МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

# УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ

Монографія

*За загальною редакцією*
*д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько*

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2026

УДК 334.722(02.064)
У 66

*Рекомендовано до друку Вченою радою*
*Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*
*(протокол № 12 від 23.04.2026 р.)*

**Рецензенти:**
**Н. Валінкевич**, д-р екон. наук, проф.;
**М. Корнєєв**, д-р екон. наук, проф.;
**Т. Яровенко**, д-р екон. наук, проф.

**Автори:**
Дулєпов С., Гвініашвілі Т., Гордєєва-Герасимова Л., Гринько Т., Коротя О., Крупський О., Куряча Н., Кучеренко С., Македон В., Олійник Т., Павлов Р., Павлова Т., Панасенко І., Решетілова Т., Семенча І., Скрипник Н., Стасюк Ю., Тростянська К., Чичотка В., Шевцова О., Яковлєва-Мельник Н.

У 66 **Управління розвитком бізнес-структур у сучасній економіці: підприємницький та управлінський виміри** : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2026. – 505 с.

ISBN 978-617-645-543-1

У монографії досліджено теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти управління розвитком бізнес-структур у підприємницькому та управлінському вимірах. Розглянуто підходи до забезпечення резильєнтності та адаптивності підприємств в умовах невизначеності, а також вплив штучного інтелекту й цифрової трансформації на формування нових управлінських парадигм і бізнес-моделей. Висвітлено питання діагностики потенціалу підприємства, інституційних умов розвитку підприємництва, стратегій управління персоналом на основі теорії поколінь, цифровізації малого бізнесу та функціонування цифрових платформ. Приділено увагу управлінню конфліктами у командоутворенні, впливу іноземних інвестицій на інноваційну активність і трансформації інноваційного підприємництва в умовах глобальної турбулентності. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком бізнес-структур в умовах повоєнного відновлення національної економіки.

Для власників і керівників бізнесу, менеджерів, економістів, науковців, викладачів, аспірантів і студентів, а також державних службовців, які цікавляться питаннями управління розвитком бізнес-структур у сучасних економічних умовах.

**УДК 334.722(02.064)**

ISBN 978-617-645-543-1 © Колектив авторів, 2026

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА ..... 5

РОЗДІЛ 1

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕССТРУКТУР У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Гринько Т. В., Дулєпов С. С.* Особливості сучасної трансформації бізнес-структур: економіко-технологічний та соціотехнічний аспекти ..... 17

*Павлов Р. А, Павлова Т. С., Панасенко І. О.* Штучний інтелект як управлінська інновація: дискурсивні механізми та організаційна трансформація бізнес-структур ..... 33

*Чичотка В. В.* Методологічний базис діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності: порівняльний аналіз підходів та обґрунтування інструментарію..... 59

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

*Македон В. В.* Стратегічні напрями нарощування ресурсного та інноваційного потенціалу підприємства ..... 79

*Шевцова О. Й., Коротя О. Ю.* Ринок боргових зобов'язань України: структура та ключові параметри оцінки ..... 113

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

*Крупський О. П., Стасюк Ю. М.* Цифрова трансформація бізнес-організацій та формування нових культурних патернів .. 141

*Олійник Т. І.* Розвиток підприємництва як фактор управлінської ефективності та економічної стійкості підприємств.. 165

*Тростянська К. М.* Сценарно-орієнтований механізм управління трансформацією бізнес-моделі підприємства ..... 192

РОЗДІЛ 4

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

*Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З.* Стратегії управління персоналом у контексті теорії поколінь ..... 227

*Кучеренко С. К.* Підвищення ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу на основі цифровізації ..... 289

*Решетілова Т. Б.* Вплив нових технологій на економічну поведінку споживачів та фірм ..... 322

РОЗДІЛ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР

*Гордєєва-Герасимова Л. Ю.* Цифрові платформи та їх роль у розвитку сучасного бізнесу ..... 347

*Семенча І. Є.* Система інформаційного забезпечення управління корпораціями: моделі формування та прийняття управлінських рішень ..... 381

*Скрипник Н. Є.* Парадигмальна трансформація інноваційного підприємництва в умовах глобальної турбулентності та дифузії інтелектуальних технологій ..... 406

РОЗДІЛ 6

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР

*Куряча Н. В.* Обґрунтування необхідності системного управління конфліктами в процесі командоутворення ..... 431

*Яковлєва-Мельник Н. Г.* Іноземні інвестиції та інноваційний розвиток підприємств України: регіональний вимір та управлінський аспект командоутворення ..... 456

АНОТАЦІЇ ..... 480

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ .....503

# ПЕРЕДМОВА

***Зібратися разом – це початок,***
***триматися разом – це прогрес,***
***працювати разом – це успіх!***
*Генрі Форд*

Висловлюємо щиру вдячність усім науковцям, які в цей непростий для нашої країни час долучилися до підготовки монографії, за їхню наполегливу й самовіддану працю. Сподіваємося, що це дослідження стане вагомим науковим внеском та підґрунтям для повоєнного відновлення нашої країни, сприятиме новому етапу розвитку бізнес-структур нашої країни та наближенню перемоги України. Сучасні виклики особливо актуалізують потребу в консолідації зусиль і напрацюванні наукових рішень, спрямованих на ефективне функціонування економіки через розвиток бізнес-структур як в Україні, так і в глобальному вимірі.

Монографія спрямована на подолання науково-методичних прогалин у дослідженні економічних проблем розвитку, систематизацію сучасних підходів до управління розвитком бізнес-структур та формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах мінливого та ризикованого економічного середовища. Її підготовка є своєчасною відповіддю на запити наукової спільноти, бізнесу та органів державного управління щодо формування комплексного уявлення про розвиток підприємництва як стратегічного чинника економічного зростання та відновлення національної економіки.

Монографія комплексно висвітлює актуальні проблеми розвитку бізнесу в сучасній економіці, починаючи з аналізу їх резильєнтності та адаптивності до швидкоплинних змін ринкового середовища та інституційних і економічних умов

розвитку, що визначають ефективність їх функціонування. Також в досліджені обґрунтовано ринкові механізми, які формують стратегії розвитку підприємств; особлива увага приділяється управлінню розвитком бізнесу в умовах невизначеності через застосування сучасних інструментів і механізмів, аналізу сучасних викликів та трансформацій розвитку бізнес-організацій, впровадженню цифрової трансформації та інноваційних підходів, а також удосконаленню системи управління, що забезпечує комплексний розвиток підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості в динамічному економічному середовищі. Дослідження поєднує теоретичні та практичні підходи, пропонуючи науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності бізнесу та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі, що робить її актуальною для науковців, підприємців та органів державного управління.

Монографія містить передмову та 6 розділів.

Перший розділ монографії **«Резильєнтність та адаптивність бізнес-структур у сучасній економіці»** присвячений дослідженню резильєнтності та адаптивності бізнес-структур як ключових чинників їх успішного функціонування в сучасних умовах бізнес-середовища. В ньому розглядаються теоретичні підходи до визначення сутності резильєнтності та адаптивності, їх значення для стабільності та стійкості підприємств у мінливому ринковому середовищі. Особлива увага приділяється аналізу факторів, що формують здатність організацій оперативно реагувати на економічні, технологічні та соціальні виклики, а також інтегрувати інноваційні рішення у бізнес-процеси. Запропоновано алгоритм адаптації бізнес-структур до мінливого середовища через розгортання інтелектуальних систем та обґрунтовано синергію економіко-технологічних чинників і соціотехнічних аспектів, що забезпечують стійкість та ефективність цифрової трансформації сучасних підприємств, також окреслено шляхи подолання технологічних та етичних бар'єрів через принципи роз'яснювального ШІ та FAT-стандарти **(Т. В. Гринько, С. С. Дулєпов)**.

Досліджується ШІ як управлінська інновація, що трансформує не лише операційні процеси, а й саму логіку управління бізнес-організаціями; проаналізоно дискурсивні механізми формування сприйняття ШІ у бізнес-середовищі; виявлено риторичні стратегії, що породжують розрив між дискурсивними обіцянками та реальними результатами впровадження ШІ; систематизовано організаційні бар'єри та драйвери ШІ-трансформації з урахуванням регуляторних вимог ЄС; обгрунтовано необхідність комплексного підходу, що інтегрує технологічні, дискурсивні та соціально-психологічні фактори цифрової трансформації бізнес-структур **(Р. А. Павлов, Т. С. Павлова, І. О. Панасенко)**.

В розділі розроблено методологічний базис діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності та обґрунтовано, що невизначеність є іманентною, а не усуваною характеристикою процесу оцінювання потенціалу, що принципово змінює вимоги до математичного апарату; проведено порівняльний аналіз п'яти математичних апаратів формалізації невизначеності (ймовірнісно-статистичного, інтервального, теорії сірих систем, теорії можливостей та теорії нечітких множин), за результатами якого обґрунтовано оптимальність апарату нечітких множин для задачі діагностики потенціалу підприємства; здійснено систематичне порівняння п'яти основних типів функцій належності за критеріями адекватності відображення лінгвістичних концептів, простоти параметризації та чисельної стійкості; обґрунтовано вибір трапецієподібної форми. Представлено теоретичну генеалогію концепції резильєнтності від екологічних систем до організаційної теорії та концепції антикрихкості), а також розкрито зв'язок між резильєнтністю підприємства та організаційним навчанням. Сформульовано методологічні принципи побудови комплексного інструментарію діагностики потенціалу підприємства **(В. В. Чичотка)**.

В розділі окреслено методичні підходи до оцінки рівня резильєнтності, визначено механізми адаптації та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення гнучкості та стійкості бізнес-структур у сучасному економічному середовищі.

У другому розділі монографії **«Інституційні та економічні умови розвитку бізнес-структур»** проаналізовано інституційні та економічні умови, що визначають розвиток бізнес-структур у динамічних умовах функціонування та досліджено правові, регуляторні та організаційні механізми, які формують сприятливе або обмежувальне середовище для підприємницької діяльності. Особлива увага приділяється економічним факторам – макро- та мікроекономічним показникам, ринковим структурним умовам, фінансовим ресурсам та доступу до інвестицій, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування бізнес-структур. Також висвітлено взаємозв'язок між інституційною базою та економічними процесами, проаналізована роль держави та ринку в створенні умов для сталого розвитку підприємств і запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень у відповідь на зовнішні та внутрішні впливи. Досліджено теоретичні та методичні засади формування потенціалу підприємства в умовах трансформації сучасного економічного середовища. Проведено узагальнення наукових підходів до оцінювання потенціалу підприємства та визначено ключові фактори, що впливають на ефективність його використання. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих аналітичних індикаторів для комплексної оцінки рівня розвитку потенціалу підприємства. Запропоновані підходи спрямовані на формування адаптивної системи стратегічного управління потенціалом підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки **(В. В. Македон)**.

Досліджено передумови та закономірності становлення структури ринку боргових зобов'язань України, розглянуто етапи формування ринку боргових зобов'язань України за конфігурацією фінансових боргових інструментів та інституційною структурою; проаналізовано процесний та просторовий підходи в дослідженні ринку боргових зобов'язань, що уможливило уточнення природи акумуляції боргових зобов'язань на різних рівнях економічних систем внаслідок існування певного дисбалансу і появи розривів між фінансовими та матеріальними потоками; визначено характер впливу боргових фінансових інструментів на стан

фінансового сегмента економіки країни з урахуванням ключових ринкових параметрів, зокрема інфляції, валютного курсу, ліквідності банківської системи та платоспроможності бюджету; запропоновано методичні підходи до оцінювання обсягу ринку боргових зобов'язань України та рівня його фінансової глибини на основі ідентифікації стабілізуючих та дестабілізуючих факторів впливу боргових фінансових інструментів на макроекономічну стабільність економіки країни **(О. Й. Шевцова, О. Ю. Коротя)**.

У третьому розділі монографії **«Управління розвитком бізнесу в умовах невизначеності: інструменти та механізми управління розвитком бізнесу»** досліджуються підходи до управління розвитком бізнесом в умовах невизначеності, що є характерною рисою сучасного економічного середовища. Розкрито сутність невизначеності як важливого чинника, який впливає на процес прийняття управлінських рішень, а також визначено її роль у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку підприємств. Значну увагу приділено аналізу інструментів і механізмів управління, зокрема стратегічному та оперативному плануванню, управлінню ризиками, сценарному моделюванню та впровадженню гнучких управлінських підходів. Окремо розглянуто можливості використання сучасних інформаційно-аналітичних і цифрових технологій в процесі управління розвитком бізнесу. У розділі обґрунтовано необхідність адаптації управлінських систем до умов нестабільності та запропоновано практичні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств у динамічному та невизначеному середовищі. Особливу увагу приділено формуванню нових культурних патернів організаційного розвитку, які виникають під впливом цифровізації бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій та зміни моделей управління; розкрито взаємозв'язок між цифровими технологіями, організаційною культурою та ефективністю функціонування бізнес-структур; проаналізовано основні виклики цифрової трансформації, зокрема асиметрію між швидкістю впровадження технологій та темпами культурної адаптації працівників і управлінських практик; визначено ключові

напрями трансформації організаційної культури в умовах цифрової економіки, серед яких розвиток гнучких управлінських структур, посилення міжфункціональної взаємодії, впровадження даних як основи управлінських рішень та формування інноваційного середовища в організаціях **(О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк)**.

Також в розділі досліджено розвиток підприємництва як ключового чинника підвищення управлінської ефективності та забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємств у сучасних умовах господарювання; розкрито складний і багатогранний взаємозв'язок між рівнем підприємницької активності, якістю правового забезпечення та динамікою економічного розвитку держави, що дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу цих факторів на загальну економічну стабільність; проаналізовано вплив підприємництва на формування, трансформацію та розвиток стабільного бізнес-середовища, зокрема в умовах глобалізації та зростання конкуренції; визначено, що активізація підприємницької діяльності сприяє не лише створенню нових робочих місць, але й стимулює інноваційні процеси, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє структурній модернізації економіки **(Т. І. Олійник)**. У роботі розроблено сценарно-орієнтований механізм управління трансформацією бізнес-моделі підприємства в умовах багатовимірної невизначеності. Концептуально обґрунтовано підхід, відповідно до якого підприємницьке середовище розглядається як базовий контекст функціонування бізнес-моделі, тоді як невизначеність проявляється через інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий виміри; запропоновано механізм управління трансформацією бізнес-моделі підприємства, що поєднує три групи вхідних параметрів, а саме параметри середовища, внутрішні ресурси й динамічні здатності, а також поточний стан бізнес-моделі, з трьома аналітичними модулями: сценарним моделюванням, аналізом можливих змін окремих параметрів бізнес-моделі та архітектурною перевіркою стійкості, завершуючись деревом рішень щодо вибору режиму змін; розроблено авторську типологію базових сценаріїв трансформації бізнес-моделі **(К. М. Тростянська)**.

Четвертий розділ монографії **«Сучасні виклики та трансформації розвитку бізнес-структур»** присвячений аналізу сучасних викликів, що впливають на розвиток бізнес-структур, а також дослідженню трансформаційних процесів, які відбуваються в умовах глобальних економічних змін. У розділі розглядаються ключові фактори нестабільності, зокрема посилення конкуренції, цифровізація економіки, глобалізаційні процеси, зміни у споживчій поведінці та вплив кризових явищ. Особлива увага приділяється трансформації бізнес-моделей, організаційних структур та управлінських підходів у відповідь на нові виклики. Проаналізовано роль інновацій, цифрових технологій і стратегічної гнучкості у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Розділ також окреслює напрями адаптації бізнес-організацій до сучасних умов та пропонує практичні рекомендації щодо підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та ефективності в умовах трансформаційних змін.

У розділі узагальнено теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегій управління персоналом на основі теорії поколінь в умовах сучасної соціально-економічної динаміки; обґрунтовано, що цифровізація, глобалізація та зростання невизначеності зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням мультипоколіннєвої структури робочої сили; доведено, що поколіннєві відмінності можуть мати як конфліктогенний, так і синергетичний ефект: їх ігнорування знижує ефективність діяльності, тоді як ефективне поєднання сприяє формуванню інноваційного середовища та зміцненню стратегічного потенціалу підприємства; обґрунтовано доцільність переходу до диференційованих HR-стратегій, що базуються на принципі комплементарності поколіннєвих компетенцій та що ефективна HR-стратегія має включати інструменти формування мультипоколінських команд і підвищення залученості працівників **(Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі)**. В розділі досліджено сучасні проблеми запровадження нових інформаційних технологій, нових цифрових приладів для оперативного та ефективного автоматичного виконання бізнес-процесів в сфері готельно-ресторанного

обслуговування споживачів; проаналізовано досягнення сучасного, існуючого рівня ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу; запропоновано використання інноваційних підходів до комунікацій всередині компанії та налагодження автоматичного управління бізнес-процесами по наданню послуг споживачам; доведено значимість цифрових рішень в забезпеченні вищої прозорості бізнес-процесів і координації діяльності працівників підприємства; обгрунтована необхідність формулювання нових підходів підвищення рівня ефективності малого підприємства з використанням процесів цифровізації за допомогою інформаційних технологій **(С. К. Кучеренко)**. Доведено, що традиційні підходи до оцінки і прогнозування попиту втрачають ефективність у цифровому середовищі через обмежену персоналізацію, а також виникають труднощі по відношенню бізнесу до управління інформаційно-технологічними активами; досліджено процеси, умови і механізми впливу сучасних інформаційних технологій на поведінку споживачів та фірм та визначено перспективи поглиблення такого впливу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств; встановлено, що для обслуговування клієнтів шляхом швидкого реагування на їхні запити, організаціям необхідно розробляти нові протоколи обслуговування, які базуються на формуванні крос-функціональних команд із залученням агентного ШІ **(Т. Б. Решетілова)**.

У п’ятому розділі монографії **«Цифрова трансформація та інноваційний розвиток бізнес-структур»** розкрито сутність і значення цифрової трансформації як визначального чинника інноваційного розвитку бізнес-організацій у сучасних умовах. Проаналізовано основні підходи до цифровізації діяльності підприємств та її вплив на підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів і посилення конкурентних позицій. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних цифрових технологій, зокрема автоматизації, використанню даних, хмарних рішень і цифрових платформ, а також їх ролі у формуванні нових бізнес-моделей. Висвітлено взаємозв’язок між цифровою трансформацією та інноваційною

діяльністю підприємств, обґрунтовано необхідність їх інтеграції у стратегічний розвиток.

Проведено аналіз теоретичних і практичних аспектів функціонування цифрових платформ у сучасному бізнес-середовищі; розглянуто особливості платформних бізнес-моделей, зокрема масштабованість, відкритість для інтеграції, аналітичний потенціал та здатність генерувати мережеві ефекти; досліджено вплив цифрових платформ на трансформацію бізнес-процесів, оптимізацію взаємодії між учасниками ринку та створення нових механізмів генерування цінності для них; визначена роль цифрових платформ у підвищенні ефективності взаємодії між компаніями, споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами, а також їх визначено переваги та потенційні ризики використання платформ, а також перспективи розвитку платформної економіки в умовах цифрової трансформації, зокрема створення нових ринків, інтеграції в глобальні екосистеми **(Л. Ю. Гордєєва-Герасимова)**.

Досліджено особливості формування систем інформаційного забезпечення управління корпораціями в умовах цифрової трансформації економіки та зростання рівня невизначеності бізнес-середовища; узагальнено сучасні тенденції розвитку корпоративного сектору країн Європейського Союзу та України з позицій організації інформаційних потоків, цифрової інтеграції управлінських процесів та підтримки прийняття управлінських рішень; обґрунтовано залежність архітектури інформаційного забезпечення від характеру економічного середовища, рівня цифрової зрілості підприємств та управлінської логіки прийняття рішень; запропоновано концептуальне розмежування двох моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями – регуляторно-інноваційної та стабілізаційно-адаптаційної, які відображають різні підходи до організації інформаційних потоків, рівня інтеграції цифрових систем і використання аналітичних інструментів у корпоративному управлінні; розроблено структурні моделі інформаційних потоків і блок-схеми їх функціонування, які дозволяють визначити взаємодію цифрових інструментів, систем підтримки прийняття рішень та управлінських рівнів корпорації **(І. Є. Семенча)**.

Досліджено фундаментальні зрушення в природі, архітектоніці та механізмах функціонування інноваційного підприємництва під впливом системних викликів останнього десятиліття; обґрунтовано парадигмальний перехід від класичних лінійних моделей комерціалізації ідей до складних адаптивних систем, що базуються на принципах стратегічної антикрихкості бізнес-суб'єктів; доведено, що в умовах глобальної турбулентності, спричиненої синергією геополітичних шоків, енергетичних криз та пандемічних наслідків, інноваційність трансформується з інструменту конкуренції в базову умову виживання та ключовий елемент національної безпеки; проаналізовано динаміку Глобального інноваційного індексу (GII) у ретроспективі та перспективі; ідентифіковано вектори зміщення центрів технологічної гравітації та посилення політики технологічного суверенітету провідних країн світу; розроблено та обґрунтувано концепція «мобілізаційної інноваційності», що базується на унікальному досвіді України в розвитку вертикалей MilTech та GovTech у період 2022–2026 рр. **(Н. Є. Скрипник)**. Розділ містить узагальнення практичних підходів і рекомендацій, спрямованих на активізацію інноваційного потенціалу бізнес-організацій та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

В шостому розділі монографії **«Напрями удосконалення системи управління розвитком бізнес-структур»** обґрунтувано напрями вдосконалення системи управління розвитком бізнес-структур з урахуванням сучасних викликів і тенденцій економічного середовища. В розділі узагальнено існуючі підходи до побудови ефективних управлінських систем та визначено ключові напрями їх трансформації відповідно до вимог цифровізації, глобалізації та зростання рівня невизначеності. Особливу увагу приділено вдосконаленню організаційних структур, підвищенню якості управлінських рішень, розвитку стратегічного управління та впровадженню інноваційних управлінських практик. Розглянуто можливості інтеграції сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, підходів до управління знаннями та розвитку людського капіталу як основи підвищення ефективності діяльності підприємств.

Досліджено конструктивний потенціал конфлікту, який реалізується лише за умови наявності відповідної організаційної культури та ефективного лідерства; обґрунтовано доцільність системного підходу, що базується на розумінні того, що конфлікти є невід'ємною складовою процесу командоутворення, особливо на етапах формування та нормалізації групових процесів; доведено, що ігнорування або неадекватне управління конфліктними ситуаціями призводить до зниження продуктивності, порушення комунікації та зростання рівня напруженості, що в кінцевому підсумку негативно впливає на досягнення стратегічних цілей організації; запропоновано впровадження системного управління конфліктами задля забезпечення формування адаптивного середовища, здатного до саморегуляції та ефективного реагування на внутрішні й зовнішні виклики **(Н. В. Куряча)**. Також в розділі обґрунтовано вплив прямих іноземних інвестицій на інноваційну активність підприємств України з урахуванням регіональної асиметрії та специфіки галузевого розвитку; доведено, що ефективність залученого капіталу визначається не лише інституційними чинниками, а й рівнем регіональної абсорбційної здатності, яка залежить від якості людського капіталу та гнучкості управлінських структур; визначено стратегічну роль процесу командоутворення як ключового медіатора, що забезпечує трансформацію фінансових ресурсів у реальні технологічні інновації; виявлено переваги гнучких моделей управління (Agile, Lean) для зміцнення стійкості бізнесу та сформульовано прогнозні сценарії відновлення національної економіки, де інноваційна трансформація та модернізація управлінської культури виступають фундаментом для інтеграції України до європейського економічного простору **(Н. Г. Яковлєва-Мельник)**.

У розділі також запропоновано практичні рекомендації щодо формування адаптивних і гнучких систем управління, здатних забезпечити стійкий розвиток бізнес-організацій у динамічному економічному середовищі.

Автори висловлюють сподівання, що дана монографія стане корисною для науковців, викладачів, здобувачів освіти, підприємців та практиків у сфері

управління. Представлені теоретичні узагальнення, результати досліджень і практичні рекомендації, покликані поглибити розуміння сучасних тенденцій розвитку бізнес-організацій, сприяти підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємств у мінливому економічному середовищі.

Автори монографії висловлюють щиру подяку рецензентам: доктору економічних наук, професорці Н. В. Валінкевич; доктору економічних наук, професору М. В. Корнєєву; доктору економічних наук, професорці Т. С. Яровенко за їх конструктивні зауваження та цінні поради, які дали змогу вдосконалити зміст і структуру монографії.

З повагою

Тетяна ГРИНЬКО

# 1 РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕС-СТРУКТУР У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Т. В. Гринько**

**С. С. Дулєпов**

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР: ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА СОЦІОТЕХНІЧНИЙ АСПЕКТИ

У межах сучасного економічного дискурсу концептуалізація штучного інтелекту (ШІ) як специфічного економічного ресурсу вимагає перегляду класичних теорій факторів виробництва [1]. На відміну від традиційних ресурсів, таких як праця, капітал чи земля, ШІ демонструє ознаки «інтелектуального капіталу з високим ступенем автономії», що здатний до самовдосконалення, зокрема, через механізми машинного навчання (*Machine Learning*). Як зазначається у працях [2] та [3], ШІ слід розглядати як «мета-ресурс», який не лише заміщує певні людські функції, а й радикально підвищує продуктивність інших факторів виробництва за рахунок мінімізації інформаційної асиметрії та оптимізації управлінських циклів, що актуалізує дослідження економічної цінності ШІ, його вплив не реконфігурацію соціотехнічних систем та трансформацію бізнес-структур.

