роль відіграє сектор загальнодержавного управління (оборона і безпека, соціальний захист, допомога бізнесу), у порівнянні показників 2025 року з довоєнним періодом питома вага доданої вартості державного управління у ВВП збільшилася з 6% до 24% [9]. Таке збільшення є аномальним для «мирної економіки», тому не буде розглядатись як провідний показник, або орієнтир для повоєнного відновлення.

Побудована матриця BCG (Рис. 1) дозволяє розподілити галузі економіки України за чотирма стратегічними квадрантами.

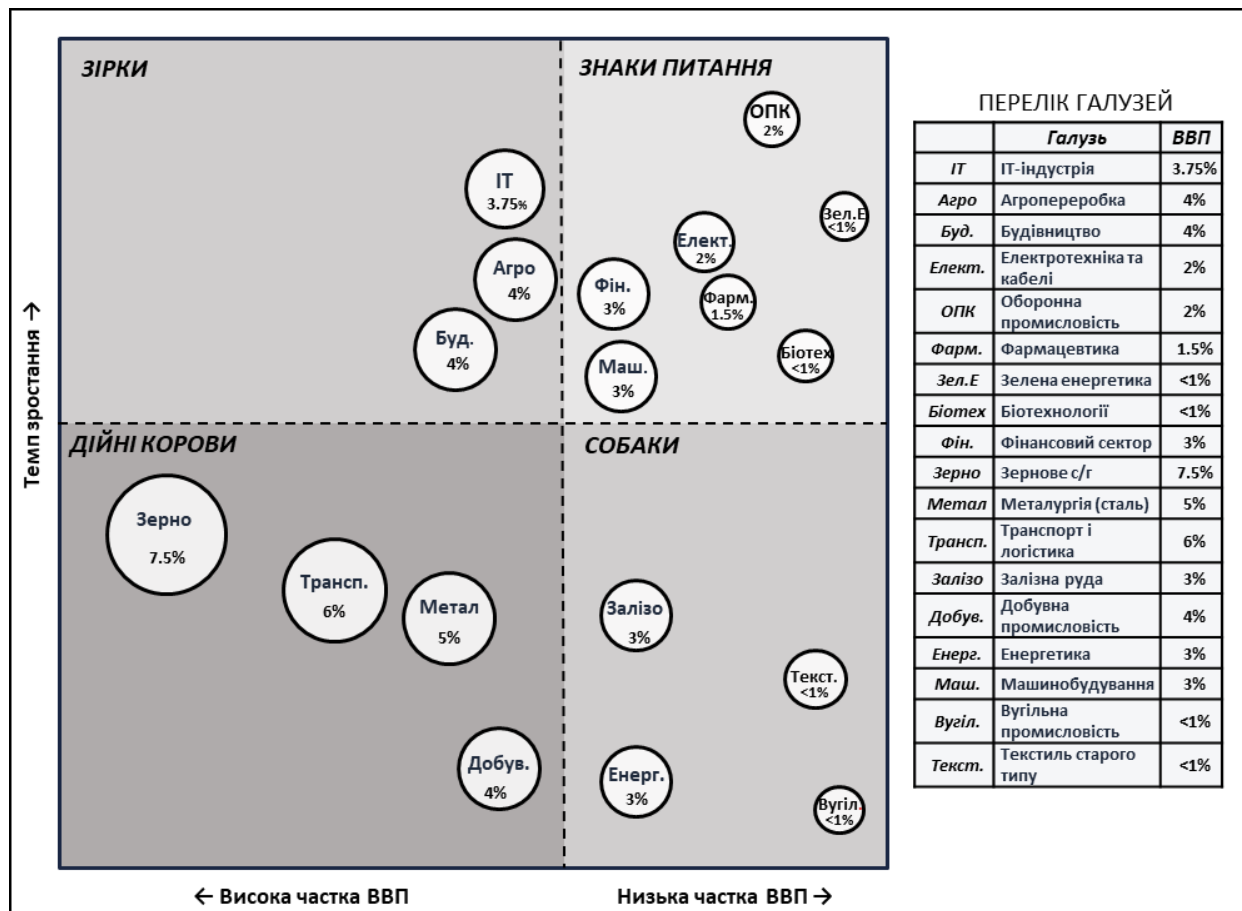


Рис. 1 Матриця BCG для основних галузей економіки України

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9]