Так, економічна цінність ШІ в умовах мінливого середовища полягає в його здатності трансформувати «сирі» масиви даних (*Big Data*) у стратегічний актив. Згідно з дослідженнями [4], інтеграція ШІ-технологій дозволяє бізнес-структурам формувати «цифрову резильєнтність», де ресурсна база підприємства стає здатною до проактивної адаптації. У цьому контексті ШІ виступає як ендогенний фактор економічного зростання, оскільки його впровадження веде до

виникнення позитивних екстерналій: накопичення знань всередині системи відбувається експоненціально, що забезпечує ефект зростаючої віддачі від капіталу. Це підтверджується в роботі [5], де підкреслюється, що ШІ є не просто інструментом автоматизації, а фундаментальною інновацією загального призначення (*General Purpose Technology*), подібною до електрики чи парового двигуна, яка змінює всю архітектуру економічних відносин.

З погляду ресурсної теорії (*Resource-Based View*), ШІ відповідає критеріям стратегічного ресурсу, оскільки забезпечує унікальну комбінацію цінності та важкості відтворення. В дослідженні [2] наголошується на тому, що в умовах цифрової трансформації бізнес-структур саме когнітивні можливості ШІ стають базою для формування стійких конкурентних переваг.

При цьому концептуалізація ШІ як ресурсу також включає його роль у зниженні трансакційних витрат. Так, автоматизація когнітивних завдань дозволяє підприємствам зменшити витрати на пошук інформації, верифікацію контрагентів та моніторинг виконання контрактів, що є критично важливим у нестабільному ринковому середовищі, описаному в матеріалах [6]. Таким чином, ШІ як економічний ресурс інтегрується в саму тканину бізнес-процесів, створюючи передумови для переходу до інтелектуально-орієнтованих моделей господарювання.

Інтеграція ШІ в архітектуру бізнес-структур зумовлює перехід від традиційних ієрархічних моделей до складних соціотехнічних систем, де технологічний та людський компоненти функціонують у режимі синергетичної колаборації. Згідно з концептуальними підходами, викладеними у праці [4], цей процес не є простою заміною живої праці машинною, а являє собою глибоку реконфігурацію професійних ролей. У мінливому середовищі людський капітал переорієнтується з виконання стандартизованих операцій на управління інтелектуальними системами, де стратегічне мислення та етична експертиза стають головними компетенціями.

До того ж, адаптація ШІ-технологій змінює внутрішню динаміку прийняття рішень, створюючи середовище «доповненого інтелекту» (*Augmented Intelligence*).

Як зазначають [5], у таких структурах ШІ бере на себе функцію обробки великих масивів даних та виявлення прихованих закономірностей, тоді як людина зберігає монополію на контекстуальне розуміння та креативне розв'язання проблем у нестандартних ситуаціях. Такий розподіл функцій дозволяє бізнес-структурам досягати високого рівня операційної гнучкості, оскільки когнітивні технології забезпечують швидкість реакції, а людський капітал – адаптивність до ціннісних та соціокультурних змін ринку.

Аналіз, проведений в дослідженні [6], дозволяє стверджувати, що успішна трансформація соціотехнічної системи залежить від рівня «цифрової грамотності» (*AI literacy*) персоналу. Опір змінам у бізнес-структурах часто виникає через страх технологічного безробіття, проте стратегічна адаптація передбачає концепцію *Lifelong Learning* (навчання впродовж життя). Бізнес-структури, що функціонують у нестабільному середовищі, змушені інвестувати у перекваліфікацію працівників (*reskilling*), перетворюючи їх на операторів інтелектуальних систем та аналітиків, здатних інтерпретувати висновки алгоритмів.

Крім того, в [2] акцентується увага на зміні парадигми лідерства в інтелектуалізованих структурах. Управління в умовах мінливості вимагає від менеджерів здатності до формування довіри між людиною та ШІ, що стає критичним фактором організаційної стійкості. Етичні аспекти використання алгоритмів, прозорість прийняття рішень та відповідальність за результати ШІ-моделювання стають невід’ємними складовими професійної діяльності. Таким чином, соціотехнічна трансформація під впливом ШІ веде до формування «інтелектуального підприємства», де людський капітал виступає не як витратний ресурс, а як стратегічний архітектор когнітивного ландшафту організації.

Аналіз трансформації соціотехнічних систем буде неповним без розрахунку впливу ШІ на корпоративну культуру, яка в умовах мінливого середовища перетворюється з консервативного механізму стабілізації на динамічну платформу для інновацій [7]. Можна стверджувати, що інтеграція ШІ вимагає від бізнес-структур формування «культури, що базується на даних» (*data-driven culture*), де

об’єктивні показники алгоритмів домінують над суб’єктивною ієрархічною думкою. Це стимулює перехід до меритократичних моделей управління, де цінність співробітника визначається його здатністю інтерпретувати технологічні інсайти та трансформувати їх у ринкові переваги.

Важливим аспектом [2] є зміна психологічного контракту між організацією та працівником. Впровадження когнітивних технологій неминуче породжує потребу у «цифровій довірі» (*digital trust*). Корпоративна культура повинна адаптуватися до того, що ШІ стає повноправним учасником робочих процесів, а не просто фоновим інструментом. Це вимагає від менеджменту забезпечення високого рівня прозорості алгоритмів (*algorithmic transparency*), щоб уникнути відчуження персоналу та деструктивного стресу, спричиненого страхом заміщення робочих місць.

У контексті мінливого середовища [6] ШІ сприяє розвитку культури безперервних експериментів. Оскільки технологія дозволяє проводити швидке A/B тестування управлінських рішень та ринкових гіпотез, організаційна культура зміщується від парадигми «уникнення помилок» до парадигми «швидкого навчання на помилках» (*fail-fast culture*). Це критично важливо для виживання бізнес-структур у турбулентних умовах, оскільки дозволяє мінімізувати ціну хибних стратегічних кроків.

У цей же час етичний вимір корпоративної культури також зазнає суттєвих змін. Так, в [5] наголошується, що адаптація ШІ ставить перед компаніями нові виклики щодо відповідальності за рішення, прийняті машиною. Формування етичних кодексів взаємодії з ШІ стає невід’ємною частиною бренду роботодавця. Таким чином, вплив ШІ на корпоративну культуру полягає у створенні адаптивного інтелектуального середовища, яке заохочує когнітивну гнучкість, етичну відповідальність та готовність до постійної трансформації в цифровій екосистемі.

Трансформація архітектури бізнес-процесів в умовах мінливого середовища характеризується переходом від статичних лінійних ланцюгів до складних динамічних мережевих структур, де ШІ виконує роль центрального інтегратора.

Згідно з концептуальними підходами [3], впровадження інтелектуальних систем дозволяє подолати інертність традиційних моделей Портера, трансформуючи їх у «цифрові нитки» (*digital threads*). Це забезпечує наскрізну синхронізацію всіх етапів життєвого циклу продукту – від предиктивного проєктування до інтелектуальної дистрибуції, що критично скорочує часовий лаг між виникненням ринкового запиту та його задоволенням (*time-to-market*).

Екосистемний підхід, що базується на адаптації ШІ, передбачає нівелювання жорстких кордонів між контрагентами, виробниками та кінцевими споживачами. Як зазначається у працях [2], сучасні бізнес-структури еволюціонують у формат платформної економіки, де домінуючою конкурентною перевагою стає не володіння фізичними активами, а здатність до оркестрації інформаційних потоків за допомогою алгоритмів машинного навчання. Це створює фундамент для формування «динамічних спроможностей» (*dynamic capabilities*), які, за результатами [8], можна розглядати, як пререквізит організаційної резильєнтності в умовах екзогенних шоків та глобальної волатильності.

Важливим вектором реконфігурації є впровадження технології «цифрових двійників» (*Digital Twins*) для моделювання складних ланцюгів поставок. Так, у матеріалах [9] акцентується увага на тому, що використання ШІ для симуляції кризових сценаріїв дозволяє підприємствам переходити від реактивних методів подолання ризиків до проактивного конструювання самовідновлюваних логістичних систем. У разі виникнення деструктивних факторів у будь-якому вузлі екосистеми, автономні агенти здатні в реальному часі здійснювати перерахунок альтернативних траєкторій, базуючись на багатофакторному аналізі глобальних ринків.

Додатково відзначимо [5], що перехід до екосистемного підходу стимулює процеси спільного створення вартості (*co-creation*). Інтеграція когнітивних технологій забезпечує безперервну петлю зворотного зв'язку зі споживачем, що дозволяє бізнес-структурам миттєво адаптувати параметри продукту до мінливих преференцій. Таким чином, реконфігурація ланцюгів створення вартості під

впливом ШІ веде до появи гіперперсоналізованих бізнес-моделей, які демонструють значно вищу фінансову та операційну стійкість порівняно з традиційними моделями масового виробництва.

Одним із найбільш радикальних проявів адаптації бізнес-структур до мінливого середовища є перехід до предиктивного ціноутворення. Адже традиційні статичні моделі ціноутворення, що базуються на витратному методі або простому порівнянні з конкурентами, втрачають ефективність в умовах високої волатильності ринків. Згідно з дослідженнями [10], використання алгоритмів ШІ дозволяє впроваджувати системи динамічного та предиктивного прайсингу, які в реальному часі корегують вартість товарів і послуг на основі багатофакторного аналізу. До таких факторів належать не лише поточний рівень попиту та пропозиції, а й мікротренди споживчої поведінки, рівень складських запасів, погодні умови та навіть зміни в регуляторній політиці, що згадуються у працях [4].

Адаптивні маркетингові стратегії, своєю чергою, трансформуються з інструментів масового впливу на системи індивідуалізованого супроводу споживача. Як зазначають [5], ШІ забезпечує перехід від сегментації аудиторії до «мікросегментації», де кожна взаємодія з клієнтом стає джерелом даних для автоматичного оновлення маркетингової воронки. У матеріалах [6] підкреслюється, що використання технологій обробки природної мови (*NLP*) та комп'ютерного зору дозволяє бізнес-структурам аналізувати емоційні реакції та неявні потреби клієнтів, що значно підвищує конверсію в умовах перенасиченого інформаційного простору.

Особливе значення в мінливому середовищі має здатність ШІ до прогнозування життєвого циклу клієнта (*Customer Lifecycle Management*). Згідно з підходами [11], предиктивна аналітика дозволяє ідентифікувати ознаки зниження лояльності ще до моменту фактичного відтоку клієнтів. Це дає змогу бізнес-структурам проактивно пропонувати персоналізовані умови, що мінімізує витрати на залучення нових споживачів, які в умовах кризи зазвичай є значно вищими за витрати на утримання існуючих.

Узагальнюючи вплив ШІ на маркетинг, автори [4] наголошують на формуванні «когнітивного маркетингу», де алгоритми самостійно оптимізують розподіл рекламних бюджетів між каналами комунікації в режимі реального часу. Така адаптивність забезпечує максимальну окупність інвестицій (*ROI*) навіть при швидких змінах ринкової кон'юнктури.

Таким чином, поєднання предиктивного ціноутворення та адаптивного маркетингу створює інтелектуальний контур управління доходами, який робить бізнес-структуру стійкою до інфляційних шоків та агресивної конкуренції.

Трансформація стратегічного управління в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високим ступенем ентропії та нелінійністю процесів, зумовлює перехід від традиційних моделей планування до концепції когнітивного менеджменту. В основі цієї парадигми лежить інтеграція ШІ як фундаментального когнітивного шару організації, що забезпечує безперервну обробку вхідних сигналів зовнішнього середовища. Згідно з дослідженням [5], когнітивний менеджмент дозволяє подолати обмежену раціональність людського мислення, нівелюючи системні когнітивні упередження (*cognitive biases*) та забезпечуючи перехід до стратегічного вибору, що базується на верифікованих масивах даних (*Data-Driven Strategic Choice*).

Предиктивна аналітика в цій системі виступає не просто як інструмент прогнозування, а як механізм забезпечення стратегічної резильєнтності [11], а використання алгоритмів глибокого навчання (*Deep Learning*) дозволяє бізнес-структурам ідентифікувати «слабкі сигнали» (*weak signals*) ринкових трансформацій на етапі їх зародження. Це докорінно змінює часову архітектуру управління: компанії переходять від ретроспективного аналізу минулих періодів до предиктивного моделювання майбутніх станів. А така здатність до передбачення дозволяє мінімізувати стратегічний лаг – час між виникненням загрози чи можливості та початком організаційної реакції.

Особливого значення набуває роль ШІ у формуванні «антикрихкості» бізнес-структур. Спираючись на методологію, описану [4], інтелектуальні системи

здійснюють безперервне стрес-тестування обраної стратегії через симуляцію тисяч імовірнісних сценаріїв розвитку подій, включаючи малоймовірні, але критичні явища («чорні лебеді»). Це дозволяє менеджменту відмовитися від статичних планів на користь динамічних адаптивних траєкторій, які автоматично коригуються залежно від зміни параметрів середовища. Когнітивна архітектура управління створює інтелектуальний запас міцності, де стійкість організації визначається не жорсткістю її структури, а швидкістю та точністю її когнітивної адаптації.

У контексті мінливого середовища когнітивний менеджмент також трансформує процес алокації стратегічних ресурсів. Згідно з підходами [2], ШІ-моделі дозволяють проводити динамічну оцінку альтернативних витрат у реальному часі, оптимізуючи інвестиційний портфель компанії відповідно до прогнозної рентабельності ринкових ніш. Це забезпечує високу ефективність використання капіталу та дозволяє бізнес-структурам випереджати конкурентів за рахунок вищої точності стратегічного фокусування.

Узагальнюючи можна стверджувати, що парадигма предиктивної стійкості, підсилена ШІ, перетворює стратегічне управління на високотехнологічний процес навігації в океані великих даних, де інтелектуальні технології забезпечують об’єктивність, швидкість та багатоваріантність управлінського вибору, що обґрунтовує використання сучасного апарату моделювання досліджуваних процесів та систем.

Ключовим методом моделювання складних причинно-наслідкових зв’язків в умовах неповної інформації в межах методологічного апарату інтелектуальної підтримки рішень є байєсівські мережі довіри (*Bayesian Belief Networks*) [12]. Цей метод дозволяє бізнес-структурам оперувати ймовірнісними оцінками стратегічних подій, інтегруючи як історичні дані, так і експертні судження. На відміну від жорстких детермінованих моделей, байєсівські мережі оновлюють імовірність настання певної події відразу після появи нових свідчень. Це створює динамічну карту ризиків, що дозволяє менеджменту візуалізувати ланцюгові реакції

всередині екосистеми та приймати рішення, базуючись на максимізації очікуваної корисності.

Навчання з підкріпленням (*Reinforcement Learning*) [13] у межах парадигми когнітивного менеджменту стає фундаментом для розробки адаптивних стратегій у конкурентному середовищі. На відміну від стандартного машинного навчання, RL орієнтоване на послідовне прийняття рішень, де агент (бізнес-структура) вчиться взаємодіяти з ринком через систему «винагород» та «покарань». Використання методів ігрової теорії, інтегрованих у RL-алгоритми, дозволяє моделювати «стратегічні ігри», де система прораховує оптимальні відповіді на ймовірні дії конкурентів. Як зазначає [4], такий підхід є критично важливим для цінових війн, управління маркетинговими бюджетами та вибору моменту для капітальних інвестицій, оскільки алгоритм постійно оптимізує траєкторію розвитку для досягнення довгострокової мети.

Для бізнес-структур, що функціонують у середовищі з високою часовою залежністю (наприклад, ритейл або енергетика), нейронні мережі з довгою короткочасною пам'яттю (*LSTM*) для прогнозування часових рядів та їх архітектура є незамінними для прогнозування попиту та ресурсних потоків [14]. Такі мережі здатні вловлювати довгострокові патерни та сезонність, які ігноруються класичними методами. Це дозволяє реалізувати концепцію «точно вчасно» (*Just-in-Time*) на стратегічному рівні, мінімізуючи капітал, заморожений у неліквідних активах.

Згідно з [2], ансамблеві методи, що об'єднують результати багатьох алгоритмів, забезпечують найвищу точність у класифікації ринкових можливостей та загроз. Використання випадкових лісів (*Random Forests*) [15] у скорингу можливостей дозволяє бізнес-структурам проводити багатофакторний скоринг інвестиційних проєктів, ранжуючи їх за ступенем стратегічної відповідності та потенційної прибутковості. Це нівелює ризик «одиночної помилки» алгоритму, забезпечуючи стійкість стратегічного вибору навіть за наявності значного «шуму» у вхідних даних. Таким чином, комбінація цих методів формує багаторівневу систему інтелектуальної підтримки рішень, яка перетворює стратегічне

управління на науково обґрунтований процес мінімізації ентропії всередині бізнес-структури.

Інтеграція систем ШІ в контури стратегічного управління спричиняє фундаментальну ревізію функціонального наповнення діяльності вищого керівного складу. У традиційних моделях менеджменту значна частина часового ресурсу топ-менеджменту витрачалася на агрегацію даних та верифікацію звітів, проте впровадження когнітивних технологій дозволяє автоматизувати аналітичну обробку інформації, трансформуючи її у готові до впровадження інсайти. Згідно з [4] це зумовлює перехід до концепції «керівника як архітектора інтелектуальної екосистеми», де головним завданням стає не контроль операційних показників, а проєктування взаємодії між людським капіталом та алгоритмічними агентами.

Дослідження [2] демонструє, що алгоритмізація інсайтів сприяє радикальній децентралізації управлінських функцій. Завдяки розгортанню хмарних ШІ-платформ, доступ до предиктивної аналітики реального часу отримують керівники середньої ланки, що дозволяє бізнес-структурам функціонувати як розподілена мережа прийняття рішень. Така архітектура забезпечує високу швидкість адаптації, оскільки локальні підрозділи можуть коригувати свої тактичні плани на основі глобальних стратегічних векторів, генерованих системою, без необхідності тривалого вертикального узгодження.

При цьому у матеріалах [6] підкреслюється, що такий підхід нівелює проблему інформаційного перевантаження (*information overload*) керівництва, фокусуючи увагу топ-менеджменту виключно на критичних аномаліях та стратегічних вікнах можливостей.

Реконфігурація управлінських ієрархій під впливом ШІ також змінює характер компетенцій, необхідних для ефективного лідерства. Як зазначають [5], у середовищі, де аналітична функція делегована машині, на перший план виходять софт-скіли: етична експертиза, розвинений емоційний інтелект та здатність до візіонерства. Лідерство в інтелектуалізованих бізнес-структурах полягає у валідації

висновків ШІ через призму корпоративних цінностей та довгострокової місії компанії. Це створює модель «доповненого лідерства» (*augmented leadership*), де ШІ забезпечує об'єктивність та швидкість, а людина – контекстуальну глибину та моральну відповідальність за прийняті рішення.

Згідно з [4], перерозподіл функцій також стосується сфери управління ризиками. ШІ-системи здатні автономно здійснювати моніторинг комплаєнсу та виявляти потенційні загрози кібербезпеці або фінансовій стабільності, що дозволяє менеджменту перейти до режиму «управління за відхиленнями». Таким чином, стратегічне управління в умовах мінливості стає синтезом високоточної алгоритмічної логіки та творчої інтуїції, що дозволяє бізнес-структурам зберігати керованість при одночасному підвищенні ступеня автономності окремих елементів системи.

Для перетворення теоретичних моделей у прикладний інструментарій управління, практичні рекомендації щодо впровадження ШІ мають базуватися на поетапній інтеграції предиктивних методів у контури прийняття рішень. Нижче наведено стратегічний алгоритм адаптації інтелектуальних систем для бізнес-структур, що функціонують у мінливому середовищі (див. рис. 1).




**Рис. 1. Алгоритм адаптації інтелектуальних систем для бізнес-структур, що функціонують у мінливому середовищі**

*Джерело: запропоновано авторами*

Першочерговим кроком є розгортання архітектури збору та очищення даних (*Data Engineering*). Оскільки Байєсівські мережі та LSTM-моделі критично

залежні від релевантності вхідної інформації, бізнес-структурам необхідно впровадити наскрізну систему моніторингу внутрішніх процесів та екзогенних факторів. Рекомендується створення єдиного «озера даних» (*Data Lake*), що інтегрує показники CRM, ERP та зовнішні ринкові індикатори. Це дозволяє уникнути проблеми «сміття на вході – сміття на виході», забезпечуючи високу прогнозну точність алгоритмів.

Другим етапом є імплементація імовірнісного моделювання ризиків на основі байєсівських мереж. Практичне впровадження цього методу дозволяє менеджменту відійти від бінарного сприйняття загроз («настане/не настане») до динамічного управління ймовірностями. Рекомендується інтегрувати ці мережі в інтерфейси дашбордів для топ-менеджменту, де зміна одного ринкового параметра (наприклад, облікової ставки) автоматично перераховує імовірність успіху стратегічних проєктів. Це забезпечує візуалізацію «ефекту доміно» та дозволяє готувати контрзаходи заздалегідь.

Третій етап передбачає запуск симуляційних середовищ на базі навчання з підкріпленням. Для великих бізнес-структур рекомендується створення «цифрового пісочника» (*Digital Sandbox*), де RL-агенти тестують різні сценарії конкурентної боротьби. У практичній площині це означає автоматизацію маркетингових експериментів та динамічного ціноутворення. Алгоритм самостійно знаходить оптимальні точки рівноваги, мінімізуючи людські помилки при виборі тактики реагування на агресивні дії конкурентів.

Четвертим етапом є інтеграція ансамблевих методів у процеси інвестиційного планування. Використання випадкових лісів (*Random Forests*) для оцінки капітальних інвестицій дозволяє об'єктивувати процес вибору проєктів. Рекомендується впровадження системи автоматичного скорингу, яка ранжує потенційні інновації за ступенем їхньої стійкості до різних станів ринку. Це нівелює суб'єктивізм при розподілі ресурсів та фокусує капітал на напрямках із найвищою математичною сподіванкою прибутку. Важливою умовою успіху є формування крос-функціональних команд, до складу яких входять як фахівці з *Data Science*, так

і галузеві експерти. Це необхідно для правильної інтерпретації результатів моделювання та калібрування функцій винагороди в RL-алгоритмах. Організація повинна перейти до ітеративного підходу «тестуй та масштабуй», де пілотні проєкти на базі ШІ впроваджуються у найменш ризикових зонах з наступним розширенням на стратегічний рівень.

Для завершення стратегічного контуру адаптації необхідно розглянути критичні бар'єри та етичні дилеми, що виникають при практичній імплементації вищезгаданих методів. Згідно з дослідженнями [5], ключовим технологічним бар'єром є проблема «чорної скриньки» (black box problem), коли складні моделі (наприклад, LSTM або глибокі нейронні мережі) генерують точні прогнози, але не надають логічного обґрунтування прийнятого рішення. У стратегічному управлінні це створює ризики для відповідальності менеджменту, оскільки критичні інвестиційні рішення не можуть базуватися виключно на неінтерпретованих виходах алгоритму.

Економічні бар'єри впровадження, як зазначають [2], часто пов'язані з високою вартістю підтримки якості даних та дефіцитом кваліфікованих кадрів, здатних здійснювати симбіоз бізнес-логіки та математичного моделювання. Для подолання цього бар'єру рекомендується впровадження концепції *Explainable AI (XAI)* – роз'яснювального ШІ. Практичне застосування XAI дозволяє візуалізувати, які саме фактори (наприклад, волатильність сировинних ринків або зміна споживчих настроїв у байєсівській мережі) мали найбільшу вагу при формуванні стратегічної рекомендації. Це підвищує рівень «цифрової довіри» всередині організації та дозволяє керівникам валідувати алгоритмічні інсайти перед їх імплементацією.

Етичні обмеження, описані у праці [4], стосуються передусім алгоритмічного упередження (algorithmic bias), яке може виникати при навчанні з підкріпленням (*RL*). Якщо історичні дані містять приховані патерни, ШІ-агент може автоматично інтегрувати їх у нову стратегію. Тому практичною рекомендацією є впровадження «етичного аудиту» алгоритмів на етапі їх тестування у «цифровому

пісочнику». Згідно з матеріалами [6], такий аудит має включати перевірку моделей на відповідність принципам справедливості, прозорості та підзвітності (FAT – *Fairness, Accountability, and Transparency*).

Додатково [2] слід наголосити на ризику надмірної автоматизації (over-automation), яка може призвести до втрати організаційної інтуїції. Практична імплементація ШІ повинна супроводжуватися збереженням «людини в контурі» (*Human-in-the-loop*), де остаточне право вето на стратегічні рішення залишається за лідером. Це дозволяє поєднувати обчислювальну потужність байєсівських мереж та LSTM із людською здатністю до етичного судження та візіонерства в умовах «чорних лебедів», які неможливо передбачити навіть найдосконалішим алгоритмом. Таким чином, успішна адаптація ШІ в мінливому середовищі – це не лише технологічний апгрейд, а й розбудова нової етико-правової культури управління.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що інтеграція ШІ в архітектуру сучасних бізнес-структур не є лінійною технологічною модернізацією, а являє собою фундаментальну онтологічну трансформацію економічної суб'єктності. На основі критичного аналізу наявних досліджень можна констатувати, що ШІ реконцептуалізується з допоміжного інструментарію у самостійний ендогенний ресурс, здатний до експоненціальної генерації інтелектуальної ренти через мінімізацію ентропії в системах прийняття рішень.

Встановлено, що в умовах мінливого середовища традиційні ланцюги створення вартості еволюціонують у когнітивні екосистеми. Використання методів навчання з підкріпленням та байєсівських мереж дозволяє бізнес-структурам формувати динамічні спроможності, які забезпечують не лише оперативну резильєнтність, а й стратегічну антикрихкість. При цьому реконфігурація бізнес-моделей на засадах предиктивного ціноутворення та гіперперсоналізації маркетингових стратегій створює нові бар'єри входу для конкурентів, що базуються на монополії на специфічні дані та алгоритмічну досконалість.