До «Зірок» (висока динаміка зростання при значній частці ВВП) належать ІТ-індустрія, агропереробка та будівництво, які мають стати основою майбутнього економічного зростання. Найбільший кластер «Знаків питання» формують оборонна промисловість, електротехніка, фармацевтика, фінансовий сектор, машинобудування, відновлювана енергетика та біотехнології - ці галузі мають високий потенціал, але незначну частку у

ВВП, тому потребують концентрації ресурсів на найперспективніших напрямках. Сектор «Дійних корів» - зернове сільське господарство, металургія, транспорт, добувна промисловість - є основою валютної виручки країни без потенціалу інтенсивного зростання. До квадранту «Собак» потрапили вугільна промисловість, текстиль старого типу та застарілі підприємства важкого машинобудування радянського зразка, які потребують глибокої трансформації або поступового скорочення; енергетика опинилась у цьому квадранті лише тимчасово, внаслідок воєнних руйнувань, і залишається критично важливою галуззю для відновлення.

Матриця McKinsey/General Electric (Рис.2) є більш диференційованим методом порівняно з BCG, оскільки оцінює галузі за двома комплексними критеріями: привабливість галузі (зростання світового ринку, технологічний потенціал, експорт, інвестиційна ємність) та конкурентна позиція країни (ресурси, компетенції, виробнича база, доступ до ринків). Тривимірна шкала оцінки (висока - середня - низька) для кожного критерію формує дев'ять стратегічних позицій.

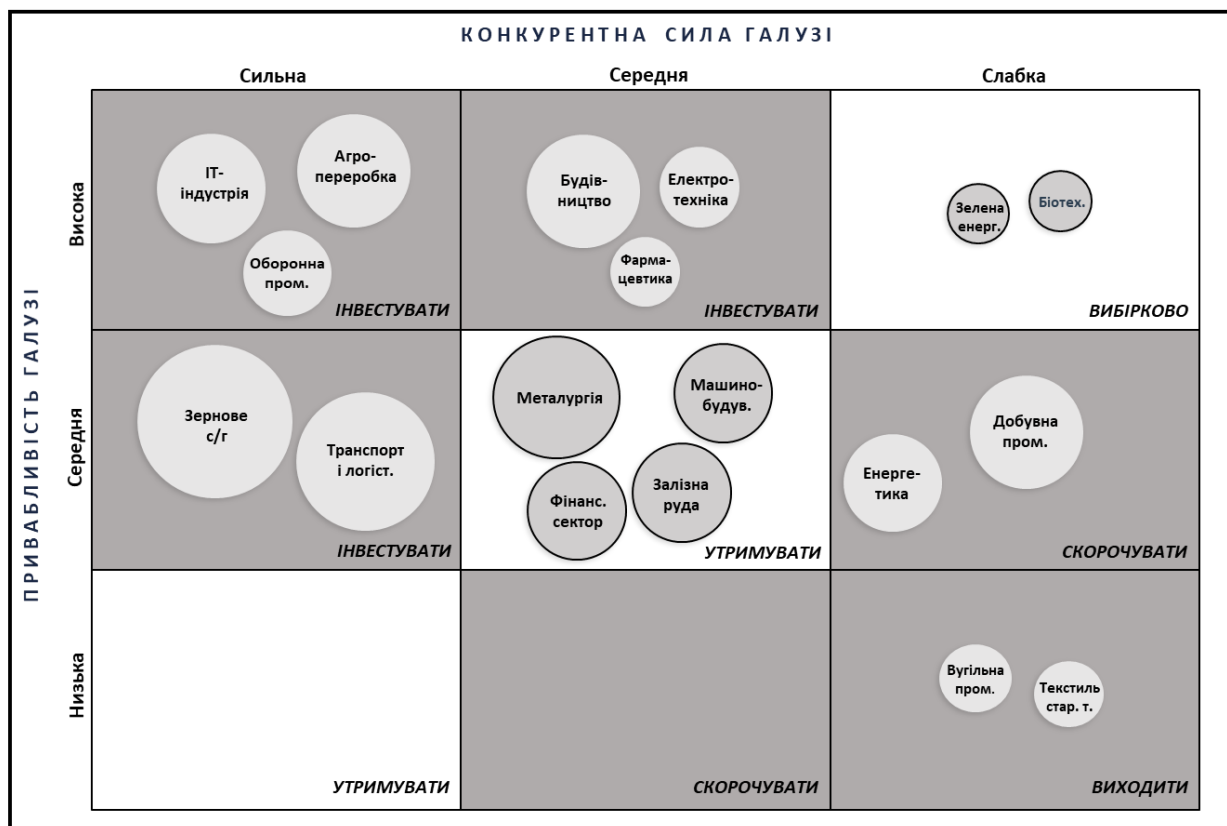


Рис.2 Матриця McKinsey/GE — модель привабливості галузі / конкурентної сили

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9]

Висновки застосування матриці McKinsey/GE щодо вибору пріоритетів узагальнено у вигляді наступної таблиці (Табл. 3).

Таблиця 3. Стратегії розвитку галузей економіки за висновками матриці McKinsey/GE

Стратегії для розвитку та відновлення	Галузі економіки
Максимальні інвестиції, масштабування, вихід на нові ринки.	- Індустрія інформаційних технологій та агропереробка (поєднання високої привабливості галузей із сильною конкурентною позицією). - Оборонна промисловість має виняткову привабливість, Україна поєднує унікальний досвід оборонних технологій зі світовим експортним потенціалом. - Зернове сільське господарство та транспорт демонструють сильні позиції при середній привабливості, генерують стабільний дохід.
Вибіркове інвестування в підгалузі з найвищим потенціалом зростання	- Будівництво та електротехніка мають високу привабливість (програми відновлення, євроінтеграція), та займають середню конкурентну позицію. Існує потенціал переходу в зону максимальних інвестицій та пріоритетності. - Металургія та залізна руда зберігають вагу в економіці, але потребують модернізації через циклічність та воєнні ризики, які обмежують їх привабливість - Машинобудування та фінансовий сектор змінюють орієнтири розвитку відповідно до нових потреб (ОПК, кредитування відновлення).
Мінімізація витрат, перекваліфікація кадрів, вивільнення ресурсів на користь пріоритетів	- Добувна промисловість та енергетика зазнали критичних втрат інфраструктури, окупацію родовищ та генеруючих потужностей. Положення Енергетики у даному квадранті є тимчасовим, після закінчення бойових дій потребуватиме пріоритетного розвитку. - Вугільна промисловість та текстиль старого типу, окрім наслідків війни, страждають від глобальних трендів декарбонізації, конкуренції з Азією.

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9]

Матриця McKinsey/GE підтверджує висновки BCG-аналізу та забезпечує точнішу диференціацію стратегічних рекомендацій. Зокрема, вона чітко виокремлює п'ять галузей для масштабного інвестування (інформаційних технологій, оборонна промисловість, агропереробка, електротехніка, дронобудування).

Наступний інструмент матричного аналізу - матриця Arthur D. Little (ADL) класифікує галузі за стадією життєвого циклу та конкурентною

позицією. Для України даний метод дозволяє визначити, які галузі перебувають на стадії зародження з високим потенціалом (оборонні технології, зелена енергетика, біотехнології), які демонструють активне зростання (індустрія інформаційних технологій, агропереробка), які досягли стадії зрілості (зернове сільське господарство, металургія) та які перебувають у стадії спаду (вугільна промисловість, застарілі промислові виробництва).