Виявлено глибоку трансформацію соціотехнічних систем. Перерозподіл функцій між людиною та машиною в контурі стратегічного менеджменту призводить до виникнення явища «доповненого лідерства». Зокрема, роль топ-менеджменту зміщується від аналітичного опрацювання інформації до етичної валідації та візіонерського проєктування, тоді як предиктивна аналітика (зокрема на базі архітектур LSTM) перебирає на себе функції оперативного прогнозування та оптимізації ресурсних потоків. Це нівелює проблему обмеженої раціональності та дозволяє здійснювати управління в режимі реального часу, що є критичним для стабільності в умовах екзогенних шоків.

Практична імплементація інтелектуальних систем вимагає розв'язання гострої суперечності між технологічною ефективністю та етико-регуляторними обмеженнями. Проблема «чорної скриньки» та ризики алгоритмічного детермінізму актуалізують впровадження принципів роз'яснювального ШІ (*Explainable AI*). Науково обґрунтована адаптація бізнес-структур має базуватися на гармонізації FAT-принципів (справедливість, підзвітність, прозорість) із прагматичними цілями максимізації ринкової вартості.

Таким чином, адаптація ШІ в мінливому середовищі є процесом формування інтелектуального підприємства, де когнітивні технології стають операційною системою бізнесу, що забезпечує стійку конкурентоспроможність через безперервне самонавчання та предиктивну оптимізацію. Перспективним напрямом подальших досліджень у цьому контексті є розробка методології оцінки гудвілу бізнес-структур, сформованого за рахунок унікальних алгоритмічних активів та специфічного інтелектуального капіталу.

## Список використаних джерел


1. Литвиненко, А. В., Полянський, В.О. (2025). Соціально-економічні проблеми цифровізації розвитку економіки. *Ефективна економіка*, *11*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.72%20
2. Agrawal, A. K., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2025). *The Economics of bicycles for the mind* (No. w34034). National Bureau of Economic Research.
3. Ahmedov, A. B. (2025). The impact of artificial intelligence on production efficiency in the digital economy. *Technical Science Integrated Research*, *1*(6), 3-7. https://altumnova.com/index.php/tsir/article/view/33.

4. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, *96*(1), 108-116.
5. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., Medaglia, R., Le Meunier-FitzHugh, K., Le Meunier-FitzHugh, L. C., Misra, S., Mogaji, E., Sharma, S. K., Singh, J. B., Raghavan, V., Raman, R., Rana, N. P., Samothrakis, S., Spencer, J., Tamilmani, K., Tubadji, A., Walton, P., & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, *57*, 101994. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.
6. Antoniuk, D., Ivens, B. S., & Kolyada, O. (2025). How is artificial intelligence changing HR? Adaptive management for the new environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, *11*(2), 13-26. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-13-26.
7. Кучма, М., & Орлова-Курилова, О. (2025). Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації: роль штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(80), 242-248. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-242-248.
8. Гринько, Т., & Дулєпов, С. (2025). Теоретичні основи формування алгоритму розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. *Економіка та суспільство*, (77). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62.
9. Choudhury, D., & Gorantla, T. (2023). AI in supply chain, logistics and manufacturing. In *Artificial intelligence for business*, 206-224. Productivity Press.
10. Basal, M., Saraç, E. and Özer, K. (2024) Dynamic Pricing Strategies Using Artificial Intelligence Algorithm. *Open Journal of Applied Sciences*, 14, 1963-1978. https://doi.org/10.4236/ojapps.2024.148128.
11. Mitchell, W. D. (2020). *Proactive predictive analytics within the customer lifecycle to Prevent Customer Churn*. Northcentral University.
12. Grover, J. (2012). *Strategic economic decision-making: Using Bayesian belief networks to solve complex problems*. Springer Science & Business Media.
13. Shakya, A. K., Pillai, G., & Chakrabarty, S. (2023). Reinforcement learning algorithms: A brief survey. *Expert Systems with Applications*, 231, 120495. https://doi.org/10.1016/ j.eswa.2023.120495.
14. Van Houdt, G., Mosquera, C. & Nápoles, G. (2020). A review on the long short-term memory model. *Artificial Intelligence Review*, *53*, 5929-5955. https://doi.org/10.1007/s10462-020-09838-1.
15. Salman, H. A., Kalakech, A., & Steiti, A. (2024). Random forest algorithm overview. *Babylonian Journal of Machine Learning*, 2024, 69-79. https://doi.org/10.58496/ BJML/2024/007.

**Р. А. Павлов**

**Т. С. Павлова**

**І. О. Панасенко**

# ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ: ДИСКУРСИВНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним масштабом технологічних перетворень, у яких ключову роль відіграє штучний інтелект (ШІ). Згідно з даними McKinsey Global Survey [32], у 2025 році частка організацій, що інтегрували ШІ хоча б в одну бізнес-функцію, досягла рекордних показників, що свідчить про перехід від експериментальної фази до системного впровадження. Паралельно формується нове регуляторне середовище, оскільки Регламент ЄС про ШІ (EU AI Act) [20], що набрав чинності в серпні 2024 року, встановлює глобальні стандарти відповідального використання ШІ та стає орієнтиром для законодавців у всьому світі.

Разом з тим масштабна дифузія технологій ШІ породжує комплекс питань, що виходять далеко за межі технічної імплементації. Як зазначають автори роботи [3], впровадження ШІ в організаціях є не стільки технологічним, скільки організаційним та управлінським викликом, що зачіпає фундаментальні основи прийняття рішень, розподілу повноважень та конструювання організаційної реальності. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз ШІ як управлінської інновації – явища, що трансформує не тільки операційні процеси, а й саму логіку управління бізнес-організаціями.

Ця робота присвячена комплексному дослідженню дискурсивних механізмів та організаційних трансформацій, що супроводжують впровадження ШІ в діяльність бізнес-структур. Особлива увага приділяється ролі професійних дискурсів у формуванні сприйняття ШІ, соціальним репрезентаціям цього феномену, а також еволюції цифрової трансформації – від систем класу ERP до

генеративного ШІ. Теоретичну основу дослідження складають концепція управлінських інновацій [5], теорія перформативності дискурсів [2; 9] та теорія радикального уявного [10], що дозволяє розглянути проблему на перетині менеджменту, соціології інновацій та організаційної теорії.

***Теоретичні основи ШІ як управлінської інновації.*** Поняття управлінської інновації, введене в науковий обіг Дж. Р. Кімберлі [28], позначає будь-яку програму, продукт або техніку, що суттєво відрізняється від існуючого стану управлінської практики на момент її першої появи. Це визначення акцентує увагу на новизні впроваджуваних підходів та їхньому впливі на інформаційне забезпечення процесів прийняття рішень. Поступово концепція збагачувалася новими смисловими пластами. Так, Ф. Дамапур [15] підкреслив, що управлінські інновації лише опосередковано пов'язані з базовою виробничою діяльністю організації, але вимагають глибоких змін в організаційних процесах і менеджменті.

Істотний внесок у розвиток концепції зробив Г. Хамель [24], який визначив управлінську інновацію як значне відхилення від традиційних принципів, процесів або практик управління, що змінює спосіб виконання управлінської роботи. Дж. Біркіншоу та співавтори [5] розширили це тлумачення, включивши до нього впровадження нових управлінських практик, процесів і структур, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Починаючи з 2009 року визначення управлінських інновацій дедалі чіткіше пов'язують їх із підвищенням результативності організації, що відображає посилення практичної орієнтації даного напряму досліджень.

Для цілей нашої роботи особливе значення має визначення Ф. Ле Руа та співавторів [29], які розглядають управлінську інновацію як прийняття організацією нових для неї практик або методів управління з метою підвищення загальної результативності. Додатково Ж. Мерік [34] вказує на важливість феноменологічного аспекту: інновація являє собою зміну, яка була сприйнята або, принаймні, декларована як така. Отже, суб'єктивне сприйняття новизни

індивідами відіграє не менш значну роль, ніж об'єктивні параметри нововведення.

Еволюція визначень управлінських інновацій наочно демонструє, яким чином трансформувалося наукове розуміння даного феномену протягом кількох десятиліть (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Еволюція концептуалізації управлінських інновацій**

| № з/п | Ключове визначення | Акцент | Проєкція на контекст ШІ (бачення автора) |
|---|---|---|---|
| 1 | Програма, продукт або техніка, що істотно відрізняються від поточного стану менеджменту [28] | Новизна практик та інформаційне забезпечення рішень | ШІ радикально змінює інформаційні потоки в організації |
| 2 | Інновації, що вимагають змін в організації та управлінських процесах [15] | Організаційні перетворення | Впровадження ШІ спричиняє реструктуризацію процесів управління |
| 3 | Ідея, практика або об'єкт, що сприймаються як нові [44] | Суб'єктивне сприйняття новизни | Сприйняття ШІ визначається дискурсами та соціальними репрезентаціями |
| 4 | Значне відхилення від традиційних принципів та практик управління [24] | Трансформація управлінської роботи | Генеративний ШІ трансформує аналітику та прийняття рішень |
| 5 | Впровадження нових практик, процесів та структур для організаційних цілей [5] | Цілеспрямованість та структурність інновацій | ШІ породжує нові організаційні структури та ролі |
| 6 | Прийняття практик або методів управління, нових для організації, для підвищення результативності [29] | Результативність та адаптація | ШІ пов'язаний з очікуванням зростання продуктивності та ефективності |

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення та адаптації [5; 15; 24; 28; 29]*

Як випливає з наведених даних, протягом чотирьох десятиліть дослідники послідовно розширювали розуміння управлінських інновацій: від акценту на новизні практик до усвідомлення ролі суб'єктивного сприйняття, а потім до встановлення зв'язку між інноваціями та організаційною результативністю. Саме цей багаторівневий характер феномену робить концепцію управлінських інновацій ефективним аналітичним інструментом для дослідження впровадження ШІ.

ШІ повною мірою відповідає критеріям управлінської інновації. По-перше, він вносить якісні зміни в інформаційне забезпечення управлінських рішень,

забезпечуючи обробку масивів даних, недоступних для традиційних аналітичних інструментів [16]. По-друге, впровадження ШІ вимагає глибоких організаційних перетворень, що зачіпають розподіл повноважень, організаційну культуру та компетенції персоналу [31]. По-третє, сприйняття ШІ як інновації багато в чому формується професійними дискурсами та медіакомунікаціями, що відповідає феноменологічному розумінню інновації [34].

Т. Х. Давенпорт і Р. Ронанкі [16] на основі масштабного дослідження 152 проєктів впровадження ШІ виділяють три основні типи ШІ-додатків у бізнесі: автоматизація процесів (роботизована обробка структурованих завдань), когнітивне розуміння (аналіз неструктурованих даних з використанням методів машинного навчання) та когнітивна взаємодія (інтелектуальні агенти та чат-боти для комунікації з клієнтами та співробітниками). Кожен із цих типів породжує специфічні організаційні зміни, однак найглибша трансформація пов’язана з когнітивною взаємодією, оскільки вона безпосередньо зачіпає комунікативні практики та моделі прийняття рішень.

Слід підкреслити, що ШІ як управлінська інновація має властивість кумулятивності, оскільки кожен наступний етап розвитку (від експертних систем до машинного навчання, від машинного навчання до генеративного ШІ) не скасовує, а надбудовує попередні технологічні шари, створюючи дедалі складнішу організаційну екосистему. Ця властивість відрізняє ШІ від багатьох попередніх управлінських інновацій, які, як правило, замінювали колишні підходи (наприклад, система збалансованих показників як альтернатива традиційному бюджетуванню). ШІ ж, навпаки, інтегрується в існуючі управлінські системи, трансформуючи їх зсередини.

Водночас ШІ має специфічні характеристики, що відрізняють його від попередніх управлінських інновацій. Як підкреслюють Е. Берлінські та співавтори [4], ідеали, що асоціюються з ШІ, є неясними і досить парадоксальними, а саме поняття ШІ часто плутають з машинним навчанням, алгоритмами та цифровізацією загалом. Ця семантична невизначеність посилює роль дискурсивних

механізмів у формуванні організаційних стратегій щодо ШІ та створює особливе поле напруженості між очікуваннями та реальними результатами впровадження. Це спостереження набуває особливого значення в контексті генеративного ШІ. Розвиток великих мовних моделей (LLM) з кінця 2022 року радикально змінив уявлення про ШІ. Якщо раніше ШІ асоціювався переважно зі спеціалізованими технічними рішеннями, доступними обмеженому колу організацій, то генеративний ШІ створив ситуацію, в якій практично будь-який співробітник здатний безпосередньо взаємодіяти з ШІ-системами. Це істотно розширює периметр управлінської інновації: вона зачіпає не тільки структуру та процеси організації, а й повсякденні практики окремих співробітників. Згідно з даними Microsoft AI Economy Institute [35], глобальне використання генеративного ШІ досягне 16,3% світового населення до кінця 2025 року, а в ряді країн-лідерів (ОАЕ, Сінгапур) частка користувачів ШІ серед працездатного населення перевищує 50%.

Е. Роджерс [44] запропонував трактування, яке стало одним із найбільш цитованих: «інновація – це ідея, практика або об'єкт, що сприймаються як нові, незалежно від їхньої об'єктивної новизни». Стосовно ШІ це трактування набуває особливого значення: багато технологій, що просуваються під загальним терміном «ШІ», є розвитком уже існуючих методів статистичного аналізу та машинного навчання. Однак їхня перцептивна новизна – те, як вони сприймаються менеджерами, інвесторами та громадськістю, визначає масштаб організаційних перетворень, що породжуються їхнім впровадженням.

Організаційні зміни, що супроводжують управлінські інновації, необхідні для адаптації підприємств до навколишнього середовища, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності та продуктивності внутрішніх процесів. Управлінська інновація зачіпає сукупність функцій підприємства і веде до організаційних трансформацій [29]. У випадку ШІ ці трансформації є особливо глибокими, оскільки вони включають не тільки зміну бізнес-процесів, але й перегляд компетентнісних моделей, формування нових організаційних ролей (фахівці з даних, ШІ-інженери, «промпт-інженери»), а також трансформацію корпоративної культури у напрямку цифрової зрілості.

Р. М. А. Холлен та співавтори [25] виділяють три типи зв'язку між управлінськими та технологічними інноваціями: технологічна інновація передує управлінській; управлінська інновація передує технологічній; обидва типи інновацій взаємозалежні та поєднуються. У випадку ШІ спостерігається переважно третій тип, оскільки технологічні можливості ШІ стимулюють нові управлінські практики, а управлінські потреби, у свою чергу, визначають напрямки технологічного розвитку. А. Каплан і М. Хенлайн [27] підкреслюють, що саме розуміння взаємозв'язку між технологічними можливостями ШІ та управлінським контекстом його застосування є критичним фактором успішного впровадження.

Принципово важливим є й те, що ШІ як управлінська інновація розвивається в умовах безпрецедентної швидкості технологічних змін. Якщо впровадження ERP займало роки і вимагало масштабних проєктів, то генеративний ШІ може бути інтегрований у робочі процеси протягом тижнів. Ця швидкість створює новий тип організаційного виклику: традиційні механізми управління змінами, розроблені для поступових трансформацій, виявляються недостатньо гнучкими для супроводу стрімких технологічних зрушень. McKinsey [32] констатує, що розрив між технологічними можливостями та їх організаційним освоєнням неухильно розширюється: згідно з даними опитування 2024 року [43], при високому рівні індивідуального використання генеративного ШІ співробітниками, лише незначна частка організацій може бути кваліфікована як ранні послідовники даної технології на інституційному рівні.

Таким чином, розгляд ШІ крізь призму управлінських інновацій дозволяє виявити комплексну природу даного феномену, що не зводиться до технічного впровадження. ШІ одночасно є технологічною інновацією, інструментом управління, об'єктом соціальних репрезентацій та продуктом дискурсивних конструкцій. Саме ця багатоаспектність вимагає міждисциплінарного підходу до аналізу, що поєднує інструментарій теорії управління, соціології інновацій, теорії дискурсу та організаційної психології.

***Дискурсивні механізми формування сприйняття ШІ в бізнес-середовищі.*** Роль дискурсів у процесах інституціоналізації управлінських практик привертає

дедалі більшу увагу дослідників. Дискурсивна модель інституціоналізації, згідно з якою поширення нових практик значною мірою визначається характером супровідних дискурсів, отримала обґрунтування в низці праць [23; 41]. Б. Грал [21], спираючись на критерії Е. Кьяпелло та П. Жільбера [13], запропонував розглядати дискурси як «циркулюючу форму» інструментів управління – форму, яка функціонує на макрорівні та охоплює широкий периметр, зокрема національний та міжнародний.

У контексті ШІ дискурсивні механізми набувають особливого значення. Професійні публікації, аналітичні звіти консалтингових компаній, білі книги (white papers) технологічних вендорів та державні стратегічні документи формують певну «дискурсивну екосистему», яка структурує сприйняття ШІ управлінцями та підприємцями. Як зазначають Е. Берлінські та співавтори [4], ці дискурси організовуються навколо трьох центральних «уявних»: інноваційного прориву, безмежного технологічного прогресу та надлюдських можливостей. Ці наративи формують набір очікувань, які далеко не завжди відповідають реальним можливостям технологій.

Теорія перформативності, розроблена Дж. Л. Остіном [2] і розвинена у працях Дж. Батлер [6] та М. Каллона [9], надає продуктивний аналітичний інструментарій для аналізу цих процесів. Згідно з цією теорією, дискурси не просто описують реальність, а й активно беруть участь у її конструюванні. Перформативне висловлювання, за визначенням Дж. Л. Остіна [2], є реалізацією чогось, чого не існувало до його виголошення: після перформативного висловлювання реальність вже не є тим, чим вона була раніше [46].

Особливу роль у формуванні сприйняття ШІ відіграє перлокутивний акт – ситуація, в якій саме виголошення висловлювання породжує непередбачені ефекти на дії або думки слухачів. Коли, наприклад, технологічний вендор або консалтингова компанія представляють рішення ШІ як інструмент, що радикально підвищує ефективність і забезпечує конкурентну перевагу, аудиторія починає ставити під сумнів власну практику і замислюватися про необхідність

впровадження подібних рішень, навіть якщо об’єктивна потреба в них не була сформульована. Як зазначають М. Варле та Ф. Алар-Поезі [46], розуміння та інтерпретація дискурсу адресатом є першочерговими умовами перформативного успіху дискурсу.

Дослідження С. Алкуфа та співавторів [1] щодо риторичних стратегій, що сприяють успіху та невдачі бюджетування, є цінним аналітичним прецедентом. Ці автори продемонстрували, що одні й ті ж аргументи – невизначеність, наділення повноваженнями (empowerment) можуть бути використані як для обґрунтування успіху, так і для пояснення невдачі інструментів управління. Аналогічні механізми спостерігаються в дискурсах про ШІ, оскільки невизначеність зовнішнього середовища слугує одночасно аргументом на користь впровадження ШІ (як інструменту зниження невизначеності) і поясненням невдач впровадження (як чинника, що перешкоджає стабільному функціонуванню ШІ-систем).

Дж. Коломбо та С. Ла Рокка [14] підкреслюють, що дискурси живлять думку та діяльність організацій, а їхня стратегічна функція полягає в орієнтуванні конструювання дискурсу, наданні оратору логічних і риторичних інструментів, а також емоційної енергії для залучення аудиторії. Ці риторичні стратегії наочно проявляються в сучасних дискурсах про ШІ, де технології генеративного ШІ, наприклад ChatGPT і Gemini, презентуються через призму трансформаційного потенціалу, підкріпленого вражаючими демонстраціями, статистичними даними та кейсами успішного впровадження.

Важливу роль у перформативному ефекті дискурсів відіграє повторення. Як підкреслює Дж. Батлер [6], повторення є необхідною умовою перформативності дискурсу, а також засобом його субверсії. Множинність дискурсів про ШІ – академічних публікацій, консалтингових звітів, медійних матеріалів створює ефект «інформаційного насичення», формуючи стійке уявлення про неминучість і необхідність ШІ-трансформації. Засоби масової інформації та міжособистісні канали комунікації полегшують поширення інформації про інновації та сприяють їх

прийняттю, що багаторазово підтверджено в дослідженнях організаційних інновацій. Разом з тим необхідно враховувати, що перформативні дискурси можуть не тільки конструювати нові реальності, але й мати вельми обмежені або нульові ефекти [46]. Цей аспект особливо актуальний для ШІ, оскільки багато організацій, спонукані перформативними дискурсами, інвестували в пілотні проєкти (Proof of Concept), які не привели до відчутних результатів. Хоча значна частина організацій експериментує з генеративним ШІ, більшість із них зазнає труднощів із масштабуванням ШІ-рішень за межами окремих функцій [43]. Цей розрив між дискурсивними обіцянками та реальними результатами вимагає спеціального аналізу (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Риторичні стратегії в дискурсах про ШІ та їхні організаційні наслідки**

| № з/п | Риторична стратегія | Приклади в дискурсах про ШІ | Організаційні наслідки |
|---|---|---|---|
| 1 | Звернення до невизначеності | «В умовах волатильності виживуть лише компанії, які використовують ШІ для прогнозування»; посилання на середовище VUCA | Прискорення прийняття рішень про впровадження ШІ; можлива переоцінка готовності організації |
| 2 | Наратив заміщення | «ШІ замінить бухгалтерів, аналітиків та менеджерів середньої ланки»; посилання на дослідження автоматизації | Формування страху та опору; одночасно – стимул до перенавчання |
| 3 | Обіцянка трансформації | «ШІ – це нова електрика»; презентація ШІ як революційної технології загального призначення | Завищені очікування; розрив між дискурсом і практикою впровадження |
| 4 | Соціальний доказ | Кейси успішного впровадження в компаніях-лідерах (Google, Amazon, Microsoft) | Імітаційна поведінка; впровадження без адекватного аналізу потреб |
| 5 | Імператив конкурентоспроможності | «Компанії, що не впроваджують ШІ, втратять ринкові позиції в найближчі 3-5 років» | Тиск на топ-менеджмент; прискорення інвестицій, не завжди обґрунтованих |
| 6 | Надання повноважень (empowerment) | «ШІ звільнить співробітників від рутини для творчої роботи»; акцент на ролі бізнес-партнера | Підвищення привабливості ШІ-ініціатив; потенційне розчарування у разі невідповідності обіцянкам |

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення та адаптації [1; 4; 14]*

М. Каллон [9] розширює розуміння перформативності, виходячи за межі суто мовної інтерпретації та вводячи матеріальний вимір. Він використовує

поняття «перформації» (performation) для позначення сукупності дій та подій, що засновують або модифікують певний агенсемент (agencement). Дана концепція дозволяє аналізувати, яким чином дискурси про ШІ, матеріалізуючись у конкретних технологічних рішеннях, програмних продуктах та організаційних практиках, формують нову організаційну реальність.

Л. Кабанту та Ж.-П. Гонд [7] застосовують підхід М. Каллона [9] до аналізу стратегічного дискурсу та фіксують самореалізуючий характер стратегічних висловлювань: стратегічна пропозиція, сформульована у плані або виступі керівника як опис можливого стану справ, стає істинною завдяки стратегічним практикам організаційних акторів. Перенесення цієї логіки на дискурси про ШІ дозволяє зрозуміти, чому багато організацій включають ШІ у свої стратегічні плани ще до досягнення технологічної та організаційної готовності, оскільки сам акт стратегічного позиціонування стосовно ШІ стає перформативною дією, що породжує організаційні зміни.

Таким чином, дискурсивні механізми виконують багатофункціональну роль у процесі впровадження ШІ, оскільки вони формують сприйняття технології, створюють нормативний тиск на користь її прийняття, визначають рамки інтерпретації результатів впровадження та беруть участь у конструюванні організаційної реальності. Розуміння цих механізмів є критично важливим для розробки збалансованих стратегій цифрової трансформації, вільних як від технологічного детермінізму, так і від дискурсивного скептицизму.

Доцільно звертати увагу на роль медіа у поширенні дискурсів і, зокрема, на розмноження суперечливих дискурсів. Для посилення прихильності до певного дискурсу використовуються як розмноження дискурсів у даній галузі, так і повторення певних термінів. Однак деякі з цих дискурсів неминуче зустрічають свою істину і роблять очевидним зв’язок між дискурсом і дією, оскільки перформативність індукує дію [46]. Це спостереження особливо актуальне для сучасних дискурсів про ШІ, де зіткнення оптимістичних і алармістських наративів створює складне поле сприйняття, в якому організації змушені вибудовувати

власну позицію. Феномен сторітеллінгу, пов'язаний із ШІ та інноваціями в організаціях, заслуговує на особливу увагу. Йдеться про нові поняття, техніки та інструменти, які здатні «пробуджувати мрії», а розширення дискурсів на цю тему спонукає адресатів ставити запитання, виявляти інтерес і, зрештою, приймати ці інновації. С. Рансботам та співавтори [42] підтверджують цю динаміку емпіричними даними: організації-піонери у сфері ШІ об'єднують стратегію, організаційну поведінку та технологію в єдину систему, при цьому дискурсивні практики (корпоративні наративи про ШІ-стратегію) виступають ключовою сполучною ланкою.

Л. Кабанту та Ж.-П. Гонд [7] фіксують істотний методологічний зсув, оскільки замість того, щоб вважати, що керівники комунікують про стратегічну зміну, яка вже відбувається, вони вважають, що саме комунікація про стратегічну зміну спричиняє цю зміну. Стосовно ШІ ця інверсія каузальності означає, що корпоративні стратегічні документи, публічні заяви керівництва про ШІ-стратегію та внутрішні комунікації не є відображенням трансформації, що вже відбувається, вони є її рушійною силою. Перформативний ефект дискурсу буде відрізнятися залежно від того, чи виходить ініціатива впровадження ШІ від вищого менеджменту або від функціональних команд, а також від того, який підхід обирає організація – «шокову» імплементацію або поступову акультурацію.