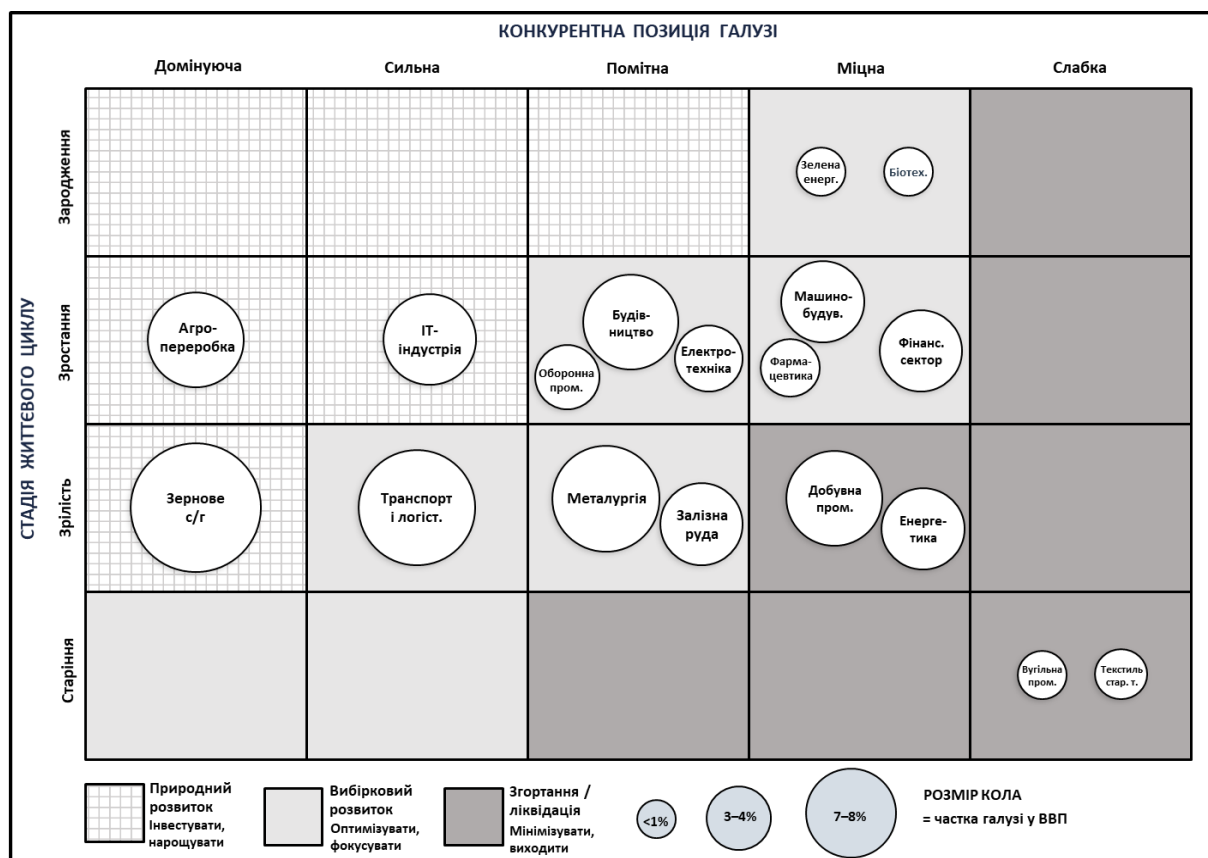


Рис. 3. Матриця ADL (Arthur D. Little) - модель життєвого циклу галузі

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9]

На основі наведеної матриці формуються висновки, що в основному є тотожними отриманим у двох попередніх видах аналізу (Табл.4).

Таблиця 4. Базові висновки побудови галузевої матриці ADL

Галузь економіки	Характеристика стану	Стратегічне положення відповідно ADL matrix
Зернове сільське господарство	Дмінуюча позиція, зрілість. Потребує модернізації логістики та зрощення.	ЗОНА ПРИРОДНОГО РОЗВИТКУ максимальне нарощування інвестицій, масштабування експорту
Індустрія інформаційних технологій, агропереробка	Сильна позиція, зростання. Ключові рушії нової економіки з високою доданою вартістю.	
Оборонна промисловість, електротехніка	Помітна позиція, зростання. Успішна інтеграція в європейські ланцюги та ОПК.	
Транспорт та металургія	Сильна/помітна позиція, зрілість. Залишаються важливими, але зростання обмежене.	ЗОНА ВИБІРКОВОГО РОЗВИТКУ селективне фінансування, пріоритизація за потенціалом зростання
Будівництво, машинобудування, фінансовий сектор	Зростання, міцна позиція. Потребують цілеспрямованої підтримки для переходу в зону природного розвитку.	
Фармацевтика, зелена енергетика, біотехнології	Перспективні ніші на ранніх стадіях, де селективні інвестиції можуть дати найбільшу віддачу.	
Добувна промисловість та енергетика	Міцна позиція, зрілість. Зазнали критичних втрат через війну, відновлення потребує оцінки та визначення доцільності.	ЗОНА ЗГОРТАННЯ мінімізація витрат перекваліфікація трудових ресурсів, вивільнення капіталу
Вугільна промисловість, текстиль старого типу	Слабка позиція, старіння. Структурний занепад, ресурси доцільно переорієнтувати на зростаючі сектори.	

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9]

Таким чином, три матричні моделі взаємодоповнюють одна одну: BCG показує напрями перерозподілу грошових потоків від «дійних корів» до «зірок», ADL додає параметр життєвого циклу та конкурентної позиції, а McKinsey/GE інтегрує обидва підходи. Усі три моделі підтверджують, що стратегічне ядро нової економіки має будуватись на інформаційних технологіях, аграрному секторі (аграрні технології) та оборонних технологіях. Ключовим стратегічним принципом є концепція донорства традиційних галузей - «дійних корів» за BCG-класифікацією, які генерують стабільну валютну виручку для системного перенаправлення на розвиток перспективних секторів.

Реалізація даного принципу можлива декількома методами:

- Фіскальними інструментами через оподаткування сировинних секторів та перерозподіл бюджетних ресурсів на фінансування науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), інноваційних кластерів, освітніх програм у сфері природничих наук, технологій, інженерії та математики (природничих наук, технологій, інженерії та математики).
- Методами державної інвестиційної політики шляхом створення умов для реінвестування прибутків агрохолдингів та гірничодобувних компаній у технологічні стартапи та промислову модернізацію.
- Кадровими методами через використанням інженерного та управлінського потенціалу традиційних галузей для забезпечення нових секторів кваліфікованими фахівцями.

Стає очевидним, що майбутнє сталого економічного зростання України полягає не в аграрному та сировинному секторах, а у сфері індустрії та високих технологій. Жодна з країн, що здійснила успішну післявоєнну трансформацію (Німеччина, Японія, Південна Корея, Ізраїль, Фінляндія), не побудувала заможну економіку виключно на сировинному чи аграрному секторі. Традиційні галузі виконували роль стартової платформи та фінансового донора для технологічних секторів. Аграрний сектор України має здійснити перехід від експорту сировини до біоекономіки, сучасних харчових технологій та біохімії, а гірничо-металургійний комплекс бути модернізованим у напрямі компактних гнучких виробництв «зеленої металургії», інтегрованих у європейські виробничі ланцюги та орієнтованих на матеріалознавство і критичні матеріали для високотехнологічних галузей.

Синтез матричного аналізу, міжнародного досвіду та оцінки конкурентних переваг України дозволяє сформулювати перелік стратегічних напрямів розвитку, які мають сформулювати основу нової економічної моделі на найближче десятиліття, що повинна реалізовуватись у державній політиці науково-технічних та економічних пріоритетів (Табл. 5).