***Від ERP до генеративного ШІ: еволюція цифрової трансформації бізнес-організацій.*** Впровадження ШІ в бізнес-організації не є ізольованою подією, а є закономірним етапом тривалого процесу цифрової трансформації. Розуміння історичного контексту та еволюційної логіки цього процесу необхідне для адекватної оцінки поточного стану та перспектив інтеграції ШІ в управлінську практику.

С. Лемер [30] виділяє три ключові етапи процесу цифрової трансформації організацій. Перший етап пов'язаний із встановленням інформаційних систем за допомогою програмних рішень. Другий етап характеризується впровадженням систем ERP, а третій – подальшою цифровізацією через роботизацію, великі дані

та ШІ. Однак з урахуванням стрімкого розвитку генеративного ШІ у 2022–2025 рр. видається доцільним доповнити цю періодизацію четвертим етапом – етапом генеративного ШІ та агентних систем.

*Eman ERP (1960-ті – 2000-ні)*. Впровадження систем класу ERP є однією з наймасштабніших управлінських інновацій другої половини XX століття. За визначенням авторів роботи [12], ERP-системи були розроблені для моделювання та автоматизації багатьох базових процесів підприємства – від фінансів до виробництва з метою інтеграції інформації та усунення дорогих зв'язків між розрізненими інформаційними системами. Прогресивно ERP-системи перетворилися з інструменту автоматизації обліку на джерело інформації для управлінських рішень.

Ф. Кавеліус та співавтори [11] зазначають, що ERP-системи були параметризовані для задоволення потреб управлінського пілотажу організації. Їх впровадження призвело до істотних змін у функціях управлінського обліку: скорочення обсягів ручного введення даних, усунення рутинних завдань, поліпшення звітності та контролю діяльності, автоматизації звітів. Разом з тим, як показує Б. Грал [21], відбувалася «гібридизація» функцій управлінського контролю з іншими функціями підприємства, а контролер поступово трансформувався з «бухгалтера» в аналітика та бізнес-партнера.

*Eman Big Data (2010-ті роки)*. Зі зростанням обсягів даних, зумовленим розвитком Інтернету, соціальних мереж та мобільних технологій, настав етап великих даних. Дослідники встановлюють прямий зв'язок між розвитком ERP, великими даними та трансформацією управлінського контролю. Великі дані фундаментально змінюють функцію управлінського обліку: дані (як внутрішні, так і зовнішні) стають постійно доступними і починають впливати на процес прийняття рішень. Розвиваються предиктивна аналітика, динамічні панелі управління та нові інструменти візуалізації даних. Big Data супроводжувався емерджентністю ШІ, створюючи безпрецедентну можливість для трансформації даних у цінність за допомогою складних систем, здатних навчатися та міркувати [18]. Цифровізація та використання великих даних забезпечують покращене

прийняття рішень та розвиток нових форм діалогу між керівниками та їхніми підлеглими.

*Етап ШІ та машинного навчання (2016-2022)*. Розвиток методів глибокого навчання (deep learning) призвів до якісного стрибка в можливостях автоматизації когнітивних завдань. DFCG [18] характеризує ШІ як технологію, що включає глибоке навчання, предиктивну аналітику, роботизацію процесів, розпізнавання мови, біометрію та автоматизовану обробку природної мови. Примітно, що в професійних дискурсах даного періоду термін «ШІ» починає об'єднувати цілий ряд технологічних досягнень: ШІ як систему, що навчається, інтернет речей (IoT), великі дані та блокчейн [38-40], формуючи уявлення про єдине технологічне ціле.

*Етап генеративного ШІ та агентних систем (2022 – сьогодення)*. Поява LLM, ознаменована запуском ChatGPT у листопаді 2022 року, відкрила принципово новий етап цифрової трансформації. Генеративний ШІ принципово відрізняється від попередніх технологій своєю здатністю створювати контент (тексти, зображення, код, аналітичні звіти), що радикально розширює спектр завдань, які можна автоматизувати. За даними Deloitte [17], доступ працівників до інструментів ШІ зріс на 50% у 2025 році, при цьому кількість компаній, у яких частка проєктів ШІ в промисловій експлуатації перевищує 40%, подвоїлася за півроку. Новим рубежем стають агентські системи ШІ – системи на основі фундаментальних моделей, здатні планувати та виконувати багатоетапні робочі процеси. Згідно з McKinsey [32], 23% організацій вже масштабують агентські системи ШІ, а ще 39% розпочали експерименти з ШІ-агентами.

Наведені дані свідчать про зростання інтенсивності та глибини організаційних змін, пов'язаних із кожним наступним етапом цифрової трансформації. Якщо впровадження ERP стосувалося переважно операційного рівня, то генеративний ШІ ставить під сумнів саму природу управлінської діяльності, включаючи процеси аналізу, планування та прийняття рішень.

Варто зазначити, що кожен етап цифрової трансформації супроводжувався характерним набором дискурсів та очікувань. ERP-системи просувалися як

інструмент тотальної інтеграції бізнес-процесів; Big Data подавався як початок епохи «управління на основі даних»; ШІ позиціонувався як технологія, здатна замінити людський інтелект у ряді завдань; генеративний ШІ презентується як інструмент радикального підвищення креативності та продуктивності. Щоразу розрив між дискурсивними обіцянками та реальними результатами виявлявся значним, хоча й поступово скорочувався у міру дозрівання технологій. Ця закономірність, що описується моделлю циклу завищених очікувань Гартнера (Gartner Hype Cycle), має пряме відношення до розуміння перформативних ефектів дискурсів про ШІ [21].

Для організацій, що перебувають на стадії активного впровадження ШІ, практичне значення має розуміння того, що технологічний прогрес не є лінійним. Періоди бурхливого зростання очікувань змінюються періодами розчарування, за якими слідує фаза продуктивного застосування. За даними McKinsey [33], організації, які поєднують стратегію, таланти, операційну модель, технології, дані та практики масштабування, отримують найбільшу цінність від ШІ. Усі управлінські практики, протестовані в дослідженні, позитивно корелюють із цінністю, що приписується ШІ, що підтверджує тезу про ШІ як управлінську, а не виключно технологічну інновацію.

Разом з тим Е. Берлінські та співавтори [4] застерігають від надмірного оптимізму, вказуючи, що дискурси, пов’язані з ERP, не привели до очікуваних змін організаційних практик. Якщо нові технології прив’язані до вже існуючих функцій і знань, вони модифікують організації лише поверхнево. Це спостереження залишається актуальним і для генеративного ШІ, оскільки існує ризик того, що організації використовуватимуть принципово нові технології для відтворення колишніх практик, не реалізуючи їхній трансформаційний потенціал.

Прийняття EU AI Act у 2024 році знаменує створення першої у світі комплексної регуляторної бази для ШІ. Цей регламент встановлює ризик-орієнтований підхід до регулювання ШІ-систем, класифікуючи їх за рівнем потенційного ризику для здоров’я, безпеки та фундаментальних прав громадян [20].

Для бізнес-організацій це означає необхідність формування корпоративних систем управління ШІ, що включають інвентаризацію ШІ-систем, оцінку ризиків, забезпечення прозорості та підзвітності. За даними Deloitte [17], лише кожна п'ята компанія має зрілу модель управління автономними ШІ-агентами, що свідчить про значний розрив між технологічним розвитком та управлінською готовністю.

Особливої уваги заслуговує концепція суверенного ШІ (sovereign AI), що набула поширення у 2024-2025 роках. Суверенний ШІ передбачає розгортання ШІ-систем у рамках національної юрисдикції, інфраструктури та даних, забезпечуючи стратегічну незалежність [17]. Ця концепція відображає зростаюче усвідомлення геополітичного виміру цифрової трансформації та ставить нові питання перед бізнес-організаціями, змушеними балансувати між глобальною інтеграцією та дотриманням національних вимог.

Еволюція визначень ШІ відображає загальну тенденцію до розширення смислових меж цього поняття. Якщо учасники Дартмутської конференції 1956 року визначали ШІ як розробку програм, що виконують завдання, які вимагають високорівневих ментальних процесів, то сучасні визначення є значно ширшими. С. Вілані [47] визначає ШІ як комп'ютерну програму, покликану виконувати щонайменше так само добре, як люди, завдання, що вимагають певного рівня інтелекту. Примітно, що EU AI Act використовує ще більш технічне визначення: ШІ-система – це машинна система, спроєктована для роботи з різними рівнями автономії та здатна проявляти адаптивність після розгортання [20].

Е. Берлінський та співавтори [4] звертають увагу на принципову проблему: поняття ШІ часто плутають із машинним навчанням та алгоритмами, а ідеали, пов'язані з ШІ, залишаються неясними та парадоксальними. ШІ еволюціонував від дисципліни, що прагнула симулювати когнітивні процеси, до дисципліни, яка претендує на симуляцію мозку, без прагнення довести, що вона це робить. Дане семантичне зміщення має глибокі наслідки для організаційної практики, оскільки воно дозволяє виправдати непрозорість алгоритмів (вони функціонують «як мозок») і веде до однозначної концептуалізації алгоритмів, яку автори

роботи [4] характеризують як потенційне джерело відчуження. Для бізнес-організацій це створює ситуацію, в якій управлінські рішення щодо впровадження ШІ приймаються в умовах семантичної невизначеності – коли сам зміст впроваджуваної технології залишається неясним для осіб, які приймають рішення.

***Соціальні репрезентації та організаційні бар'єри впровадження ШІ.*** Теорія соціальних репрезентацій, розроблена С. Московічі [37] і розвинена Д. Жоделе [26], надає продуктивну основу для аналізу процесів формування колективного сприйняття ШІ в організаційному контексті. Д. Жоделе [26] визначає соціальні репрезентації як специфічну форму знання – знання здорового глузду, зміст якого виявляє операцію генеративних і функціональних процесів, соціально маркованих. Соціальні репрезентації є модальностями практичного мислення, орієнтованого на комунікацію, розуміння та опанування соціального, матеріального та ідеального середовища.

Б. Древетон [19] досліджує вплив соціальних репрезентацій на процес розробки інструментів управлінського контролю. Згідно з його висновками, соціальні репрезентації структуруються та впливають на інструмент управління в ході процесу його створення. Ця логіка безпосередньо застосовна до ШІ, оскільки соціальні репрезентації ШІ (уявлення менеджерів, контролерів та співробітників про можливості, ризики та наслідки впровадження ШІ) визначають стратегії прийняття, форми адаптації та кінцеві результати інтеграції ШІ в організаційну практику.

С. Московічі [37] підкреслює, що революція, спричинена засобами масової комунікації, поширення наукових і технічних знань трансформують модуси мислення і створюють нові змісти. Поняття або наука, що не залишаються надбанням окремої особи чи вузької еліти, зазнають у процесі циркуляції низки метаморфоз, які змінюють їхній зміст і структуру. Це спостереження повною мірою характеризує феномен ШІ: наукова концепція, що зародилася на конференції в Дартмуті в 1956 році, зазнала безлічі трансформацій у процесі свого поширення –

від вузькоспеціалізованого дослідницького напряму до об'єкта масових медійних наративів і корпоративних стратегій. Теорія радикального уявного К. Касторіадіса [10] поглиблює аналіз, вводячи поняття соціального уявного – рівня макроскопічних уявлень, який визначає способи організації суспільства. Для К. Касторіадіса соціальне уявне дозволяє підтримувати модуси організації суспільств, і саме тому індивіди сприймають ці модуси організації як природні.

Е. Берлінські та співавтори [4] концептуалізують реальність як соціальний конструкт, оскільки існують структури (соціальне уявне), завжди рухливі (магми), які є результатом уяви кожного, але також мають розумітися в соціально-історичній лінії (тимчасові структури). Реальність соціально сконструйована, вона є плодом переговорів, і її онтологія, отже, суб'єктивна. Ця перспектива має пряме відношення до процесів впровадження ШІ – те, яким чином організації уявляють собі ШІ, визначає, як вони його впроваджують, оцінюють і використовують.

Розрив між уявним і реальним – між тим, що Е. Берлінський та співавтори [4] визначають як «ефективне» та «ідеальне», є однією з центральних проблем впровадження ШІ. Численні дослідження фіксують значний розрив між очікуваними та реальними результатами ШІ-трансформації. Так, у роботі [31] демонструється, що більшість організацій не здатні отримати реальну цінність від ШІ не тому, що технологія не працює, а тому, що люди, процеси та організаційна політика створюють системні бар'єри. Страх заміщення, ригідні робочі процеси та укорінені структури влади тихо підривають ІШ-ініціативи навіть у компаніях із розвиненим технологічним стеком. Систематизація факторів, що визначають успіх або невдачу впровадження ІШ, дозволяє виділити як бар'єри, так і драйвери цього процесу (табл. 3).

Дані McKinsey [32] свідчать, що організації-лідери у сфері ШІ відрізняються активною залученістю вищого керівництва: високоефективні організації втричі частіше висловлюють повну згоду з тим, що їхні керівники виявляють відповідальність і відданість ініціативам у сфері ШІ. Лідерство керівництва виступає не

тільки організаційним, але й дискурсивним фактором, оскільки коли керівництво публічно підтримує ШІ-стратегію, це створює перформативний ефект, що змінює сприйняття технології на всіх рівнях організації.

*Таблиця 3*

**Перешкоди та рушійні сили впровадження ШІ в бізнес-організаціях**

| № з/п | Категорія | Перешкоди | Драйвери | Джерело |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Організаційна культура | Страх витіснення; опір змінам; відсутність ШІ-грамотності | Лідерство топ-менеджменту; культура експериментування; ШІ-грамотність | Li et al. [31]; McKinsey [32; 33] |
| 2 | Дані та інфраструктура | Низька якість даних; фрагментація систем; відсутність інтеграції з ERP/BI | Інвестиції в управління даними; хмарні платформи; єдина архітектура даних | Deloitte [17]; Mikalef & Gupta [36] |
| 3 | Компетенції персоналу | Дефіцит фахівців у галузі ШІ та data science; розрив між ІТ та бізнесом | Програми перенавчання; кросфункціональні команди | Deloitte [17]; Ransbotham et al. [42] |
| 4 | Стратегія та управління | Відсутність чіткого бізнес-кейсу; імітаційне впровадження без аналізу потреб | Визначення бізнес-KPI; поетапне масштабування; оцінка ROI | McKinsey [32; 33]; Trunk et al. [45] |
| 5 | Регулювання та етика | Регуляторна невизначеність; ризики конфіденційності; проблеми пояснюваності | EU AI Act як орієнтир; корпоративне управління ШІ; етичні комітети | European Parliament [20]; Deloitte [17] |
| 6 | Дискурсивні фактори | Завищені очікування; розрив між дискурсом і практикою; «хайп» | Критичне осмислення дискурсів; реалістичні очікування; організаційна рефлексія | Berlinski et al. [4]; Alcouffe et al. [1] |

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1; 4; 17; 20; 31-33; 36; 42; 45]*

McKinsey [33] розвиває концепцію «садівника» проти «тесляра» стосовно управління ШІ-трансформацією. На відміну від «тесляра», який детально планує кожен аспект технологічної трансформації зверху вниз, «садівник» виявляє та культивує ініціативи, що виникають органічно: де вже відбуваються інновації, хто вирішує проблеми несподівано ефективними способами? Ця метафора перегукується з теорією К. Касторіадіса [10] про радикальне уявне: індивіди безперервно уявляють, і саме це пояснює, чому суспільство постійно змінюється. Організації, здатні виявити та масштабувати емерджентні практики ШІ,

досягають більш значних результатів, ніж ті, що нав'язують жорсткі моделі впровадження.

Дослідження в галузі управлінського контролю показують, що сприйняття акторами інструментів управління впливає на їхню участь в управлінні організацією. Різні моделі поведінки (сприяння впровадженню нових інструментів або опір цьому) формуються під впливом сприйняття, яке, у свою чергу, визначається соціальними репрезентаціями. Б. Древетон [19] підкреслює, що теорія соціальних репрезентацій дозволяє аналізувати еволюцію репрезентацій та її наслідки для дії, а також розуміти роль людського фактора в процесі конструювання інструменту. У контексті ШІ це означає необхідність систематичної роботи зі сприйняттям та очікуваннями персоналу – не тільки за допомогою навчання, але й через створення просторів для організаційної рефлексії та критичного осмислення технологій.

Важливим аспектом організаційної трансформації є формування ШІ-грамотності. EU AI Act [20] включає ШІ-грамотність до числа обов'язкових вимог, підкреслюючи, що кожна організація повинна забезпечити достатній рівень розуміння ШІ серед персоналу, який взаємодіє з ШІ-системами. За даними Deloitte [17], розрив у компетенціях з ШІ сприймається як основний бар'єр інтеграції, а навчання – як пріоритетний спосіб адаптації кадрової стратегії. Ця тенденція підтверджує, що організаційна трансформація в епоху ШІ вимагає не тільки технологічних інвестицій, але й фундаментальної зміни підходів до розвитку людського капіталу.

Ж.-М. Кадік [8] висуває гіпотезу про те, що уявні та колективні репрезентації можуть проявлятися в поведінці індивідів, а інструменти ШІ здатні виявляти антропологічні структури, що рухають соціальним тілом. Ця перспектива відкриває цікавий напрям досліджень: ШІ не тільки є об'єктом соціальних репрезентацій, але й стає інструментом їхнього аналізу, створюючи рекурсивну петлю між технологією та її сприйняттям.

Автори роботи [36] концептуалізують здатність організації до використання ШІ як багатовимірний конструкт, що включає технологічні, організаційні та

людські ресурси. Їхнє емпіричне дослідження показує, що використання ШІ має значний позитивний вплив на організаційну креативність та результативність, однак цей ефект опосередкований якістю організаційного навчання та ступенем інтеграції ШІ у стратегічні процеси. Це в певній мірі узгоджується з теоретичною рамкою управлінських інновацій, оскільки технічне впровадження ШІ є необхідною, але недостатньою умовою, адже трансформаційний ефект досягається лише за умови системної перебудови організаційних практик.

А. Транк та співавтори [45] аналізують сучасний стан поєднання людського фактора та ШІ у стратегічному організаційному прийнятті рішень. Їхнє дослідження фіксує парадоксальну ситуацію: незважаючи на доведені можливості ШІ в обробці та аналізі даних, ключові стратегічні рішення залишаються прерогативою людини, при цьому ступінь інтеграції ШІ в стратегічний процес істотно варіюється залежно від організаційної культури, галузі та рівня довіри до технології. Це спостереження підкреслює, що соціальні репрезентації ШІ (довіра, страх, скептицизм) є не периферійним, а центральним фактором успіху цифрової трансформації.

Стосовно українського контексту ці тенденції набувають додаткових вимірів. Бізнес-організації в умовах економічної нестабільності та геополітичної невизначеності змушені балансувати між необхідністю технологічної модернізації та обмеженістю ресурсів. Крім того, дискурсивні моделі, що формуються переважно в англомовному контексті, вимагають контекстної адаптації при перенесенні на інституційні реалії економіки. Проте саме здатність до швидкої адаптації та відсутність важкого спадку застарілих IT-систем можуть стати конкурентною перевагою для низки організацій, дозволяючи їм реалізувати модель «технологічного стрибка» (leapfrogging) – переходу безпосередньо до інструментів генеративного ШІ, минаючи проміжні етапи цифрової трансформації.

Слід також зазначити, що організаційні бар’єри впровадження ШІ мають системний характер і не можуть бути подолані окремими заходами. Дослідження Deloitte [17] показує, що хоча 42% компаній вважають свою стратегію добре

підготовленою до впровадження ШІ, вони відчувають меншу готовність з точки зору інфраструктури, даних, ризиків та кадрів. Лише 20% організацій фіксують реальне зростання виручки внаслідок ІШ-ініціатив, тоді як 74% розглядають таке зростання як мету на майбутнє. Цей розрив між стратегічними амбіціями та операційною готовністю є одним із найбільш значущих проявів розбіжності між дискурсивним та практичним вимірами ІШ-трансформації.

Формування корпоративних систем управління ШІ стає імперативом для бізнес-організацій у контексті нового регуляторного ландшафту. EU AI Act [20] зобов'язує організації здійснювати класифікацію ШІ-систем за рівнем ризику, забезпечувати прозорість алгоритмічних рішень та підтримувати детальну документацію. Для бізнес-організацій це означає необхідність створення спеціалізованих структур – комітетів з етики ШІ, служб з управління ризиками ШІ, програм забезпечення ШІ-грамотності. Як зазначає Deloitte [17], організації, у яких вище керівництво активно формує управління ШІ, досягають значно більшої бізнес-цінності порівняно з тими, що делегують цю функцію виключно технічним командам.

У контексті теорії соціальних репрезентацій це спостереження отримує додаткове пояснення. Коли вище керівництво бере на себе відповідальність за управління ШІ, це створює новий наратив – наратив відповідального та усвідомленого використання технології, який контрастує з поширеним наративом технологічного хайпу. Б. Древетон [19] показав, що соціальні репрезентації впливають на конструювання інструментів управління. Аналогічно, можна зробити висновок, що репрезентації ШІ, які формуються керівництвом організації, визначають характер і якість впроваджуваних ШІ-рішень. Організація, керівництво якої сприймає ШІ крізь призму відповідальності та етики, з більшою ймовірністю впроваджуватиме ШІ-системи з адекватним управлінням ризиками, ніж організація, керівництво якої сприймає ШІ виключно крізь призму конкурентної переваги. С. Рансботам та співавтори [42] виявили ключову відмінність між організаціями-піонерами в галузі ШІ та іншими: піонери розглядають ШІ не як ізольований

технологічний проєкт, а як стратегічну ініціативу, що вимагає узгодження організаційної поведінки з технологічними можливостями.

Особливого значення в контексті організаційної трансформації набуває проблема інтеграції рішень на основі ШІ з існуючими інформаційними системами. Бізнес-організації, як правило, мають складний ландшафт корпоративних систем – ERP, CRM, BI-платформи, системи управління документами, і успішне впровадження ШІ вимагає забезпечення сумісності на рівні даних, процесів та інтерфейсів. Ізольовані ШІ-рішення, що не інтегровані в загальну архітектуру корпоративних систем, демонструють обмежену ефективність і створюють ризики фрагментації даних.

***Висновки.*** Проведене дослідження дає змогу сформулювати низку узагальнюючих висновків, що мають важливе значення для розуміння процесів організаційної трансформації бізнес-структур у контексті впровадження ШІ.

По-перше, ШІ повною мірою відповідає критеріям управлінської інновації в їх сучасному розумінні: він вносить якісні зміни в інформаційне забезпечення рішень, вимагає глибоких організаційних перетворень і сприймається акторами як радикально нове явище. Разом з тим семантична невизначеність поняття ШІ, його пов’язаність із дискурсивними конструкціями та залежність від соціальних репрезентацій надають цій інновації унікального характеру, який не можна звести до попередніх технологічних нововведень.

По-друге, дискурсивні механізми відіграють конститутивну роль у процесі впровадження ШІ. Перформативні дискурси (аналітичні звіти, білі книги, стратегічні документи) не просто описують можливості ШІ, а й активно формують організаційні стратегії, створюючи нормативний тиск і визначаючи горизонт очікувань. Розуміння риторичних стратегій та їх перформативних ефектів є необхідною умовою для розробки реалістичних підходів до ШІ-трансформації.

По-третє, еволюція від ERP до генеративного ШІ демонструє наростаючу глибину організаційних перетворень. Якщо ERP-системи трансформували операційні процеси, а великі дані – аналітичні практики, то генеративний ШІ та

агентські системи ставлять під сумнів саму природу управлінської діяльності та вимагають формування принципово нових регуляторних, етичних та організаційних рамок.

По-четверте, соціальні уявлення про ШІ, що формуються на перетині професійних дискурсів, медійних наративів та індивідуального досвіду, визначають стратегії організаційної поведінки стосовно цієї технології. Розрив між уявним і реальним – це центральна проблема ШІ-трансформації, вирішення якої вимагає комплексного підходу, що інтегрує технологічні, організаційні та соціально-психологічні виміри.

Перспективним напрямком подальших досліджень видається аналіз довгострокових ефектів генеративного ШІ на управлінські практики та організаційні структури, розвиток методології оцінки ефективності ШІ-трансформації з урахуванням дискурсивних факторів, а також вивчення впливу нового регуляторного ландшафту на стратегії цифрової трансформації бізнес-організацій різних масштабів і галузей.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності комплексного підходу до трансформації в контексті активного розвитку ШІ, що враховує не лише технологічні параметри, а й дискурсивні, соціально-психологічні та інституційні чинники. Організації, здатні критично осмислити дискурси про ШІ, сформувати реалістичні очікування та створити умови для організаційного навчання, мають значно вищі шанси на успішну реалізацію потенціалу ШІ.

## Список використаних джерел


1. Alcouffe, S., Berland, N. and Levant, Y. (2003). The determinants of the spread of managerial innovations in accounting and management control: a comparative study. *Accounting Auditing Control*, *9*(3), 7-26. https://doi.org/10.3917/cca.093.0007.
2. Austin, J. L. (1975). *How to do things with words* (2nd ed.; J. O. Urmson & M. Sbisà, Eds.). Harvard University Press.
3. Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Special issue editorial. Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, *19*(4), Article 4. https://aisel.aisnet.org/misqe/vol19/iss4/4.

4. Berlinski, E., Morales, J., & Sponem, S. (2024). Artificial imaginaries: Generative AIs as an advanced form of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting*, *99*, Article 102723. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102723.
5. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, *33*(4), 825-845. https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969.
6. Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
7. Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2019). La performativité et le management stratégique. In S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 381-414). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0381.
8. Cadic, J.-M. (2016). Imaginaires et intelligence artificielle à travers une approche transverse. *Sociétés*, *131*(1), 77-86. https://doi.org/10.3917/soc.131.0077.
9. Callon, M. (Ed.). (1998). *The laws of the markets*. Blackwell Publishers.
10. Castoriadis, C. (1987). *The imaginary institution of society* (K. Blamey, Trans.). MIT Press. (Original work published 1975).
11. Cavélius, F., Endenich, C. and Zicari, A. (2020). Back to basics or ready for take-off? The tensions on the role of management controllers in the digital age. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(2), 89-123. https://doi.org/10.3917/cca.262.0089.
12. Chapman, C. S., & Chua, W. F. (2003). Technology-driven integration, automation, and standardization of business processes: Implications for accounting. In A. Bhimani (Ed.), *Management accounting in the digital economy* (pp. 74-94). Oxford University Press.
13. Chiapello, È., & Gilbert, P. (2019). *Management tools: A social sciences perspective*. Cambridge University Press.
14. Colombo, G., & La Rocca, S. (2002). *La pensée et la parole: conversation, logique et rhétorique du management stratégique* (Document de recherche). Università della Svizzera italiana. https://folia.unifr.ch/usi/documents/31805.
15. Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, *15*(5), 545-567. https://doi.org/10.1177/009365088015005003.
16. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world.
17. Deloitte. (2026). *The state of AI in the enterprise: The untapped edge* [Report]. Deloitte AI Institute. https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-ai-in-the-enterprise.html.
18. DFCG. (2018). *IA, Big Data, robotisation : quels impacts pour la direction financière* [Cahier technique n°22]. Association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion. https://www.dfcg.fr/document/ct-n22-ia-big-data-robotisation-quels-impacts-pour-la-direction-financiere.
19. Dreveton, B. (2008). The role of actors-representations during the process of setting up a cost-management control device. *Accounting Auditing Control*, *14*(2), 125-153. https://doi.org/10.3917/cca.142.0125.
20. European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj.
21. Gartner. (2025). Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2025. https://www.gartner.com/en/documents/6579402.
22. Grall, B. (2016). CRM software packages: Between customer knowledge and control – Varied and unintended practice changes. *Accounting Auditing Control*, *22*(3), 81-109. https://doi.org/10.3917/cca.223.0081.

23. Green, S. E., Jr. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, *29*(4), 653-669. https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497653.
24. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, *84*(2), 72-84. https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation.
25. Hollen, R. M. A., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*, *10*(1), 35-50. https://doi.org/10.1111/emre.12003.
26. Jodelet, D. (1984). Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie. In S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale* (pp. 357-378). Presses Universitaires de France.
27. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, *62*(1), 15-25. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004.
28. Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 84-104). New York: Oxford University Press.
29. Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, *235*(6), 77-90. https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77?lang=fr.
30. Lemaire, C. (2021). When management control shapes interorganizational relationships: The case of the introduction of a dashboard in the health and social care sector. *Accounting Auditing Control*, *27*(3), 7-40. https://doi.org/10.3917/cca.273.0007.
31. Li, J., Zhu, F., & Hua, P. (2025). Overcoming the organizational barriers to AI adoption. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2025/11/overcoming-the-organizational-barriers-to-ai-adoption.
32. McKinsey & Company. (2025a). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. McKinsey Global Survey. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai/.
33. McKinsey & Company. (2025b). *The learning organization: How to accelerate AI adoption*. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-learning-organization-how-to-accelerate-ai-adoption.
34. Méric, J. (2003). The emergence of a managerial innovation discourse: The case of the Balanced Scorecard. *Accounting Auditing Control*, *9*(3), 129-145. https://doi.org/10.3917/cca.093.0129.
35. Microsoft AI Economy Institute. (2026). *Global AI adoption in 2025: A widening digital divide*. Microsoft. https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/topics/ai-economy-institute/reports/global-ai-adoption-2025.
36. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), Article 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434.
37. Moscovici, S. (2008). *Psychoanalysis: Its image and its public* (D. Macey, Trans.). Polity Press. (Original work published 1961).
38. Pavlov, R., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2026). From Bitcoin to Ethereum: Ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144.

39. Pavlov, R., Zarutska, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Sokol, P. (2025). Solana as a high-frequency governance model: Temporal antifragility and microtransaction business models. Financial and Credit *Activity: Problems of Theory and Practice*, *5*(64), 287-301. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4848.
40. Pavlov, R., Zarutska, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2024). Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, *6*(59), 151-166. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529.
41. Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, *29*(4), 635-652. https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497617.
42. Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2019). *Winning with AI: Pioneers combine strategy, organizational behavior, and technology*. MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group. https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/.
43. Relyea, C., Maor, D., Durth, S., & Bouly, J. (2024). Gen AI's next inflection point: From employee experimentation to organizational transformation. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-ais-next-inflection-point-from-employee-experimentation-to-organizational-transformation.
44. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
45. Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, *13*(3), 875-919. https://doi.org/10.1007/s40685-020-00133-x.
46. Varlet, M., & Allard-Poesi, F. (2017). À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement? Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon. *Revue française de gestion*, *263*(2), 71-96. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00122.
47. Villani, C. (2018). *For a meaningful artificial intelligence: Towards a French and European strategy* [Report to the Prime Minister] (English translation). Premier ministre français. https://datagovhub.elliott.gwu.edu/france-ai-strategy/.

**В. В. Чичотка**

# МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ

Питання адекватної діагностики потенціалу підприємства залишається одним із центральних у теорії стратегічного управління. В умовах відносної стабільності середовища ця задача зводилась переважно до інвентаризації ресурсів та розрахунку фінансових коефіцієнтів. Однак системні трансформації глобальної економіки останнього десятиліття (прискорення технологічних змін, геополітична турбулентність, пандемічні шоки), а для підприємств України – виклики воєнного часу кардинально змінили цей контекст. Методологічний інструментарій, розроблений для стабільних умов, виявився неадекватним перед обличчям структурних розривів і безпрецедентної невизначеності.

Актуальність даного дослідження обумовлена щонайменше трьома взаємопов'язаними обставинами. По-перше, існує суттєвий розрив між природою даних, що використовуються при оцінці потенціалу підприємства та математичним апаратом, що традиційно застосовується. Значна частина стратегічно важливих характеристик потенціалу – інноваційна культура, організаційна гнучкість, кадровий потенціал, здатність до адаптації є якісними, лінгвістично описаними величинами, які не мають однозначних числових еквівалентів. Примусова квантифікація таких характеристик через довільні числові шкали генерує системну методологічну помилку, що компрометує достовірність отриманих висновків.

По-друге, традиційні моделі оцінювання потенціалу підприємства зосереджені виключно на ресурсних складових і не враховують здатності підприємства функціонувати в умовах криз та відновлюватись після них. Як засвідчила практика, підприємства зі схожими ресурсними профілями можуть радикально різнитись за здатністю витримувати зовнішні шоки, тобто за резильєнтністю.

Відсутність цієї складової в аналітичних моделях призводить до систематичного завищення оцінки потенціалу підприємств, вразливих до криз, та до формування неадекватних стратегічних рекомендацій. Для підприємств України, що функціонують в умовах безпрецедентного рівня зовнішніх загроз, ця прогалина є особливо критичною.

По-третє, незважаючи на значний масив публікацій з окремих аспектів оцінювання потенціалу підприємства, цілісного методологічного обґрунтування вибору математичного апарату, типу функцій належності та теоретичного статусу резильєнтності як складової потенціалу в науковій літературі бракує. Конкретні методичні рішення, як правило, приймаються без розгорнутого порівняльного аналізу альтернатив, що знижує відтворюваність і наукову строгість результатів.

Метою даної роботи є формування цілісного методологічного базису діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності шляхом: 1) обґрунтування вибору теорії нечітких множин як адекватного математичного апарату через порівняльний аналіз альтернатив; 2) систематичного порівняння типів функцій належності та обґрунтування доцільності трапецієподібної форми; 3) розбудови теоретичної бази концепції резильєнтності та її обґрунтування як самостійної складової потенціалу підприємства; 4) формулювання методологічних принципів побудови інструментарію діагностики, що виступають нормативними орієнтирами для прикладних досліджень. Розроблений методологічний базис слугує теоретичним підґрунтям для методичного інструментарію діагностики потенціалу підприємства, реалізованого у нашій роботі [1].

***Невизначеність як методологічна проблема діагностики потенціалу підприємства.*** Проблема адекватного оцінювання потенціалу підприємства набуває особливої гостроти в умовах, коли традиційні аналітичні інструменти, розроблені для відносно стабільного середовища, перестають забезпечувати прийнятну точність прогнозів і достовірність управлінських висновків. Принципова складність полягає не у браку інформації, а в самій природі об'єкта аналізу: потенціал підприємства є багатовимірним, частково неспостережуваним та якісно

описаним феноменом, що робить невизначеність його іманентною, а не усуваною характеристикою.

Категорія «невизначеність» набула самостійного наукового статусу завдяки фундаментальній праці Ф. Г. Найта [14], в якій він здійснив принципове розмежування між ризиком як кількісно вимірюваною невизначеністю та «справжньою невизначеністю», що не піддається формалізованій ймовірнісній оцінці. Якщо ризик можна застрахувати і кількісно оцінити, то невизначеність у інтерпретації Ф. Г. Найта є принципово неоднорідною: вона не має розподілу ймовірностей, бо відповідний простір подій є або неповним, або принципово незліченним. Це розмежування, залишаючись актуальним понині, задає принципову рамку для вибору методологічного інструментарію: чи має задача діагностики потенціалу підприємства стохастичну природу (ризик), чи фундаментально невизначену (невизначеність у сенсі Ф. Г. Найта)?

Дж. М. Кейнс у своїй програмній статті 1937 року поглибив найтове розмежування, ввівши поняття «радикальної невизначеності» (radical uncertainty) [12]. На відміну від ризику, де агент може обчислити математичне сподівання, радикальна невизначеність означає ситуацію, коли «ми просто не знаємо» – не існує ні визначеного переліку можливих результатів, ні підстав для призначення ймовірностей. Кейнс показав, що значна частина реальних підприємницьких рішень приймається саме в умовах радикальної невизначеності, і запропонував поняття «ступеня впевненості» (degree of confidence) як нестатистичного відображення суб'єктивного ставлення агента до невизначеності – концепт, що виявився попередником сучасного апарату нечітких множин.

У сучасній науковій літературі склалась розгорнута типологія невизначеності. В. Волкер зі співавторами [30] виокремлюють невизначеність за її природою (епістемічна, пов'язана з недостатністю знань, та онтологічна, пов'язана з об'єктивною непередбачуваністю), за рівнем (від детермінованості до глибокої невизначеності) та за локалізацією у процесі прийняття рішень. Ця типологія має безпосереднє прикладне значення для діагностики потенціалу підприємства: значна частина

характеристик потенціалу є епістемічно невизначеною, адже вона принципово існує, але не може бути точно виміряна за допомогою наявних інструментів. Саме до цього типу невизначеності відносяться оцінки кадрового потенціалу, інноваційної культури, організаційної гнучкості та резильєнтності.

К. Вейк, аналізуючи процеси прийняття рішень в організаціях [31], виявив, що менеджери в умовах невизначеності не «обчислюють», а «осмислюють» (sensemaking) – конструюють суб'єктивні ментальні моделі ситуацій на основі неповної і суперечливої інформації. Цей інсайт має пряме методологічне значення: математичний апарат, що претендує на адекватний опис процесу управлінської оцінки потенціалу, має бути сумісним із суб'єктивним, мовним, частково невизначеним характером вхідних суджень, тобто апріорі не є апаратом класичної математичної статистики.

Специфіка діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності визначається кількома взаємопов'язаними обставинами. По-перше, складові потенціалу (кадровий, інноваційний, маркетинговий, резильєнтний) є якісними за своєю природою і не мають однозначних кількісних еквівалентів. По-друге, між складовими потенціалу існують нелінійні взаємозалежності, що унеможливлюють їх просте адитивне агрегування без суттєвих спотворень. По-третє, оцінки потенціалу формулюються переважно в природно-мовних термінах – «високий», «достатній», «критичний», які не відповідають вимогам класичного математичного апарату. Зазначені особливості роблять невизначеність вбудованою у саму структуру задачі, а отже вимагають математичного апарату, спеціально розробленого для роботи з такими об'єктами. Таким чином, методологічна проблема діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності може бути сформульована так: необхідно вибрати математичний апарат, який дозволяє коректно формалізувати якісні, лінгвістично виражені, частково суперечливі дані, агрегувати їх в інтегральний показник та інтерпретувати результат у термінах, зручних для обґрунтування стратегічних рішень.

***Порівняльний аналіз математичних апаратів формалізації невизначеності.*** Сформульована методологічна проблема передбачає систематичне

порівняння наявних математичних апаратів формалізації невизначеності з метою обґрунтованого вибору інструментарію для конкретного завдання – діагностики потенціалу підприємства. У сучасній науці сформувалось п'ять основних підходів, кожен із яких ґрунтується на власних аксіоматичних основах та передбачає певні умови застосування.

*1. Ймовірнісно-статистичний підхід.* Класична теорія ймовірностей та математична статистика є найбільш розробленим і поширеним апаратом кількісної оцінки невизначеності. В її основі лежить аксіоматика, що передбачає існування вимірного простору елементарних подій та відповідної ймовірнісної міри. Застосування цього апарату до діагностики потенціалу підприємства висуває чіткі передумови: наявність достатньої статистичної вибірки, стаціонарність досліджуваних процесів, можливість специфікації закону розподілу. На жаль, жодна з цих умов не виконується для оцінки якісних складових потенціалу (кадрового, інноваційного, резильєнтного) в умовах структурних трансформацій, тим більше в умовах воєнного часу, коли базові статистичні закономірності переривались зовнішніми шоками безпрецедентного масштабу.

*2. Інтервальний аналіз.* Інтервальна математика оперує з числами у вигляді відрізків дійсної прямої замість точкових значень. Ключова перевага підходу – гарантоване обмеження похибки: результат обчислень завжди знаходиться в межах отриманого інтервалу. Разом із тим інтервальний аналіз не передбачає механізмів вираження ступеня впевненості у значенні показника та не дозволяє природно інтегрувати якісні експертні оцінки у вигляді лінгвістичних змінних. Для задач, де центральним питанням є не «в якому інтервалі знаходиться значення», а «якому лінгвістичному концепту воно відповідає і якою мірою», інтервальний аналіз є інструментально недостатнім.

*3. Теорія сірих систем.* Теорія сірих систем, детально викладена у монографії С. Лю та Й. Ліна [17], орієнтована на моделювання об'єктів із частково відомою інформацією. «Сіра» система характеризується тим, що деякі параметри відомі («білі»), деякі – лише приблизно або взагалі невідомі («чорні»). Методи сірих

систем успішно застосовуються для прогнозування на малих вибірках (метод GM(1,1)) та для прийняття рішень в умовах неповної інформації. Разом із тим математика сірих чисел є відносно менш природно сумісною з лінгвістичними оцінками, ніж апарат нечітких множин, а процедури побудови та інтерпретації сірих моделей є менш прозорими для нетехнічного управлінського персоналу.

*4. Теорія можливостей.* Теорія можливостей, розвинута Д. Дюбуа та А. Прадом [7] на основі ідей Л. А. Заде, є математичним апаратом для кількісного відображення ступеня несуперечності між значенням параметра та наявною інформацією. На відміну від ймовірнісного підходу, де $P(A) + P(\neg) = 1$, в теорії можливостей $Pos(A)$ і $Nec(A)$ (можливість і необхідність події А) є незалежними мірами, що дозволяє природно відображати ситуації неповного знання. Теорія можливостей найбільш органічно поєднується з апаратом нечітких множин і є його природним розширенням на задачі прийняття рішень.

*5. Теорія нечітких множин*. Теорія нечітких множин, запропонована Л. А. Заде [34], є математичним апаратом для формалізації понять природної мови та роботи з якісно описаними величинами. На відміну від класичної теорії множин, де кожний елемент або належить, або не належить до множини, у нечіткій логіці кожний елемент характеризується ступенем належності $\mu(x)\epsilon[0;\ 1]$. Це дозволяє природно формалізувати такі оцінки, як «рівень кадрового потенціалу є скоріше високим, ніж середнім», що є типовою і природною формою управлінського судження. Фундаментальний внесок у застосування апарату до задач прийняття рішень здійснили Р. Беллман та Л. А. Заде [5], Е. Мамдані та С. Асіліан [18]; систематизований виклад теорії представлено у монографіях Г. Кліра та Б. Юань [13], Х.-Й. Ціммерманна [35], Т. Дж. Росса [25].

Принципова перевага теорії нечітких множин для задачі діагностики потенціалу підприємства полягає у тому, що вона створена саме для роботи з тим типом інформації, який є домінуючим у даній задачі: лінгвістично вираженими, якісними, суб'єктивними оцінками. Апарат нечітких множин дозволяє: формалізувати такі оцінки через функції належності; агрегувати різнорідні показники через

нечітку арифметику; провести дефаззифікацію та отримати інтерпретований кількісний результат; забезпечити прозорість і зрозумілість усього процесу для управлінського персоналу. Саме на цій основі побудований методичний інструментарій, реалізований у нашій роботі [1]. Для наочного узагальнення результатів порівняльного аналізу нижче систематизовано ключові характеристики розглянутих підходів щодо їхньої придатності для вирішення задачі діагностики потенціалу підприємства (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз математичних апаратів формалізації невизначеності**

| Критерій | Ймовірнісно-статистичний | Інтервальний | Сірі системи | Нечіткі множини |
|---|---|---|---|---|
| Тип невизначеності | Стохастична | Інтервальна | Часткова інформація | Лінгвістична, якісна |
| Вхідні дані | Статистична вибірка | Числові інтервали | Малі вибірки | Експертні оцінки |
| Якісні лінгвіст. оцінки | Не підтримує | Обмежено | Частково | Природно підтримує |
| Малі вибірки / воєнний контекст | Непридатний | Обмежено | Придатний | Придатний |
| Інтерпретованість для менеджменту | Висока | Середня | Низька | Висока |
| Придатність для потенціалу підприємства | Низька для якісних складових | Середня | Середня | Висока |

*Джерело: складено автором на основі [7; 13-14; 17; 30; 34-35]*

Аналіз даних, наведених у табл. 1, підтверджує, що теорія нечітких множин є найбільш адекватним апаратом для завдань, пов'язаних з оцінюванням потенціалу підприємства, де вхідна інформація є переважно лінгвістичною, вибірки обмеженими, а умови функціонування – нестабільними.

*6. Type-2 нечіткі множини: розвиток апарату для задач з метаневизначеності.* Класичний апарат нечітких множин, що реалізований у роботі [1], передбачає точне задання функцій належності, тобто ступінь належності кожного елемента до нечіткої множини є звичайним числом з відрізку $[0; 1]$. Проте у ситуаціях, коли самі оцінки експертів є невизначеними або суперечливими, виникає метаневизначеність – невизначеність щодо значення функції належності.

Для формалізації такої «невизначеності другого порядку» Дж. Менделем розроблено апарат Type-2 нечітких множин [19], де функція належності сама є нечіткою.

У Type-2 нечіткій множині A кожному елементу $x \in X$ ставиться у відповідність не точне значення $\mu(x)$ а нечітка множина значень на $[0;\ 1]$ – так звана вторинна функція належності. Особливе значення має підклас інтервальних Type-2 нечітких множин (Interval Type-2, IT2FS), де вторинна функція є рівномірною на деякому інтервалі $[\mu_L(x);\ \mu_U(x)]$ – нижньої та верхньої меж. IT2FS дозволяють формалізувати варіабельність експертних суджень між різними оцінювачами без додаткових допущень про розподіл.

Для діагностики потенціалу підприємства використання IT2FS є перспективним у ситуаціях, коли: 1) застосовується група експертів з різними компетенціями та різними рамками сприйняття; 2) індикатори потенціалу є принципово не спостережуваними і оцінюються виключно через суб'єктивні судження; 3) середовище характеризується настільки глибокою невизначеністю, що навіть самі лінгвістичні терми стають двозначними. У разі застосування IT2FS алгоритм діагностики, розроблений в роботі [1], зазнає модифікацій на етапах фаззифікації та дефаззифікації, проте базова логіка агрегування зберігається. Подолання цих обмежень становить перспективний напрям подальших досліджень.

***Порівняльний аналіз типів функцій належності та обґрунтування вибору трапецієподібної форми.*** Вибір типу функції належності є ключовим методологічним рішенням при побудові нечіткої діагностичної моделі, адже саме функція належності задає, яким чином числове значення показника відображається у ступінь відповідності лінгвістичному концепту – «середній рівень потенціалу», «критичний стан», «висока резильєнтність» тощо. Це рішення не є нейтральним, адже різні форми функцій відображають різні уявлення про природу лінгвістичного концепту та різні припущення щодо характеру невизначеності на його межах.

*1. Трикутна функція належності.* Трикутна функція характеризується трьома параметрами $(a, b, c)$: лінійно зростає від нуля при $x = a$ до одиниці при $x = b$ та лінійно спадає до нуля при $x = c$ [34]. Математична простота є головною перевагою цього типу. Принципова онтологічна проблема полягає в тому, що ядро (область максимального ступеня належності) є одноелементною множиною – точкою $b$. Це означає, що лише одне абсолютно точне числове значення «повністю» відповідає лінгвістичному концепту, що суперечить природі оціночних понять: «середній рівень кадрового потенціалу» – це не одна точка на шкалі, а континуум значень.

*2. Трапецієподібна функція належності.* Трапецієподібна функція задається чотирма параметрами $(a, b, c, d)$: лінійно зростає від нуля при $x = a$ до одиниці при $x = b$, залишається рівною одиниці на інтервалі; $[b;\ c]$ (ядро множини), лінійно спадає до нуля при $x = d$. Принципова онтологічна перевага полягає у ненульовому ядрі $[b;\ c]$: воно відображає той факт, що лінгвістичний концепт не може бути «повністю підтвердженим» лише в одній точці – весь інтервал між $b$ і $c$ відповідає максимальному ступеню належності. Це є більш адекватним відображенням природи управлінських суджень. Детальне обґрунтування вибору трапецієподібних функцій та конкретні параметри для п'яти лінгвістичних термінів («критичний», «низький», «середній», «високий», «дуже високий») на нормованій шкалі $[0;\ 1]$ представлені у роботі [1].

*3. Гаусова та дзвоноподібна функції належності.* Гаусова функція $\mu(x) = e^{\frac{-(x-c)^2}{2\sigma^2}}$ та узагальнена дзвоноподібна функція відрізняються математичною плавністю: похідна функції належності є безперервною, що робить їх зручними у задачах, де потрібна диференційованість. Ці функції природно виникають у задачах, де невизначеність має стохастичну природу та описується розподілом, близьким до нормального. Їхні параметри не мають прямої і природної інтерпретації у термінах, зрозумілих нетехнічному експерту, що суттєво ускладнює процес погодження параметрів під час експертних сесій.

*4. Сигмоїдна функція належності.* Сигмоїдна функція $\mu(x) = \frac{1}{1+e^{-a(x-c)}}$ задає монотонно зростаючу або спадаючу функцію належності і є природним вибором для опису односторонніх лінгвістичних концептів типу «не менше, ніж X» або «принаймні Y». Для закритих лінгвістичних категорій, що мають чіткий семантичний центр («середній рівень», «помірно високий»), сигмоїда потребує попарного комбінування для формування нечіткого числа, що ускладнює і без того нетривіальний процес параметризації.

*5. Методи визначення параметрів функцій належності.* Незалежно від обраного типу функції, ключовим операційним питанням є визначення конкретних параметрів. У практиці нечіткого моделювання існують три основних підходи. Перший – пряме визначення параметрів через відповіді експертів на структуровані запитання: «нижче якого значення показник є однозначно некритичним?», «вище якого є однозначно середнім?» тощо [13; 25]. Цей підхід є найбільш прозорим, але чутливим до компетентності і узгодженості експертів. Другий підхід – параметризація на основі статистичних даних про розподіл значень показника у вибірці підприємств, з подальшою трансляцією у параметри нечітких функцій. Третій підхід – калібрування параметрів за методом Сааті через попарне порівняння лінгвістичних термів. Для задачі діагностики потенціалу підприємств України доцільним є поєднання першого та третього підходів з верифікацією через галузеві дані, що і реалізовано у методичному інструментарії [1].

Систематизований порівняльний аналіз розглянутих типів функцій належності наведено у табл. 2, яка дозволяє наочно зіставити їх характеристики за критеріями, що є принциповими для задачі діагностики потенціалу підприємства. Результати порівняльного аналізу, наведені у табл. 2, однозначно вказують на перевагу трапецієподібних функцій для задачі оцінювання потенціалу підприємства. Ключовим аргументом є онтологічна адекватність: лінгвістичні концепти управлінської оцінки («середній рівень», «висока резильєнтність», «критичний стан») мають інтервальну природу ядра – не точкову.

Додатковими перевагами є прозора чотирипараметрична специфікація, зручна для роботи з експертами, та чисельна стійкість (незначна варіація

показника у межах ядра не впливає на ступінь належності), що підвищує надійність агрегованих оцінок. Конкретні параметри функцій, розроблені для п'яти лінгвістичних термінів у контексті оцінювання потенціалу підприємства, детально представлені у роботі [1].