Таблиця 5. Стратегічні кластери економіки України у часовому горизонті 10-15 років

Стратегічний напрям / галузь	Потенційна частка ВВП	Обґрунтування пріоритетності
1. Цифрова економіка (інформаційних технологій, штучного інтелекту, кібербезпека)	15 - 18%	Більше 300 тис. фахівців, стабільний експорт інформаційних технологій (другий після аграрного). Потенціал зростання в 3-4 рази.
2. АПК нового типу (переробка, біоекономіка, аграрні технології)	18 - 20%	Унікальні земельні ресурси, перехід від сировинного експорту до глибокої переробки, агроінновацій, біотехнології.
3. Оборонні технології (ракетобудування, ППО, дрони, електроніка, роботизація)	10 - 15%	Війна створила унікальну індустрію та досвід, які не мають аналогів у світі. Україна стає частиною європейських оборонних ланцюгів. Конверсія у цивільні технології.
4. Машинобудування (інтеграція в ланцюги ЄС)	10 - 15%	Модель «індустріальної периферії ЄС» (аналогічно Польщі, Чехії, Словаччини): автокомпоненти, електроніка, промислове збирання. Збереження окремих унікальних елементів важкого машинобудування.
5. Енергетика (атом, ВДЕ, водень)	10 - 12%	Найбільші АЕС Європи, потенціал ВДЕ, можливість експорту електроенергії та водню в ЄС.

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9]

Сумарно ці п'ять стратегічних напрямів здатні формувати 65-75% ВВП, що відповідає структурі розвинених економік, де 4-6 великих кластерів формують основу ВВП. Реалізація цієї моделі передбачає перехід від нинішньої структури «сировинна економіка» до моделі «аграрні технології + оборонні технології + цифрові технології + енергетика + машинобудування», що аналогічно трансформаційному шляху Південної Кореї, Фінляндії та Ізраїлю.

Реалізація стратегії пріоритетного розвитку ключових елементів національної економіки має чіткі етапи та горизонт планування. На короткостроковому етапі (2026-2028) пріоритетом є відновлення критичної інфраструктури, активізація агросектору та гірничо-металургійного комплексу як генераторів валютних надходжень і забезпечення енергетичної стійкості. На середньостроковому горизонті (2028-2030 р.р.) - модернізація промислових ланцюгів, розвиток транспортно-логістичної мережі,

формування нових технологічних кластерів. На довгостроковому горизонті (2030-2040 р.р.) - вихід на провідні позиції у високотехнологічних секторах, повна інтеграція з європейськими ринками, формування національних підгалузей світового рівня.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку принципових висновків щодо визначенні пріоритетів стратегії післявоєнного відновлення економіки України.

Вибір пріоритетів відновлення не є тотожним відтворенню довоєнної структури економіки. Міжнародний досвід свідчить, що найбільш успішні моделі відновлення передбачали глибоку структурну трансформацію, а не реставрацію довоєнного стану, руйнування старих виробничих фондів знижує альтернативні витрати модернізації та створює ефект «чистого аркуша». Застосування інструментів стратегічного матричного аналізу виявляє важливу структурну проблему української економіки, що полягає у надмірній залежності від кількох галузей (зернове сільське господарство, залізна руда, металургія), які генерують валютні надходження, але не мають потенціалу екстенсивного зростання. Стратегічна задача полягає у системній переадресації ресурсів від цих галузей до високотехнологічних секторів (інформаційних технологій, глибокої агропереробки, оборонних технологій) та найперспективніших, але наразі проблемних напрямів, а саме машинобудування, біотехнологій, фармацевтики, відновлюваної енергетики.

Майбутнє сталого економічного розвитку України має базуватись на сфері індустрії та високих технологій, традиційні галузі мають виконувати роль фінансових донорів для переходу до високотехнологічної моделі, аграрний сектор трансформуватися від експорту сировини до біоекономіки та аграрних технологій, металургія перейти до «зеленого» виробництва і матеріалознавства. Стратегічна карта економіки України на найближчі 15 років включає п'ять ключових кластерів: цифрову економіку (15-18% ВВП), агропромисловий комплекс нового типу (18-20%), оборонні технології (10-

15%), машинобудування як інтегровану частину ланцюгів ЄС (10-15%) та енергетику (10-12%), які сумарно здатні формувати 65-75% ВВП, що відповідає структурі успішних індустріально-інноваційних економік.