*Таблиця 2*

**Порівняльна характеристика функцій належності для задач діагностики потенціалу підприємства**

| Тип функції | Параметри | Ядро | Переваги для оцінки потенціалу | Обмеження та ризики |
|---|---|---|---|---|
| Трикутна (trimf) | 3: a, b, c | Точка b | Простота задання і пояснення | Ядро – єдина точка; онтологічно неадекватно для оціночних концептів |
| Трапецієподібна (trapmf) | 4: a, b, c, d | Інтервал [b; c] | Інтервальне ядро; природна інтерпретація; стійкість до малих похибок у даних | Один додатковий параметр порівняно з трикутною |
| Гаусова (gaussmf) | 2: c, σ | Точка c | Математична плавність; природна для стохастичних задач | Параметри σ складно пояснити нетехнічному експерту; асимптотичний носій |
| Дзвоноподібна (gbellmf) | 3: a, b, c | Залежить від b | Гнучкість регулювання крутизни схилів | Складна специфікація; 3 параметри без прозорої лінгвістичної інтерпретації |
| Сигмоїдна (sigmf) | 2: a, c | Монотонна | Природна для односторонніх концептів (≥X, ≤Y) | Непридатна для закритих категорій без додаткового комбінування |

*Джерело: складено автором на основі [13; 19; 25; 35]*

***Резильєнтність як інтегративна складова потенціалу підприємства: теоретична генеалогія та обґрунтування.*** Включення резильєнтності до структури потенціалу підприємства є не інтуїтивним розширенням, а методологічно обґрунтованим кроком, що спирається на розвинений теоретичний фундамент. Розуміння теоретичної генеалогії цього конструкту є необхідним для коректного розмежування резильєнтності з суміжними поняттями та для правильної інтерпретації результатів її оцінювання у стратегічному управлінні.

*1. Від екологічної до організаційної резильєнтності.* Відправною точкою сучасного наукового розуміння резильєнтності є класична праця К. С. Холлінга [10], в якій він розрізнив два принципово різних типи поведінки системи після збурення. Інженерна резильєнтність (engineering resilience) описує здатність системи повернутись до єдиної рівноважної точки – вона вимірюється швидкістю відновлення та мінімізацією відхилень. Екологічна (або еволюційна) резильєнтність описує здатність конкретної системи поглинати збурення, зберігаючи при цьому функціональну цілісність, навіть якщо рівноважна точка змінилась.

Таке розмежування є критично важливим для управлінського контексту: 1) компанія, що відновлює докризовий рівень виробництва, демонструє інженерну резильєнтність; 2) компанія, що трансформує свою бізнес-модель під час кризи, зберігаючи стратегічну ідентичність демонструє екологічну резильєнтність. Для підприємств України в умовах системних потрясінь другий тип є значно більш релевантним.

Перенесення концепту резильєнтності в організаційний контекст відбулось через кілька дослідницьких хвиль. М. К. Лінненлюкке [16] у ґрунтовному огляді зафіксувала, що організаційна резильєнтність розглядається як динамічна здатність (а не статична властивість), що формується через навчання, адаптацію та підтримку ключових функцій у кризових умовах. Дж. Гіллманн та Е. Гюнтер [9] систематизували основні підходи до концептуалізації організаційної резильєнтності та показали, що конструкт залишається многозначним, але методологічно продуктивним. С. Душек [8] запропонувала капабілітарну концептуалізацію, виокремивши три взаємопов'язані рівні: превентивний (здатність передбачати та готуватись), реагуючий (здатність адаптуватись під час кризи) та відновлювальний (здатність навчатись і вдосконалюватись після кризи). Ця тривимірна структура безпосередньо кореспондує з моделлю 4A (anticipate-absorb-adapt-recover), покладеною в основу методичного інструментарію [1].

*2. Резильєнтність та організаційне навчання.* Розуміння резильєнтності як динамічної здатності, а не статичної властивості, неминуче виводить на теорію

організаційного навчання. К. Аргіріс та Д. Шьон [3] розробили концепцію одноконтурного та двоконтурного навчання. Одноконтурне навчання (single-loop learning) означає корекцію дій у межах незмінних базових допущень – аналог інженерної резильєнтності. Двоконтурне навчання (double-loop learning) передбачає перегляд самих базових допущень – аналог екологічної резильєнтності. Це концептуальне відображення має пряме управлінське значення, адже підприємство з розвиненим резильєнтним потенціалом є таким, що здатне до двоконтурного навчання – воно не просто «відновлюється», але й переосмислює свої стратегічні допущення у відповідь на отриманий досвід.

К. А. Ленгнік-Холл із співавторами [15] обґрунтовують, що організаційна резильєнтність будується на трьох взаємопов'язаних елементах: когнітивний капітал (здатність осмислювати кризові ситуації), поведінкові компетенції (репертуар адаптивних реакцій) та організаційний контекст (культура, структури та процеси, що підтримують резильєнтність). Ця концепція виявляє, чому підприємства зі схожим ресурсним потенціалом можуть різко відрізнятись за резильєнтністю: вирішальними є не ресурси, а здатність їх мобілізувати у кризових умовах, тобто організаційне навчання та управлінські компетенції.

*3. Резильєнтність, стійкість та антикрихкість.* Концептуальний ландшафт навколо резильєнтності потребує чіткого розмежування із суміжними поняттями. С. Хоссейні із співавторами [11] провели систематичний огляд визначень і мір системної резильєнтності, зафіксувавши три основні виміри: поглинання (здатність зберігати функцію під час збурення), відновлення (швидкість і повнота відновлення), адаптації (зміна структури для кращого функціонування у нових умовах). Поняття «стійкість» (stability) є вужчим і описує лише перший вимір – здатність зберігати стан; поняття «адаптивність» описує лише третій. Резильєнтність є ширшим і більш інтегративним конструктом. Н. Н. Талеб [27] радикально переосмислив цей конструкт, ввівши поняття «антикрихкості»: якщо крихка система руйнується від шоків, а резильєнтна – відновлюється до вихідного стану, то антикрихка система покращується від шоків. Стратегічний горизонт для управління

резильєнтним потенціалом підприємства, що виводиться з цієї концепції, є вимогливішим за просте «відновлення», адже підприємство має прагнути використовувати кризи як каталізатор підвищення власного потенціалу через розбудову гнучкості, диверсифікацію, цифрову трансформацію та розвиток організаційного навчання [20; 22]. Операціоналізацію саме такого розуміння резильєнтності через систему конкретних індикаторів здійснено у роботі [1].

*4. Вимірювання резильєнтного потенціалу: методологічні виклики.* Операціоналізація теоретичного конструкту резильєнтності у вимірювані показники є одним з ключових методологічних викликів. Р. Бхамра із співавторами [6] вказують, що більшість існуючих підходів до вимірювання резильєнтності є або ретроспективними (вимірюють факт виживання після кризи), або ситуативними (прив'язані до конкретного типу загроз). С. Пономарьов та М. Холкомб [24] підкреслюють необхідність проспективного вимірювання резильєнтності – оцінки готовності до майбутніх потрясінь, а не лише фіксації наслідків минулих. Саме проспективний вимір є найбільш цінним у стратегічному управлінні: він дозволяє ідентифікувати вразливості до настання кризи та своєчасно вжити превентивних заходів.

Т. Вогус та К. Сатліфф [29] обґрунтовують, що для вимірювання організаційної резильєнтності необхідно враховувати як «можливостей» (capabilities), так і «поведінкові патерни», тобто реальні дії в умовах стресу. Й. Шеффі [26] звертає увагу на те, що найрезильєнтніші організації мають не лише інструменти реагування, а й певну культурну та управлінську готовність, що складно кількісно виміряти. Ці виклики підтверджують, що нечітко-множинний підхід є методологічно найбільш адекватним для вимірювання резильєнтного потенціалу: він дозволяє природно формалізувати як кількісні індикатори, так і якісні, культурно обумовлені характеристики. Конкретна система індикаторів представлена у роботі [1]. Теоретичні аргументи, представлені нами, служать обґрунтуванням включення резильєнтного потенціалу до розширеної структури потенціалу підприємства поряд з виробничим, фінансовим, кадровим, інноваційним та маркетинговим. Резильєнтність є не просто ще однією складовою – вона є

метавластивістю, що обумовлює здатність реалізувати решту потенціалу підприємства в умовах реальних кризових загроз.

***Концептуальна модель діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності.*** Систематизуючи результати теоретичного аналізу, можна сформулювати концептуальну модель, що задає логіку та методологічний каркас для вирішення задачі діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Концептуальна модель не є набором конкретних розрахункових формул, адже вона визначає онтологічні передумови, теоретичні основи та системоутворюючі принципи, на яких ґрунтується конкретний методичний інструментарій.

Концептуальна модель спирається на чотири теоретичних стовпи. Перший – ресурсна парадигма та концепція динамічних здібностей [4; 23; 28; 2], що задають розуміння потенціалу підприємства як стратегічного активу, здатного генерувати стійкі конкурентні переваги. Другий пов'язаний із теорією організаційної резильєнтності [8-10; 15-16; 27], що обґрунтовує необхідність включення резильєнтної складової як умови реалізованості всього потенціалу в нестабільному середовищі. Третій ґрунтується на теорії нечітких множин та теорії можливостей [5; 7; 13; 25; 34-35], що формують математичний апарат формалізації невизначеності. Четвертий – теорія організаційного навчання [3], що пов'язує резильєнтність із здатністю підприємства до стратегічної адаптації через двоконтурне навчання.

Логіка концептуальної моделі передбачає послідовність взаємопов'язаних кроків, детально реалізованих у методичному інструментарії [1]: формування системи складових потенціалу з урахуванням резильєнтного виміру → визначення лінгвістичних змінних та вагових коефіцієнтів → вибір функцій належності та задання їх параметрів → фаззифікація вхідних показників → агрегування нечітких оцінок → дефаззифікація та ідентифікація рівня потенціалу → формулювання управлінських рекомендацій. Кожен крок цієї послідовності обґрунтований теоретичними положеннями в даній роботі.

***Методологічні принципи побудови інструментарію діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності.*** Синтез теоретичних

положень, представлених вище дозволяє сформулювати систему методологічних принципів, що мають слугувати нормативними орієнтирами при розробці інструментарію діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Ці принципи не є довільними: кожен з них витікає з конкретних теоретичних аргументів та спрямований на подолання певного методологічного ризику.

*1. Принцип іманентності невизначеності*. Невизначеність у задачі оцінювання потенціалу підприємства є не усуваною зовнішньою перешкодою, а внутрішньою характеристикою самого об'єкта. Методологічний висновок: математичний апарат має бути розроблений для роботи з невизначеністю, а не для її «зняття» через спрощувальні допущення. Порушення цього принципу призводить до хибної точності – результатів, що виглядають точними, але базуються на неправомірних передумовах.

2. *Принцип адекватності математичного апарату*. Між природою вхідних даних та застосованим математичним апаратом має бути онтологічна відповідність [7; 30]. Якісні, лінгвістично виражені оцінки потребують апарату, розробленого для роботи з ними, тобто теорії нечітких множин. Застосування статистичних методів до якісних даних через їх довільну квантифікацію є методологічним порушенням, що генерує систематичну помилку.

*3. Принцип онтологічної адекватності функцій належності*. Форма функції належності має відображати реальну природу лінгвістичного концепту. Для оціночних концептів, що мають інтервальне ядро («середній рівень», «висока стійкість»), трапецієподібні функції є онтологічно більш адекватними, ніж трикутні. Вибір форми функції є методологічним рішенням, що впливає на всі подальші результати.

*4. Принцип структурної повноти*. Система складових потенціалу підприємства має охоплювати всі стратегічно значущі виміри його дієздатності. В умовах системної нестабільності ресурсні складові є недостатніми без резильєнтної складової, що відображає здатність реалізувати ресурсний потенціал всупереч зовнішнім шокам. Порушення цього принципу може призвести до систематичного завищення оцінки потенціалу підприємства, вразливого до криз.

*5. Принцип стратегічної орієнтованості*. Результати діагностики мають бути безпосередньо придатними для обґрунтування стратегічних рішень, тобто не лише фіксувати поточний стан, а й вказувати напрями цілеспрямованого зміцнення потенціалу. Цей принцип обґрунтовує необхідність розробленої діагностичної шкали з диференційованими управлінськими рекомендаціями [1].

*6. Принцип подвійного навчання*. Методичний інструментарій, розроблений на основі запропонованих принципів, має підтримувати не лише одноконтурне навчання (корекцію дій у межах незмінних стратегічних рамок), а й двоконтурне – переосмислення самих стратегічних допущень у відповідь на зміни зовнішнього середовища [3]. Практично це означає, що результати повторного застосування інструментарію мають порівнюватись не лише за динамікою показників, а й за зміною самих вагових коефіцієнтів складових потенціалу.

*7. Принцип методологічної відкритості*. Будь-який методичний інструментарій діагностики потенціалу є методологічним наближенням до реальності, а не її точним відображенням. Відповідно, явне формулювання обмежень та припущень є обов'язковим елементом науково коректного застосування інструментарію [1]. Серед ключових обмежень нечітко-множинного підходу – це залежність від якості та узгодженості експертних оцінок, адитивна модель агрегування, що не враховує синергетичні ефекти, а також можлива часткова корелованість між складовими потенціалу.

Сформована система методологічних принципів разом з теоретичними основами, представленими у даній роботі, утворює цілісну методологічну платформу для розробки та застосування інструментарію діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Методичний інструментарій, що реалізує цю платформу стосовно підприємств України, детально описано у роботі [1].

Невизначеність у задачі діагностики потенціалу підприємства є іманентною, а не усуваною характеристикою. Розмежування між ризиком та «справжньою невизначеністю» [14] і концепція «радикальної невизначеності [12] задають методологічну рамку: значна частина складових потенціалу (кадровий, інноваційний,

маркетинговий, резильєнтний) є за своєю природою не числово вимірюваними величинами, а лінгвістично описаними конструктами. Типологія невизначеності [30] дозволяє ідентифікувати більшість цих характеристик як епістемічно невизначені, що вимагає відповідного математичного апарату.

Порівняльний аналіз п'яти математичних апаратів формалізації невизначеності (ймовірнісно-статистичний, інтервальний, теорія сірих систем [7], теорія можливостей [7], теорія нечітких множин [5; 34]) показав, що теорія нечітких множин є оптимальним вибором для задачі діагностики потенціалу підприємства: вона природно підтримує лінгвістичні вхідні дані, не потребує статистичних вибірок, забезпечує прозорі і інтерпретовані результати та є методологічно узгодженою з концепцією можливостей [7].

Серед п'яти основних типів функцій належності [13; 19; 25; 35] трапецієподібна функція є онтологічно найбільш адекватною для оцінки потенціалу підприємства, оскільки її ненульове ядро відображає природу лінгвістичних оціночних концептів, параметри мають пряму інтерпретацію при роботі з експертами, а чисельна стійкість підвищує надійність результатів. Перспективний розвиток апарату в напрямі Type-2 нечітких множин [19] дозволить враховувати метанеопределеність при суттєвій розбіжності між суджень різних експертів.

Теоретична генеалогія концепції резильєнтності від екологічних систем [10] через організаційну теорію [8-9; 15-16; 26; 29] до концепції антикрихкості [27] та теорії організаційного навчання [3] обґрунтовує включення резильєнтного потенціалу до структури потенціалу підприємства як умови реалізованості всього ресурсного потенціалу в умовах системних загроз. Зв'язок резильєнтності з двоконтурним навчанням підкреслює її стратегічний, а не лише оперативний характер.

Сформульовані шість методологічних принципів (іманентності невизначеності, адекватності математичного апарату, онтологічної адекватності функцій належності, структурної повноти, стратегічної орієнтованості та подвійного навчання) разом з представленими теоретичними основами, утворюють цілісну

методологічну платформу для розробки та застосування інструментарію діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

## Список використаних джерел


1. Чичотка В. Діагностика потенціалу підприємства в умовах невизначеності на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтності. *Review of transport economics and management*. 2025. Вип. 14(30). С. 210-221. https://doi.org/10.15802/rtem2025/351798.
2. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. No. 1. P. 33-46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105.
3. Argyris C., Schön D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978. 356 p.
4. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.
5. Bellman R. E., Zadeh L. A. Decision-making in a fuzzy environment. *Management Science*. 1970. Vol. 17. No. 4. P. 141-164. https://doi.org/10.1287/mnsc.17.4.B141.
6. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 2011. Vol. 49. No. 18. P. 5375-5393.
7. Dubois D., Prade H. Fuzzy sets and systems: Theory and applications. New York: Academic Press. 1980. 393 p.
8. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.
9. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? International *Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. No. 1. P. 7-44.
10. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1-23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245.
11. Hosseini S., Barker K., Ramirez-Marquez J. E. A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*. 2016. Vol. 145. P. 47-61.
12. Keynes J. M. The general theory of employment. *Quarterly Journal of Economics*. 1937. Vol. 51. No. 2. P. 209-223. https://doi.org/10.2307/1882087.
13. Klir G. J., Yuan B. Fuzzy sets and fuzzy logic: Theory and applications. Upper Saddle River: Prentice Hall. 1995. 574 p.
14. Knight F. H. Risk, uncertainty and profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
15. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21. No. 3. P. 243-255.
16. Linnenluecke M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19. No. 1. P. 4-30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076.
17. Liu S., Lin Y. Grey Systems: theory and applications. Berlin: Springer, 2010. 379 p.
18. Mamdani E. H., Assilian S. An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller. *International Journal of Man-Machine Studies*. 1975. Vol. 7. No. 1. P. 1-13.
19. Mendel J. M. Uncertain rule-based fuzzy logic systems: introduction and new directions. 2nd Edition. Cham: Springer International Publishing, 2018. 684 p.

20. Pavlov R., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. From Bitcoin to Ethereum: Ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. 2026. Ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144.
21. Pavlov R., Zarutska O., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6. No. 59. P. 151-166. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529.
22. Pavlov R., Zarutska O., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Sokol P. Solana as a high-frequency governance model: Temporal antifragility and microtransaction business models. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5. No. 64. P. 287-301. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4848.
23. Penrose E. T. The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959. 272 p.
24. Ponomarov S. Y., Holcomb M. C. Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*. 2009. Vol. 20. No. 1. P. 124-143.
25. Ross T. J. Fuzzy logic with engineering applications. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons. 2017. 580 p.
26. Sheffi Y. The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge: MIT Press, 2005. 360 p.
27. Taleb N. N. Antifragile: things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 519 p.
28. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
29. Vogus T. J., Sutcliffe K. M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. 2007. P. 3418-3422. https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160.
30. Walker W. E., Harremoes P., Rotmans J., van der Sluijs J. P., van Asselt M. B. A., Janssen P., Krayer von Krauss M. P. Defining uncertainty: a conceptual basis for uncertainty management in model-based decision support. *Integrated Assessment*. 2003. Vol. 4. No. 1. P. 5-17. https://doi.org/10.1076/iaij.4.1.5.16466.
31. Weick K. E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 231 p.
32. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207.
33. Wildavsky A. Searching for safety. New Brunswick : Transaction Books, 1988. 253 p.
34. Zadeh L. A. Fuzzy sets. *Information and control*. 1965. Vol. 8. No. 3. P. 338-353. https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X.
35. Zimmermann H. J. Fuzzy set theory and its applications. 4th ed. Boston: Kluwer Academic Publishers. 2001. 514 p.

# 2 ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

**В. В. Македон**

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НАРОЩУВАННЯ РЕСУРСНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

***Вступ.*** Поточні особливості розвитку економіки характеризується зростанням рівня турбулентності бізнес-середовища, що зумовлено технологічними змінами, посиленням глобальної конкуренції, прискоренням цифрової трансформації та підвищенням ролі інноваційних факторів економічного розвитку. За таких умов підприємства змушені постійно адаптувати власні стратегії функціонування до нових економічних викликів, що потребує переосмислення підходів до формування та використання їх ресурсного й інноваційного потенціалу. Актуальність дослідження обумовлена тим, що потенціал підприємства розглядається як комплексна економічна категорія, яка поєднує матеріально-технічні, фінансові, кадрові, інформаційні та інноваційні ресурси. Саме ефективність їх поєднання формує основу стратегічного розвитку підприємств та визначає їх здатність реагувати на зовнішні економічні зміни. У сучасних умовах особливого значення набуває проблема забезпечення збалансованості ресурсної структури підприємства, оскільки неефективне використання ресурсів призводить до зниження продуктивності виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати конкурентних позицій на ринку.

***Постановка проблеми дослідження.*** Традиційні підходи до оцінювання потенціалу підприємства здебільшого зосереджені на аналізі окремих складових ресурсної системи, тоді як сучасні економічні умови вимагають використання

інтегрованих моделей оцінювання, які дозволяють враховувати синергетичний ефект взаємодії різних ресурсних компонентів. Недостатня узгодженість між матеріально-технічними, фінансовими та інноваційними ресурсами підприємства обмежує можливості його розвитку та знижує ефективність реалізації стратегічних рішень.

Проблематика формування та розвитку потенціалу підприємства активно досліджується у сучасній економічній науці, що зумовлено необхідністю пошуку ефективних механізмів управління ресурсами та інноваційними процесами підприємств. У науковому доробку Вовк О. М. [2] наведені результати досліджень, присвячених формуванню інноваційного потенціалу підприємств у контексті цифровізації регіональних економічних систем. Показано, що цифрові технології суттєво впливають на ефективність використання інноваційних ресурсів та створюють нові можливості для розвитку підприємств. Однак залишаються недостатньо розкритими питання інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління потенціалом підприємства.

У дослідженні Гривківської О. В. та Тепловського О. А. [3] наведені результати аналізу ролі ресурсного потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Показано, що оптимальне поєднання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів сприяє підвищенню результативності господарської діяльності. Разом із тим невирішеними залишаються аспекти кількісного оцінювання взаємодії різних складових ресурсної системи підприємства. У роботі Донець О. В. [4] наведені результати дослідження ресурсного потенціалу підприємства з позицій економічної безпеки. Автором показано, що ефективне управління ресурсами дозволяє зменшити ризики функціонування підприємства та підвищити його стійкість до зовнішніх економічних загроз. Проте потребують подальшого вивчення питання інтеграції безпекових механізмів у систему стратегічного розвитку потенціалу підприємства.

У публікації Дончак Л. Г. та Балазюк О. Ю. [5] наведені результати дослідження ролі цифрової модернізації у підвищенні інноваційного потенціалу підприємств. Показано, що цифровізація виробничих та управлінських процесів

сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання оцінювання економічного ефекту від цифрової трансформації підприємств. У дослідженні Коваль З. О. [7] розглянуто підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства. Автором показано, що стратегічний потенціал формується під впливом ресурсних, інноваційних та організаційних факторів. Проте потребують подальшого розвитку методичні інструменти комплексного оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

У публікації Котвицької Н. М. та Скородід С. Г. [8] наведені результати дослідження організаційно-економічних детермінант формування інноваційного потенціалу підприємств. Показано, що інноваційна активність підприємств значною мірою залежить від інвестиційної підтримки технологічного розвитку. Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими механізми інтеграції інноваційного та ресурсного потенціалу підприємства. У роботі Крилова Д. В. [10] наведені результати дослідження структури фінансово-економічного потенціалу підприємства. Автором показано, що фінансові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств. Проте невирішеними залишаються питання комплексної оцінки взаємозв’язку фінансових і виробничих ресурсів підприємства.

У науковій публікації Маслак О. І. та Смірнової Д. М. [12] наведені результати дослідження факторів формування інноваційного потенціалу підприємств у умовах невизначеності. Показано, що рівень інноваційної активності підприємства визначається інтенсивністю інвестицій у дослідження та розвиток. Водночас недостатньо розкритими залишаються аспекти управління інноваційним потенціалом у стратегічному вимірі. У дослідженні Повстяного Г. В. [14] наведені результати класифікації видів потенціалу підприємства та визначено їх структурні характеристики. Показано, що потенціал підприємства має багатокомпонентну структуру, яка включає ресурсні, інноваційні та організаційні складові. Однак потребує подальшого розвитку питання інтеграції різних складових потенціалу в єдину систему управління.

У науковій публікації Чехунова Д. М., Мигденко Н. О. та Ольховського В. В. [23] наведені результати дослідження стратегічного розвитку потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Показано, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та оптимізації використання ресурсів. Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими питання формування інтегрованих моделей стратегічного розвитку потенціалу підприємства.

Отже, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значну увагу вчених до проблем формування ресурсного та інноваційного потенціалу підприємств. Водночас у науковій літературі недостатньо розроблені питання комплексного оцінювання потенціалу підприємства, інтеграції ресурсних та інноваційних складових у систему стратегічного управління, а також визначення механізмів підвищення ефективності використання ресурсів у умовах цифрової трансформації економіки. Все це дає підстави стверджувати, що доцільним є проведення дослідження, присвяченого розробленню сучасних підходів до формування та розвитку потенціалу підприємства в умовах інноваційних та технологічних змін економічного середовища.

***Метою дослідження*** є обґрунтування методичних засад формування та розвитку потенціалу підприємства, а також визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності використання його ресурсних і інноваційних складових.

*1. Оцінювання поточного рівня ресурсного потенціалу підприємства на основі інтегральних показників.*

Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства передбачає системну діагностику ефективності використання матеріально-технічних, фінансових та кадрових ресурсів на основі інтегрованої системи аналітичних індикаторів. У практиці стратегічного управління підприємствами важливим є формування інструментарію, який дозволяє не лише вимірювати рівень забезпеченості ресурсами, але й визначати ступінь їх економічної віддачі та збалансованості. Саме тому доцільним є використання інтегральних індексів, які поєднують результати аналізу окремих компонентів ресурсної системи підприємства [1, с. 336].

Методичний підхід передбачає послідовне виконання декількох аналітичних етапів: формування системи первинних показників, нормування індикаторів, визначення вагових коефіцієнтів значущості ресурсних компонентів та розрахунок інтегрального індексу ресурсного потенціалу. Узагальнений показник дозволяє визначити загальний рівень ефективності використання ресурсної бази підприємства [18]. Інтегральний індекс ресурсного потенціалу підприємства пропонується визначати за багатофакторною моделлю агрегування показників:

$$RP = \sqrt{\frac{\alpha_1 F_{cap}^2 + \alpha_2 L_{prod}^2 + \alpha_3 K_{fin}^2 + \alpha_4 T_{tech}^2 + \alpha_5 E_{res}^2}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5}}. \quad (1)$$

де:

$RP$ – інтегральний індекс ресурсного потенціалу підприємства;

$F_{cap}$ – коефіцієнт капіталовіддачі основних виробничих фондів;

$L_{prod}$ – індекс продуктивності праці;

$K_{fin}$ – коефіцієнт ефективності використання фінансового капіталу;

$T_{tech}$ – індекс технологічного забезпечення виробництва;

$E_{res}$ – коефіцієнт ефективності використання енергетичних ресурсів;

$\alpha i$ – вагові коефіцієнти значущості відповідних складових ресурсного потенціалу.

Коефіцієнт капіталовіддачі характеризує результативність використання матеріально-технічної бази підприємства та визначається як відношення обсягу виробленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів:

$$F_{cap} = \frac{\sum_{t=1}^{n} Q_t}{\sum_{t=1}^{n} FA_t}. \quad (2)$$

де:

$Q_t$ – обсяг виробленої або реалізованої продукції у періоді $t$;

$FA_t$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Індекс продуктивності праці відображає ефективність використання

трудових ресурсів підприємства та визначається як відношення виробітку працівника у поточному періоді до його базового значення:

$$L_{prod} = \frac{\frac{Q_t}{L_t}}{\frac{Q_{t-1}}{L_{t-1}}}. \quad (3)$$

де:

$L_t$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства.

Ефективність використання фінансових ресурсів оцінюється на основі коефіцієнта фінансової віддачі капіталу:

$$K_{fin} = \frac{P + A}{IC}. \quad (4)$$

де:

$P$ – чистий прибуток підприємства;

$A$ – амортизаційні відрахування;

$IC$ – інвестований капітал.

Технологічний компонент ресурсного потенціалу характеризується індексом технологічного розвитку підприємства:

$$T_{tech} = \frac{I_{auto} + I_{digit} + I_{innov}}{I_{tot}}. \quad (5)$$

де:

$I_{auto}$ – інвестиції в автоматизацію виробничих процесів;

$I_{digit}$ – інвестиції у цифрові технології управління;

$I_{innov}$ – інвестиції у технологічні інновації;

$I_{tot}$ – загальний обсяг інвестицій у розвиток виробництва.

Після розрахунку основних індикаторів формується аналітична матриця оцінювання ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1).

Після формування системи показників наступним етапом є визначення

ефективності взаємодії ресурсних компонентів. Для цього використовується інтегральний показник ресурсної результативності підприємства:

$$ER = \frac{\sum_{i=1}^{m}(R_i \cdot w_i)}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m} R_i^2}}. \quad (6)$$

де:

$ER$ – інтегральний показник ефективності використання ресурсів;

$R_i$ – нормоване значення і-го ресурсного показника;

$w_i$ – ваговий коефіцієнт значущості ресурсу;

$m$ – кількість ресурсних компонентів.

*Таблиця 1*

**Індикатори оцінювання складових ресурсного потенціалу підприємства**

| Складова ресурсного потенціалу | Основний показник | Формула розрахунку | Нормативне значення | Фактор впливу | Економічна інтерпретація |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Матеріально-технічний потенціал | Капіталовіддача | $Q / FA$ | >2 | Оновлення основних фондів | Віддача виробничих потужностей |
| 2. Фінансовий потенціал | Рентабельність капіталу | $(P+A)/IC$ | >0,2 | Інвестиційна активність | Ефективність використання фінансових ресурсів |
| 3. Кадровий потенціал | Продуктивність праці | $Q / L$ | зростання | Кваліфікація персоналу | Ефективність трудових ресурсів |
| 4. Технологічний потенціал | Індекс технологізації | $I_{tech} / I_{tot}$ | >0,4 | Технологічні інвестиції | Рівень модернізації виробництва |
| 5. Енергетичний потенціал | Енерговіддача | $Q / E$ | зростання | Енергоефективність | Раціональність використання енергії |
| 6. Інформаційний потенціал | Індекс цифровізації | $I_{digit} / I_{tot}$ | >0,3 | IT-інфраструктура | Цифрова трансформація підприємства |
| 7. Організаційний потенціал | Коефіцієнт управлінської ефективності | $P / A_{dm}$ | зростання | Оптимізація управління | Результативність управлінських рішень |

*Джерело: складено автором на основі [3; 12]*

Додатково доцільно визначати рівень збалансованості ресурсної структури підприємства. Для цього застосовується коефіцієнт ресурсної збалансованості:

$$B_{res} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{m} |R_i - \overline{R}|}{m \cdot \overline{R}}. \quad (7)$$

де:

$\overline{R}$ – середнє значення ресурсних індикаторів.

На основі розрахованих показників формується інтегральна аналітична оцінка ресурсного потенціалу підприємства (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Інтегральна аналітична оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

| Показник оцінювання | Нормоване значення | Ваговий коефіцієнт | Зважене значення | Квадрат показника | Частка у структурі |
|---|---|---|---|---|---|
| Індекс матеріально-технічного потенціалу | *R1* | *w1* | *R1·w1* | *R1²* | *S1* |
| Індекс фінансового потенціалу | *R2* | *w2* | *R2·w2* | *R2²* | *S2* |
| Індекс кадрового потенціалу | *R3* | *w3* | *R3·w3* | *R3²* | *S3* |
| Індекс технологічного потенціалу | *R4* | *w4* | *R4·w4* | *R4²* | *S4* |
| Індекс енергетичного потенціалу | *R5* | *w5* | *R5·w5* | *R5²* | *S5* |
| Інтегральний індекс ресурсного потенціалу | *RP* | – | $\Sigma(R_i \cdot w_i)$ | $\sqrt{\Sigma(Ri^2)}$ | 1,0 |

*Джерело: складено автором*

Забезпечення кількісного аналізу структури ресурсної бази підприємства спрямоване на системне оцінювання співвідношення виробничих, фінансових і трудових ресурсів, а також на визначення рівня їх економічної віддачі. У прикладній аналітиці підприємств основним завданням такого аналізу є виявлення структурних диспропорцій у ресурсному забезпеченні та визначення резервів підвищення ефективності їх використання. Реалізація методики передбачає поетапне виконання процедур нормування ресурсних показників, формування інтегральних індикаторів результативності та оцінювання динаміки ресурсної

структури [13, с. 462]. На першому етапі здійснюється оцінювання загального обсягу ресурсної бази підприємства. Для цього формується узагальнений показник ресурсного забезпечення підприємства, який відображає сумарну вартість усіх ресурсів, залучених у виробничо-господарський процес:

$$R_{tot} = FA + WC + HC + IC. \tag{8}$$

де:

$R_{tot}$ – загальний обсяг ресурсної бази підприємства;

$FA$ – вартість основних виробничих фондів;

$WC$ – обсяг оборотного капіталу;

$HC$ – вартісна оцінка трудового потенціалу підприємства;

$IC$ – обсяг інтелектуальних та інноваційних ресурсів.

Отриманий показник використовується як база для визначення структурної частки кожного виду ресурсів. Частка окремого ресурсу у структурі ресурсної системи підприємства визначається за формулою:

$$S_i = \frac{R_i}{R_{tot}}. \tag{9}$$

де:

$S_i$ – частка $i$-го виду ресурсу у структурі ресурсної бази підприємства;

$R_i$ – обсяг $i$-го виду ресурсу.

Наступним етапом методики є оцінювання економічної ефективності використання ресурсної бази підприємства. Для цього використовується інтегральний коефіцієнт ресурсної результативності:

$$E_{res} = \frac{Q \cdot VA}{FA + WC + LC}. \tag{10}$$

де:

$E_{res}$ – інтегральний показник ефективності використання ресурсів;

$Q$ – обсяг виробленої продукції;

$VA$ – створена додана вартість підприємства;

$FA$ – основні виробничі фонди;

$WC$ – оборотний капітал;

$LC$ – витрати на трудові ресурси.

Наведений показник відображає економічний результат використання ресурсної бази підприємства та дозволяє оцінити продуктивність сукупних ресурсів. Для оцінювання динаміки ресурсного забезпечення формується аналітична таблиця показників структури ресурсної бази підприємства (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Динаміка структури ресурсної бази підприємства (приклад)**

| Вид ресурсу | Обсяг ресурсу, млн грн | Частка у структурі | Базовий період | Поточний період | Темп зміни |
|---|---|---|---|---|---|
| Основні виробничі фонди | 128 | 0,36 | 0,34 | 0,36 | 105,9% |
| Оборотний капітал | 102 | 0,29 | 0,28 | 0,29 | 103,6% |
| Трудові ресурси | 58 | 0,16 | 0,17 | 0,16 | 94,1% |
| Фінансові ресурси | 34 | 0,10 | 0,09 | 0,10 | 111,1% |
| Інформаційні ресурси | 18 | 0,05 | 0,04 | 0,05 | 125,0% |
| Інноваційні ресурси | 12 | 0,04 | 0,03 | 0,04 | 133,3% |
| Енергетичні ресурси | 9 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 100,0% |

*Джерело: складено автором*

Представлені дані дозволяють визначити тенденції структурних змін у ресурсній системі підприємства. Зростання частки інноваційних та інформаційних ресурсів свідчить про поступову технологічну модернізацію виробничих процесів. Для оцінювання ефективності використання окремих ресурсних компонентів застосовується коефіцієнт ресурсної продуктивності:

$$P_{res,i} = \frac{Q_i}{R_i}. \tag{11}$$

де:

$P_{res,i}$ – продуктивність використання і-го виду ресурсу;

$Q_i$ – обсяг продукції, створений із використанням відповідного ресурсу;

$R_i$ – обсяг даного ресурсу.

Розраховані показники систематизуються у вигляді аналітичної таблиці оцінювання ефективності ресурсів (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Оцінювання рівня ефективності використання складових ресурсної бази підприємства**

| Компонент ресурсу | Показник ефективності | Базове значення | Поточне значення | Абсолютне відхилення | Оцінка |
|---|---|---|---|---|---|
| Матеріально-технічні ресурси | Фондовіддача | 2,21 | 2,48 | +0,27 | Висока |
| Фінансові ресурси | Рентабельність капіталу | 0,19 | 0,23 | +0,04 | Висока |
| Трудові ресурси | Продуктивність праці | 430 | 472 | +42 | Достатня |
| Енергетичні ресурси | Енерговіддача | 1,41 | 1,56 | +0,15 | Достатня |
| Інформаційні ресурси | Індекс цифровізації | 0,52 | 0,68 | +0,16 | Висока |
| Інноваційні ресурси | Інноваційна віддача | 1,18 | 1,34 | +0,16 | Висока |

*Джерело: складено автором*

Наступним етапом методичного аналізу є визначення рівня збалансованості ресурсної структури підприємства. Для цього використовується коефіцієнт структурного балансу ресурсів:

$$B_{res} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{n} |S_i - \overline{S}|}{n \cdot \overline{S}}. \quad (12)$$

де:

$B_{res}$ – коефіцієнт збалансованості ресурсної структури;

$S_i$ – частка $i$-го виду ресурсу;

$\overline{S}$ – середнє значення часток ресурсів;

$n$ – кількість ресурсних компонентів.

Чим ближче значення коефіцієнта збалансованості до одиниці, тим більш збалансованою є структура ресурсної системи підприємства. Результати інтегральної оцінки ресурсної структури систематизуються у підсумковій аналітичній табл. 5.

*Таблиця 5*

**Інтегральна оцінка структури та ефективності використання ресурсної бази підприємства (приклад)**

| Показник | Значення | Норматив | Відхилення | Інтерпретація |
|---|---|---|---|---|
| Інтегральний індекс ресурсної результативності | 1,18 | >1,00 | +0,18 | Висока ефективність |
| Коефіцієнт структурної концентрації ресурсів | 0,21 | <0,30 | –0,09 | Збалансована структура |
| Коефіцієнт ресурсної продуктивності | 2,47 | >2,20 | +0,27 | Позитивна динаміка |
| Індекс фінансової ефективності | 1,22 | >1,05 | +0,17 | Зростання |
| Індекс трудової продуктивності | 1,10 | >1,03 | +0,07 | Стабільне зростання |
| Індекс технологічної модернізації | 1,28 | >1,10 | +0,18 | Активний розвиток |
| Коефіцієнт ресурсного балансу | 0,84 | >0,80 | +0,04 | Оптимальна структура |

*Джерело: складено автором*

Отримані результати кількісного аналізу свідчать про поступове підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства. Позитивна динаміка інтегрального індексу ресурсної результативності підтверджує зростання економічної віддачі ресурсів. Одночасно з цим спостерігається покращення структурної збалансованості ресурсної системи, що створює передумови для підвищення стійкості виробничої діяльності підприємства.

*2. Діагностика інноваційного потенціалу підприємства на основі показників інноваційної активності.*

У прикладній економічній аналітиці важливим є не лише вимірювання обсягу інноваційних витрат, але й визначення результативності їх трансформації у технологічні зміни, зростання продуктивності виробництва та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Тому діагностика інноваційного потенціалу передбачає формування комплексної системи індикаторів, що відображають інтенсивність інноваційної діяльності, ефективність інноваційних інвестицій та рівень технологічної модернізації виробничої системи. Початковим етапом діагностики виступає визначення інтегрального рівня інноваційної інтенсивності підприємства [15, с. 132-133]. Для цього використовується агрегований коефіцієнт інноваційної концентрації ресурсів, який враховує взаємодію витрат на дослідження

і розробки, технологічну модернізацію та цифрову трансформацію підприємства:

$$IC = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^{n}\left(\omega_1 I_{RD,t}^2 + \omega_2 I_{tech,t}^2 + \omega_3 I_{digit,t}^2\right)}{\sum_{t=1}^{n} C_{tot,t}^2}}. \quad (13)$$

де:

$IC$ – коефіцієнт інноваційної концентрації ресурсів підприємства;

$I_{RD,t}$ – інвестиції у науково-дослідні роботи у періоді $t$;

$I_{tech,t}$ – інвестиції у модернізацію виробництва;

$I_{digit,t}$ – інвестиції у цифрові технології управління;

$C_{tot,t}$ – загальні витрати підприємства;

$\omega_1$, $\omega_2$, $\omega_3$ – вагові коефіцієнти значущості відповідних компонентів інноваційних інвестицій;

$n$ – кількість періодів аналізу.

Застосування квадратичної форми агрегування показників дозволяє врахувати вплив різких коливань інноваційних інвестицій та забезпечує більш точну оцінку концентрації інноваційних ресурсів. Другим етапом є оцінювання технологічної результативності інноваційної діяльності [16]. Для цього використовується індекс технологічної трансформації виробничої системи підприємства:

$$TT = \frac{\sum_{i=1}^{m}\left(Q_{innov,i} \cdot M_i\right)}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m}\left(K_{cap,i}^2 + L_{tech,i}^2\right)}}. \quad (14)$$

де:

$TT$ – індекс технологічної трансформації підприємства;

$Q_{innov,i}$ – обсяг виробництва інноваційної продукції $i$-го виду;

$M_i$ – коефіцієнт ринкової маржинальності інноваційного продукту;

$K_{cap,i}$ – інвестиції у технологічне обладнання;

$L_{tech,i}$ – витрати на технологічний персонал;

$m$ – кількість інноваційних продуктів.

Показник визначає ступінь впливу інноваційних технологій на зміну виробничої структури підприємства. Для оцінювання ефективності інноваційних інвестицій використовується показник інноваційної економічної віддачі. Він відображає взаємозв'язок між інвестиціями у модернізацію виробництва та зростанням доданої вартості підприємства:

$$IE = \frac{\sum_{t=1}^{n} \left( VA_t - VA_{t-1} \right)}{\sum_{t=1}^{n} \left( I_{RD,t} + I_{tech,t} + I_{digit,t} \right)}. \quad (15)$$

де:

$IE$ – коефіцієнт економічної ефективності інновацій;

$VA_t$ – додана вартість підприємства у періоді $t$;

$I_{RD,t}$, $I_{tech,t}$, $I_{digit,t}$ – інвестиції в інновації.

Цей показник дає оцінку економічної результативності інноваційних вкладень та їх вплив на створення доданої вартості. Наступним етапом діагностики виступає оцінювання продуктивності інтелектуального капіталу підприємства. У сучасній інноваційній економіці саме інтелектуальні ресурси формують основу технологічного розвитку підприємств. Для кількісної оцінки цього показника використовується коефіцієнт інноваційної продуктивності знань [20]:

$$KP = \frac{\sum_{i=1}^{p} \left( R_{pat,i} + R_{tech,i} \right) \cdot Q_{innov,i}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{p} \left( N_{res,i}^2 + H_{skill,i}^2 \right)}}. \quad (16)$$

де:

$KP$ – коефіцієнт продуктивності інтелектуального потенціалу;

$R_{pat,i}$ – кількість патентів або технологічних розробок;

$R_{tech,i}$ – кількість впроваджених технологічних рішень;

$Q_{innov,i}$ – обсяг інноваційної продукції;

$N_{res,i}$ – чисельність дослідників;

$H_{skill,i}$ – індекс кваліфікації персоналу;

$p$ – кількість інноваційних проєктів.

Показник відображає здатність підприємства трансформувати інтелектуальний капітал у технологічні інновації.

Для інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства формується узагальнений індекс інноваційного розвитку. Він визначається як мультиплікативна функція основних показників інноваційної діяльності:

$$IP = \sqrt[4]{IC^{\alpha} \cdot TT^{\beta} \cdot IE^{\gamma} \cdot KP^{\delta}}. \quad (17)$$

де:

*IP* – інтегральний індекс інноваційного потенціалу підприємства;

*IC* – коефіцієнт інноваційної концентрації ресурсів;

*T* – індекс технологічної трансформації;

*IE* – коефіцієнт економічної ефективності інновацій;

*KP* – коефіцієнт продуктивності інтелектуального потенціалу;

*α, β, γ, δ* – коефіцієнти вагомості відповідних складових.

Застосування мультиплікативної моделі врахує також і синергетичний ефект взаємодії різних компонентів інноваційного потенціалу. Для оцінювання стабільності інноваційної діяльності підприємства використовується показник дисперсії інноваційних результатів [21]:

$$\sigma^2_{innov} = \frac{\sum_{i=1}^{n} (Q_{innov,t} - \overline{Q}_{innov})^2}{n}. \quad (18)$$

де:

$\sigma^2_{innov}$ – дисперсія результатів інноваційної діяльності;

$Q_{innov,t}$ – обсяг інноваційної продукції;

$\overline{Q}_{innov}$ – середній обсяг інноваційної продукції.

Низьке значення показника свідчить про стабільний розвиток інноваційної діяльності підприємства. Для оцінювання довгострокового впливу інновацій на розвиток підприємства застосовується індекс інноваційного мультиплікатора економічного зростання:

$$M_{innov} = \frac{\sum_{t=1}^{n}\left(\frac{VA_t}{K_t} - \frac{VA_{t-1}}{K_{t-1}}\right)}{\sum_{t=1}^{n} I_{innov,t}}. \quad (19)$$

де:

$M_{innov}$ – мультиплікатор інноваційного розвитку;

$VA_t$ – додана вартість підприємства;

$K_t$ – сукупний капітал підприємства;

$I_{innov,t}$ – інвестиції в інновації.

Економетричне дослідження взаємозв'язку між рівнем ресурсного забезпечення підприємства та результатами інноваційної діяльності спрямоване на кількісне визначення сили та характеру впливу ресурсних факторів на формування інноваційної результативності. Визначимо параметри цієї залежності, з точки зору пошуку граничної ефективності використання ресурсів у процесі технологічної модернізації виробництва.

На першому етапі економетричного аналізу формується інтегральний показник інноваційної результативності підприємства, який узагальнює результати інноваційної діяльності за кількома напрямами: обсяг інноваційної продукції, приріст доданої вартості та підвищення технологічної продуктивності виробництва [9]. Узагальнений індекс інноваційної результативності визначається як квадратично-зважена функція відповідних показників:

$$IR = \sqrt{\frac{\lambda_1 Q_{innov}^2 + \lambda_2 VA_{innov}^2 + \lambda_3 TP^2}{\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3}}. \quad (20)$$

де:

$IR$ – інтегральний індекс інноваційної результативності підприємства;

$Q_{innov}$ – обсяг виробництва інноваційної продукції;

$VA_{innov}$ – приріст доданої вартості, сформований унаслідок впровадження інновацій;

$TP$ – показник технологічної продуктивності виробництва;

$\lambda_i$ – вагові коефіцієнти значущості відповідних показників.

Використання квадратичної форми агрегування показників дозволяє врахувати різну масштабність змінних та підвищити чутливість індексу до змін інноваційної активності підприємства.

Наступним етапом аналізу є визначення інтегрального рівня ресурсного забезпечення підприємства. У структурі ресурсної системи підприємства виділяють матеріально-технічні ресурси, фінансові ресурси, людський капітал та інвестиції в інновації. Узагальнений показник ресурсного забезпечення підприємства визначається як:

$$R_t = \sqrt{\frac{FA_t^2 + WC_t^2 + HC_t^2 + IC_t^2}{4}}. \quad (21)$$

де:

$R$ – інтегральний показник ресурсного забезпечення підприємства;

$FA$ – вартість основних виробничих фондів;

$WC$ – обсяг оборотного капіталу;

$HC$ – вартісна оцінка людського капіталу;

$IC$ – інвестиції у технологічні інновації.

Зазначений показник дозволяє узагальнити різнорідні ресурси підприємства та використовувати їх у подальшому економетричному моделюванні. Для встановлення функціональної залежності між ресурсним забезпеченням підприємства та інноваційною результативністю використовується багатофакторна економетрична модель. Найбільш поширеною формою такої залежності є модифікована виробнича функція інновацій:

$$IR_t = \beta_0 + \beta_1 FA_t + \beta_2 WC_t + \beta_3 HC_t + \beta_4 IC_t + \varepsilon_t. \quad (22)$$

де:

$\beta_0$ – вільний член моделі;

$\beta_1 ... \beta_4$ – коефіцієнти впливу відповідних ресурсних факторів;

$\varepsilon$ – випадкова похибка.

Оцінювання параметрів моделі здійснюється методом найменших квадратів.

У матричній формі оцінювання параметрів регресійної моделі записується таким чином:

$$\hat{\beta} = (X^T X)^{-1} X^T Y. \quad (23)$$

де:

$X$ – матриця факторних змінних;

$Y$ – вектор значень залежної змінної;

$\hat{\beta}$ – оцінений вектор параметрів регресійної моделі.

Застосування матричної форми розрахунку забезпечує статистичну коректність оцінювання параметрів економетричної моделі та дозволяє визначити точні значення коефіцієнтів впливу ресурсних факторів. Для оцінювання сили статистичного зв'язку між ресурсним забезпеченням підприємства та інноваційною результативністю використовується коефіцієнт детермінації [17]:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(IR_i - \widehat{IR}_i)^2}{\sum(IR_i - \overline{IR})^2}. \quad (24)$$

де:

$R^2$ – коефіцієнт детермінації;

$\widehat{IR}_i$ – прогнозоване значення інноваційної результативності;

$\overline{IR}$ – середнє значення показника.

Коефіцієнт детермінації показує, яка частка варіації інноваційної результативності пояснюється ресурсними факторами підприємства.

Наступним етапом є визначення еластичності інноваційної результативності за ресурсними факторами. Для цього використовується показник граничної ресурсної еластичності:

$$E_{R_i} = \frac{\partial IR}{\partial R_i} \cdot \frac{R_i}{IR}. \quad (25)$$

де:

$E_{Ri}$ – коефіцієнт еластичності інноваційної результативності за ресурсним фактором $R_i$.

Сформований показник визначає відносну зміну інноваційної результативності підприємства при зміні відповідного ресурсу на один відсоток. Для оцінювання статистичної значущості економетричної моделі використовується критерій Фішера:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}. \tag{26}$$

де:

$F$ – статистика Фішера;

$k$ – кількість факторних змінних;

$n$ – кількість спостережень.

Якщо розраховане значення статистики перевищує критичне значення, модель вважається статистично значущою. У практиці інноваційної діяльності підприємств економічний ефект інноваційних інвестицій проявляється з певним часовим лагом. Тому для більш точного аналізу взаємозв'язку між ресурсами та інноваційною результативністю використовується динамічна економетрична модель:

$$IR_t = \alpha_0 + \alpha_1 R_t + \alpha_2 R_{t-1} + \alpha_3 R_{t-2} + u_t. \tag{27}$$

де:

$R_{t-1}$, $R_{t-2}$ – значення ресурсного забезпечення підприємства у попередніх періодах;

$u_t$ – випадкова похибка.

Застосування лагових змінних дозволяє оцінити часову структуру впливу ресурсних інвестицій на результати інноваційної діяльності підприємства. Для визначення оптимального рівня ресурсного забезпечення підприємства використовується функція граничної інноваційної продуктивності ресурсів:

$$MP_R = \frac{dIR}{dR}. \tag{28}$$

де:

*MPR* – гранична інноваційна продуктивність ресурсів.

Формула розраховує рівень ресурсного забезпечення підприємства, при якому досягається максимальна ефективність інноваційної діяльності. Для оцінювання довгострокового впливу ресурсних інвестицій на інноваційну результативність підприємства використовується мультиплікатор інноваційного розвитку:

$$M_{innov} = \frac{\sum_{t=1}^{n} (VA_t - VA_{t-1})}{\sum_{t=1}^{n} IC_t}. \quad (29)$$

де:

$M_{innov}$ – мультиплікатор інноваційного розвитку;

$VA_t$ – додана вартість підприємства;

$IC_t$ – інвестиції в інновації.