Україна має унікальне поєднання конкурентних переваг. Це найбільші сільськогосподарські землі Європи, сильна інженерна школа, досвід створення військових технологій та географічна близькість до ринку ЄС. Війна, попри колосальну трагедію, створює ефект «чистого аркуша» з одночасною всебічною світовою підтримкою. За умови правильного використання цих факторів Україна здатна повторити трансформаційний шлях Південної Кореї, Фінляндії та Ізраїлю, перейшовши від сировинної моделі до економіки знань та технологій. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому моделюванні міжгалузевих перетоків ресурсів між традиційними та високотехнологічними секторами, а також у розробці інституційних механізмів реалізації запропонованої кластерної моделі.

Література

1. Ukraine. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 - December 2023 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2024. 156 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807> (дата звернення: 09.04.2026).
2. DeLong J. B., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program. NBER Working Paper. 1991. No. 3899. 76 p. URL: <https://www.nber.org/papers/w3899> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Eichengreen B. The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond. Princeton, NJ : Princeton University Press, 2007. 520 p.
4. Nakamura T. The Postwar Japanese Economy: Its Development and Structure, 1937-1994. 2nd ed. Tokyo : University of Tokyo Press, 1995. 297 p.

5. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Raising Investment and Exports. Paris : OECD Publishing, 2025. 142 p. URL: https://doi.org/10.1787/eco_surveys-ukr-2025-en (дата звернення: 09.04.2026).
6. Зовнішня торгівля України товарами : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.04.2026).
7. IT Ukraine Report 2024 / IT Ukraine Association. Київ, 2024. URL: <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 09.04.2026).
8. Ukraine Refugee Situation: Operational Data Portal / UNHCR. Geneva : United Nations High Commissioner for Refugees, 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 09.04.2026).
9. Огляд економічної ситуації в Україні / Міністерство економіки України. Київ, 2025. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 09.04.2026).
10. Exploring Reconstruction and Investment Opportunities in Ukraine : White Paper / PwC Ukraine. Kyiv, 2025. 48 p. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/ukraine-reconstruction.html> (дата звернення: 09.04.2026).
11. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
12. Жаліло Я. А. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. Економіка України. 2019. № 1. С. 19-33.

References

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union and United Nations (2024), "Ukraine. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 - December 2023", available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807> (Accessed 9 April 2026).

2. DeLong, J.B. and Eichengreen, B. (1991), "The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program", NBER Working Paper, no. 3899, available at: <https://www.nber.org/papers/w3899> (Accessed 9 April 2026).
3. Eichengreen, B. (2007), *The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*, Princeton University Press, Princeton, NJ, USA.
4. Nakamura, T. (1995), *The Postwar Japanese Economy: Its Development and Structure, 1937-1994*, 2nd ed, University of Tokyo Press, Tokyo, Japan.
5. OECD (2025), *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Raising Investment and Exports*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://doi.org/10.1787/eco_surveys-ukr-2025-en (Accessed 9 April 2026).
6. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Foreign trade of Ukraine in goods", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 9 April 2026).
7. IT Ukraine Association (2024), "IT Ukraine Report 2024", available at: <https://itukraine.org.ua> (Accessed 9 April 2026).
8. UNHCR (2025), "Ukraine Refugee Situation: Operational Data Portal", available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 9 April 2026).
9. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Review of the economic situation in Ukraine", available at: <https://me.gov.ua> (Accessed 9 April 2026).
10. PwC Ukraine (2025), "Exploring Reconstruction and Investment Opportunities in Ukraine: White Paper", available at: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/ukraine-reconstruction.html> (Accessed 9 April 2026).
11. Heiets, V.M. (ed.) (2015), *Innovatsijna Ukraina 2020: natsional'na dopovid'* [Innovative Ukraine 2020: national report], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
12. Zhalilo, Ya.A. (2019), "Economic strategy as a category of modern economic science", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 19-33.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Прорецензовано / Revised: 21.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26