Значення мультиплікатора показує, який економічний ефект створює кожна одиниця інноваційних інвестицій. Використання багатофакторних регресійних моделей, показників еластичності та статистичних критеріїв оцінювання забезпечує можливість визначення граничної ефективності ресурсів та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури ресурсного забезпечення підприємства [11, с. 215]. Економетричний підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень інноваційної результативності підприємства, але й прогнозувати ефективність майбутніх інноваційних інвестицій, що є важливим елементом стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

*3. Ідентифікація резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства*

Ідентифікація резервів підвищення ефективності ресурсного потенціалу передбачає системний аналіз внутрішніх можливостей підприємства щодо оптимізації використання матеріально-технічних, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів. Практичний аналіз діяльності підприємств свідчить, що значна частина ресурсних резервів формується внаслідок неузгодженості виробничих процесів, недостатньої координації управлінських рішень та низького рівня технологічної

модернізації виробництва. У таких умовах управлінські рішення повинні бути спрямовані на оптимізацію структури ресурсів, зниження втрат у виробничому процесі та підвищення продуктивності використання наявних ресурсів [6].

Вагомим етапом ідентифікації резервів є проведення комплексної оцінки ефективності використання основних груп ресурсів підприємства. Такий підхід дозволяє виявити ділянки виробничої системи, у яких існує найбільший потенціал підвищення ефективності. Аналіз показує, що найбільш поширеними джерелами резервів є підвищення фондовіддачі основних виробничих фондів, оптимізація структури оборотного капіталу, зростання продуктивності праці та вдосконалення системи управління виробничими процесами [19]. У процесі ідентифікації резервів доцільно використовувати структурований підхід, який передбачає систематизацію можливих напрямів підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства (табл. 6).

*Таблиця 6*

**Напрями формування резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

| Вид ресурсу | Поточна проблема використання | Потенційний резерв | Управлінський захід | Очікуваний економічний ефект | Стратегічний результат |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Основні виробничі фонди | Низький рівень завантаження обладнання | Зростання фондовіддачі | Оптимізація виробничих графіків | Підвищення обсягів виробництва | Збільшення виробничої потужності |
| 2. Оборотний капітал | Повільна оборотність запасів | Скорочення тривалості обороту | Впровадження системи управління запасами | Зменшення витрат зберігання | Підвищення ліквідності |
| 3. Трудові ресурси | Нерівномірне завантаження персоналу | Зростання продуктивності праці | Оптимізація організації праці | Зниження виробничих витрат | Підвищення конкурентоспроможності |
| 4. Фінансові ресурси | Неефективне використання інвестицій | Підвищення рентабельності капіталу | Оптимізація інвестиційного портфеля | Зростання прибутковості | Зміцнення фінансової стійкості |
| 5. Інформаційні ресурси | Низький рівень цифровізації управління | Прискорення управлінських процесів | Впровадження ERP-систем | Підвищення оперативності рішень | Оптимізація управління |
| 6. Інноваційні ресурси | Недостатній рівень інноваційної активності | Зростання інноваційної продуктивності | Стимулювання інноваційних проєктів | Розширення асортименту продукції | Технологічний розвиток |

*Джерело: складено автором на основі [4; 23]*

Представлені напрями свідчать про те, що ефективність використання ресурсного потенціалу значною мірою залежить від рівня координації управлінських процесів та здатності підприємства адаптувати виробничу систему до змін зовнішнього середовища. Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів, зокрема, може бути досягнуте за рахунок оптимізації виробничих графіків, скорочення простоїв обладнання та підвищення коефіцієнта завантаження виробничих потужностей.

Не менш факторним напрямом є підвищення ефективності використання оборотного капіталу. У багатьох підприємств значна частина фінансових ресурсів акумулюється у виробничих запасах, що знижує швидкість обороту капіталу. Впровадження сучасних систем управління запасами, заснованих на принципах цифрової логістики, дозволяє суттєво скоротити тривалість виробничого циклу та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. Важливу роль у підвищенні ефективності ресурсного потенціалу відіграє оптимізація використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці може бути досягнуте шляхом удосконалення організації виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій управління виробництвом. Особливе значення в сучасних умовах має розвиток інформаційних ресурсів підприємства. Впровадження цифрових систем управління виробничими процесами сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Використання систем планування ресурсів підприємства дозволяє інтегрувати виробничі, фінансові та логістичні процеси в єдину інформаційну систему управління (табл. 7).

Реалізація запропонованих заходів допоможе сформувати комплексну систему управління ресурсним потенціалом підприємства, спрямовану на підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Особливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція виробничих, фінансових та інформаційних ресурсів у єдину систему управління підприємством.

Виробничі підприємства дедалі частіше спрямовують інвестиційні ресурси на модернізацію технологічного обладнання, впровадження автоматизованих

систем управління виробництвом та розвиток цифрової інфраструктури підприємства. Реалізація таких інвестиційних рішень сприяє підвищенню технічного рівня виробничої системи, зниженню операційних витрат та зростанню ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. Одночасно з цим інвестиції в інновації стимулюють розвиток людського капіталу підприємства, оскільки впровадження нових технологій потребує підвищення кваліфікації персоналу та формування нових професійних компетенцій [22, с. 1112].

*Таблиця 7*

**Засади підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

| Вектори змін | Управлінський інструмент | Сфера реалізації | Результат | Термін реалізації |
|---|---|---|---|---|
| 1. Оптимізація використання виробничих потужностей | Планування завантаження обладнання | Виробництво | Зростання обсягів випуску продукції | Коротко-строковий |
| 2. Підвищення оборотності капіталу | Система управління запасами | Логістика | Скорочення тривалості обороту ресурсів | Коротко-строковий |
| 3. Підвищення продуктивності праці | Оптимізація організації праці | Управління персоналом | Зростання виробітку працівників | Середньо-строковий |
| 4. Оптимізація інвестиційної діяльності | Стратегічне планування інвестицій | Фінансове управління | Підвищення рентабельності капіталу | Середньо-строковий |
| 5. Розвиток цифрових технологій | Впровадження ERP-систем | Управління підприємством | Підвищення ефективності управління | Середньо-строковий |
| 6. Стимулювання інноваційної діяльності | Підтримка інноваційних проєктів | Інноваційний розвиток | Розширення інноваційної продукції | Довго-строковий |
| 7. Оптимізація логістичних процесів | Цифровізація постачання | Логістика | Скорочення виробничих витрат | Середньо-строковий |

*Джерело: складено автором на основі [4; 23]*

У процесі оцінювання ефективності інноваційних інвестицій слід враховувати їхній вплив на різні складові ресурсного потенціалу підприємства. До таких складових належать матеріально-технічні ресурси, фінансовий капітал, трудові ресурси, інформаційні системи та інноваційна інфраструктура підприємства. Зміни у кожній із цих складових можуть мати різний характер та

часовий горизонт реалізації економічного ефекту. З метою систематизації напрямів інноваційного інвестування доцільно виділити основні види інвестицій, які здійснюють найбільший вплив на зростання ресурсного потенціалу підприємства (табл. 8).

*Таблиця 8*

**Пріоритетні напрями інноваційних інвестицій для розвитку ресурсного потенціалу підприємства**

| Напрям інвестування | Об'єкт інвестицій | Функціонал підприємства | Очікуваний ефект | Економічний результат | Стратегічне значення |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Технологічне оновлення обладнання | Сучасні виробничі лінії | Виробництво | Зростання продуктивності | Зниження виробничих витрат | Підвищення конкурентоспроможності |
| 2. Автоматизація виробничих процесів | Роботизовані системи | Операційна діяльність | Скорочення виробничого циклу | Підвищення ефективності виробництва | Оптимізація використання ресурсів |
| 3. Цифровізація управління | ERP та MES системи | Управління підприємством | Прискорення управлінських рішень | Зменшення управлінських витрат | Підвищення якості управління |
| 4. Розвиток інноваційної інфраструктури | Дослідницькі центри | Інноваційна діяльність | Створення нових технологій | Зростання інноваційної продукції | Технологічний розвиток |
| 5. Підвищення кваліфікації персоналу | Освітні програми | Людський капітал | Зростання компетенцій працівників | Підвищення продуктивності праці | Формування інноваційної культури |

*Джерело: складено автором*

Провідну роль у цьому процесі має модернізація виробничого обладнання, оскільки саме технічний рівень виробничих систем визначає можливості підприємства щодо впровадження нових технологій та розширення виробничих потужностей. Базою оцінювання ефективності інноваційних інвестицій є визначення їх впливу на структуру ресурсного потенціалу підприємства. Інвестиції у технологічне оновлення виробництва сприяють підвищенню технічного рівня підприємства та збільшенню частки високотехнологічних активів у структурі ресурсного потенціалу. Водночас розвиток цифрової інфраструктури підприємства створює передумови для підвищення ефективності управління виробничими та логістичними процесами. З метою формування ефективної інвестиційної політики

підприємства доцільно визначити комплекс управлінських пропозицій щодо підвищення результативності інноваційних інвестицій (табл. 9).

*Таблиця 9*

**Пропозиції щодо підвищення ефективності інноваційних інвестицій у розвитку ресурсного потенціалу підприємства**

| Напрям удосконалення | Заходи | Сфера реалізації | Очікуваний результат | Економічний результат | Термін реалізації |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Модернізація виробничих потужностей | Інвестиції у нове обладнання | Виробництво | Зростання продуктивності | Скорочення витрат виробництва | Середньостроковий |
| 2. Розвиток автоматизації | Роботизація виробництва | Операційна діяльність | Підвищення точності виробничих процесів | Зниження виробничих втрат | Середньостроковий |
| 3. Цифровізація управління | ERP-платформи | Управління підприємством | Прискорення обробки інформації | Підвищення ефективності управління | Короткостроковий |
| 4. Розвиток дослідницької бази | Інвестиції у R&D | Інноваційна діяльність | Створення нових продуктів | Зростання інноваційних доходів | Довгостроковий |
| 5. Підвищення кваліфікації персоналу | Освітні програми | Управління персоналом | Розвиток професійних компетенцій | Зростання продуктивності праці | Середньостроковий |
| 6. Інтеграція цифрових технологій | Індустрія 4.0 | Виробництво | Оптимізація виробничих процесів | Зниження операційних витрат | Довгостроковий |
| 7. Розвиток логістичної інфраструктури | Цифрова логістика | Логістика | Скорочення часу постачання | Підвищення ефективності використання ресурсів | Середньостроковий |

*Джерело: складено автором*

Запропоновані заходи спрямовані на формування ефективної системи інноваційного розвитку підприємства, яка забезпечує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Реалізація таких заходів дозволяє не лише підвищити продуктивність виробничих процесів, але й створити умови для довгострокового технологічного розвитку підприємства.

*4. Розроблення моделі стратегічного нарощування ресурсного потенціалу підприємства.*

Розроблення моделі стратегічного нарощування ресурсного потенціалу підприємства потребує формування кількісно обґрунтованого механізму

управління ресурсною системою, у межах якого враховуються взаємозв'язки між виробничими потужностями, людським капіталом, технологічним розвитком та інвестиційними ресурсами. Практична реалізація такої моделі передбачає використання складних аналітичних залежностей, які дозволяють оцінити вплив модернізації виробництва, інтенсивності використання ресурсів та організаційної ефективності на загальний рівень економічної результативності підприємства.

У стратегічному управлінні розвитком підприємства важливим є визначення потенціалу розширення ресурсної бази за рахунок підвищення ефективності використання виробничих потужностей. Для цього застосуємо інтегральну функцію ресурсної трансформації виробництва, яка відображає взаємодію технологічних, трудових та фінансових ресурсів:

$$RT = \left[ \frac{\sum_{i=1}^{n} \left( Q_i^{\mu} \cdot K_i^{\nu} \cdot A_i^{\rho} \right)}{\sum_{i=1}^{n} \left( F_i^{\sigma} + L_i^{\sigma} + C_i^{\sigma} \right)} \right]^{\frac{1}{\mu+\nu+\rho}} \tag{30}$$

де:

$RT$ – інтегральний індекс трансформації ресурсного потенціалу;

$Q_i$ – обсяг виробництва і-го виду продукції;

$K_i$ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

$A_i$ – рівень автоматизації виробничого процесу;

$F_i$ – вартість основних виробничих фондів;

$L_i$ – чисельність виробничого персоналу;

$C_i$ – обсяг фінансових ресурсів;

$\mu, \nu, \rho, \sigma$ – коефіцієнти еластичності відповідних ресурсних факторів.

Запропонована функція дозволяє оцінити ефективність перетворення ресурсів у виробничий результат з урахуванням технологічного рівня підприємства.

Наступним етапом моделювання є визначення рівня технологічного нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Для цього використовується показник технологічної еластичності ресурсної системи:

$$TE = \frac{\sum_{t=1}^{T}\left(\frac{\Delta Q_t}{Q_{t-1}} \cdot \frac{IC_t^{\alpha}}{FA_t^{\beta}}\right)}{\sqrt{\sum_{t=1}^{T}\left(LP_t^2 + CU_t^2\right)}}. \quad (31)$$

де:

$TE$ – індекс технологічного розширення ресурсного потенціалу;

$\Delta Q_t$ – приріст обсягу виробництва у періоді t;

$IC_t$ – інвестиції в інновації;

$FA_t$ – вартість основних фондів;

$LP_t$ – продуктивність праці;

$CU_t$ – коефіцієнт використання виробничих потужностей;

$\alpha, \beta$ – параметри технологічної залежності.

Показник відображає ефективність інвестицій у технологічне оновлення виробництва та їх вплив на зростання ресурсного потенціалу підприємства. У межах стратегічної моделі важливим є також оцінювання впливу людського капіталу на розвиток ресурсної системи підприємства [24, с. 194]. Для цього використовується функція інтелектуалізації виробничих ресурсів:

$$IH = \frac{\sum_{j=1}^{m}\left(H_j^{\theta} \cdot S_j^{\gamma} \cdot P_j\right)}{\left(\sum_{j=1}^{m} H_j^2\right)^{1/2} \cdot \left(\sum_{j=1}^{m} S_j^2\right)^{1/2}}. \quad (32)$$

де:

$IH$ – індекс інтелектуального розвитку ресурсного потенціалу;

$H_j$ – рівень кваліфікації працівників j-ї групи;

$S_j$ – індекс професійних компетенцій;

$P_j$ – продуктивність праці відповідної групи персоналу;

$\theta, \gamma$ – коефіцієнти вагомості.

Застосування цього показника дозволяє оцінити вплив людського капіталу на ефективність використання виробничих ресурсів. Для формування інтегральної моделі стратегічного розвитку ресурсного потенціалу підприємства доцільно

використовувати багатокомпонентну функцію синергетичного зростання ресурсів:

$$SR = \sqrt[4]{RT^{\alpha_1} \cdot TE^{\alpha_2} \cdot IH^{\alpha_3} \cdot CU^{\alpha_4}}. \quad (33)$$

де:

$SR$ – інтегральний індекс стратегічного нарощування ресурсного потенціалу;

$RT$ – індекс трансформації ресурсів;

$TE$ – індекс технологічного розвитку;

$IH$ – індекс інтелектуального потенціалу;

$CU$ – коефіцієнт використання виробничих потужностей;

$\alpha_i$ – вагові коефіцієнти відповідних складових.

Модель дозволяє оцінити сукупний ефект взаємодії технологічних, організаційних та людських факторів у процесі стратегічного розвитку підприємства. Для визначення оптимальної структури ресурсів підприємства використовується функція ресурсної оптимізації:

$$RO = \min\left[\sum_{i=1}^{n}\left(\frac{R_i}{\omega_i} - \frac{Q_i}{\kappa_i}\right)^2\right]. \quad (34)$$

де:

$RO$ – функція оптимізації структури ресурсів;

$R_i$ – обсяг і-го виду ресурсу;

$Q_i$ – обсяг продукції, отриманий за рахунок відповідного ресурсу;

$\omega_i$ – коефіцієнт ресурсної ефективності;

$\kappa_i$ – коефіцієнт продуктивності ресурсу.

Мінімізація цієї функції допомагає визначити таку структуру ресурсів, при якій досягається максимальна ефективність виробничої діяльності підприємства. У процесі практичного застосування запропонованої моделі стратегічного розвитку ресурсного потенціалу підприємства формується комплекс управлінських пропозицій щодо оптимізації використання ресурсної бази (табл. 10).

*Таблиця 10*

**Стратегічні пропозиції щодо оптимізації структури ресурсного потенціалу підприємства**

| Напрям розвитку | Управлінський механізм | Зона впливу | Базовий результат | Ефекти | Стратегічний результат | Термін реалізації |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Модернізація технологічного обладнання | Інвестиції у високопродуктивні виробничі лінії | Матеріально-технічні ресурси | Зростання виробничої потужності | Зниження витрат виробництва | Підвищення технологічного рівня | Середньостроковий |
| 2. Автоматизація виробничих процесів | Роботизація операцій | Операційна діяльність | Скорочення виробничого циклу | Підвищення ефективності використання ресурсів | Оптимізація виробництва | Середньостроковий |
| 3. Розвиток людського капіталу | Підвищення кваліфікації персоналу | Трудові ресурси | Зростання продуктивності праці | Підвищення ефективності виробничих процесів | Інтелектуалізація виробництва | Середньостроковий |
| 4. Цифровізація управління | ERP та MES системи | Управління підприємством | Прискорення управлінських процесів | Скорочення управлінських витрат | Підвищення якості управління | Короткостроковий |
| 5. Розвиток інноваційної інфраструктури | Інвестиції у R&D центри | Інноваційні ресурси | Створення нових технологій | Зростання інноваційної продукції | Інноваційний розвиток | Довгостроковий |
| 6. Оптимізація структури ресурсів | Стратегічне планування ресурсів | Фінансові ресурси | Збалансування ресурсної системи | Підвищення рентабельності | Фінансова стійкість | Середньостроковий |
| 7. Розвиток логістичних систем | Цифрова логістика | Логістична інфраструктура | Підвищення швидкості постачання | Скорочення витрат | Підвищення ефективності використання ресурсів | Середньостроковий |
| 8. Інтеграція технологій Індустрії 4.0 | Цифрові виробничі системи | Виробництво | Оптимізація виробничих процесів | Зниження операційних витрат | Підвищення конкурентоспроможності | Довгостроковий |

*Джерело: складено автором*

Впровадження сучасного виробничого обладнання, автоматизованих систем управління та цифрових технологій дозволяє значно підвищити продуктивність виробничих процесів і зменшити витрати на виготовлення продукції. Одночасно з цим модернізація виробничих потужностей сприяє підвищенню якості продукції та розширенню можливостей підприємства щодо впровадження інновацій. Не менш значущим фактором розвитку інноваційного потенціалу є ефективне використання людського капіталу підприємства.

Практичний досвід показує, що рівень інноваційної активності підприємства значною мірою залежить від професійних компетенцій персоналу, його здатності генерувати нові ідеї та адаптуватися до технологічних змін. Тому одним із ключових

напрямів стратегічного розвитку підприємства є інвестування у підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних навичок та формування інноваційної культури організації [25, с. 307-308].

Ефективна організація інноваційної діяльності передбачає створення механізмів відбору перспективних технологічних ідей, їх економічного обґрунтування та практичної реалізації. Такий підхід дозволяє підприємству спрямовувати інвестиційні ресурси на найбільш перспективні напрями розвитку та забезпечувати максимальний економічний ефект від впровадження інновацій. З метою систематизації ключових напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства доцільно сформувати комплекс стратегічних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності (табл. 11).

*Таблиця 11*

**Провідні напрями активізації інноваційної діяльності підприємства**

| Напрям розвитку | Управлінський інструмент | Сфера реалізації | Очікуваний результат | Стратегічна перевага |
|---|---|---|---|---|
| 1. Створення інноваційної інфраструктури | Формування дослідницьких підрозділів | Інноваційна діяльність | Зростання кількості технологічних розробок | Підвищення технологічного рівня підприємства |
| 2. Розвиток внутрішніх інноваційних програм | Підтримка інноваційних ініціатив персоналу | Управління персоналом | Активізація творчої діяльності працівників | Формування інноваційної культури |
| 3. Інтеграція цифрових технологій | Впровадження цифрових систем управління | Управління підприємством | Підвищення швидкості прийняття рішень | Зростання ефективності управління |
| 4. Розвиток співпраці з науковими установами | Партнерські інноваційні проєкти | Науково-технологічна діяльність | Розширення доступу до нових технологій | Підвищення інноваційного потенціалу |
| 5. Підтримка інноваційних стартапів | Інвестування у перспективні технології | Інноваційна інфраструктура | Розроблення нових продуктів | Розширення ринкових можливостей |
| 6. Впровадження систем управління знаннями | Корпоративні інформаційні системи | Організаційне управління | Підвищення ефективності використання знань | Зростання інтелектуального капіталу |

*Джерело: складено автором*

Поряд із активним розвитком інноваційної інфраструктури важливим напрямом стратегічного розвитку будь-якого підприємства є збільшення обсягів інвестицій у технологічне оновлення виробництва. Інвестиції в інновації сприяють

підвищенню ефективності використання відповідних виробничих ресурсів, зменшенню операційних витрат та покращенню якості продукції (табл. 12).

*Таблиця 12*

**Стратегічні пропозиції щодо розширення інвестицій у технологічний розвиток підприємства**

| Напрям інвестування | Інвестиційний інструмент | Сфера впливу | Очікуваний результат | Економічний ефект | Горизонт реалізації |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Модернізація виробничого обладнання | Закупівля високотехнологічних машин | Виробництво | Зростання продуктивності | Скорочення виробничих витрат | До 5 років |
| 2. Автоматизація виробничих процесів | Роботизовані системи | Операційна діяльність | Скорочення виробничого циклу | Підвищення ефективності виробництва | До 4 років |
| 3. Цифровізація управління | ERP та CRM системи | Управління підприємством | Оптимізація управлінських процесів | Зниження адміністративних витрат | До 2 років |
| 4. Розвиток інноваційної інфраструктури | Створення лабораторій | Інноваційна діяльність | Підвищення технологічних можливостей | Зростання інноваційної продукції | До 6 років |
| 5. Розвиток логістичних технологій | Цифрові системи постачання | Логістика | Підвищення швидкості доставки | Скорочення логістичних витрат | До 6 років |
| 6. Інтеграція технологій Індустрії 4.0 | Інтелектуальні виробничі системи | Виробництво | Оптимізація виробничих процесів | Підвищення продуктивності | До 8 років |
| 7. Розвиток екологічних технологій | Енергоефективні рішення | Енергетика підприємства | Зниження енергоспоживання | Скорочення витрат | До 4 років |

*Джерело: складено автором*

Запропонований комплекс стратегічних пропозицій формує основу довгострокового розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволяє активізувати інноваційну діяльність, підвищити ефективність інвестицій у технологічний розвиток та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. У результаті підприємство отримує можливість не лише підвищити ефективність використання власних ресурсів, але й сформувати стійкі конкурентні переваги, що є необхідною умовою забезпечення його стабільного економічного розвитку.

**Висновки.**

1. Виявлено, що потенціал підприємства є інтегрованою економічною категорією, яка формується через взаємодію матеріально-технічних, фінансових,

трудових та інноваційних ресурсів. Проаналізовано, що ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить не від абсолютного обсягу ресурсів, а від рівня їх структурної узгодженості та результативності використання. Обґрунтовано, що стратегічне управління потенціалом повинно базуватися на системному підході, який поєднує оцінювання ресурсної забезпеченості, інноваційної активності та економічної віддачі ресурсів у межах єдиної аналітичної моделі.

2. Встановлено, що найбільш результативним є використання інтегральних показників, які дозволяють узагальнювати різнорідні параметри діяльності. Оцінено, що поєднання індикаторів ресурсної ефективності, продуктивності праці та технологічного розвитку забезпечує комплексне визначення рівня економічної результативності підприємства. Обґрунтовано доцільність використання багатофакторних аналітичних моделей, які дозволяють визначати взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням підприємства та результатами його інноваційної діяльності.

3. Встановлено, що інноваційні інвестиції виступають ключовим фактором підвищення продуктивності ресурсів. Оцінено, що цифровізація управління, технологічна модернізація виробництва та розвиток інтелектуального капіталу створюють передумови для підвищення економічної ефективності підприємств. Обґрунтовано, що інтеграція інноваційних технологій у систему управління підприємством забезпечує прискорення виробничих процесів, підвищення адаптивності організації та формування довгострокових конкурентних переваг.

4. Запропоновано концептуальні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства, які передбачають оптимізацію структури ресурсів, розвиток інноваційної інфраструктури та активізацію інвестиційної діяльності. Встановлено, що стратегічне управління потенціалом повинно орієнтуватися на формування збалансованої ресурсної системи, здатної забезпечувати стійке економічне зростання підприємства. Доведено, що реалізація комплексної моделі розвитку потенціалу сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємств та створює передумови для їх довгострокового економічного розвитку.

## Список використаних джерел


1. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333-342. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-8-333-342.
2. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21. № 3 (52). С. 65-79. DOI: 10.18524/2413-9998.2022. 3(52).275784
3. Гривківська О. В., Тепловський О. А. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Розвиток міста*. 2025. № 2(06). С. 29-34. DOI: 10.32782/city-development.2025.2-4.
4. Донець О. В. Дослідження ресурсного потенціалу для визначення безпекових заходів на підприємстві. *Економіка і управління*. 2024. № 4. С. 104-110. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.104.
5. Дончак Л. Г., Балазюк О. Ю. Посилення інноваційного потенціалу підприємства через цифрову модернізацію. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105. 2026.2.77
6. Кобеля З. І., Матійчик О. Д. Підходи до формування оцінки соціально-економічного потенціалу підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: 10.5281/zenodo.14792122.
7. Коваль З. О. Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2 (14). С. 17-28. DOI: 10.23939/smeu2025.02.017.
8. Котвицька Н. М., Скородід С. Г. Інноваційний потенціал підприємств: організаційно-економічні детермінанти його формування та використання. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 50-56. DOI: 10.32782/city-development.2025.1-7.
9. Котвицька Н. М., Кашульський О. М., Пітік В. С. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: 10.5281/zenodo.15537680.
10. Крилов Д. В. Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-14-04-09.
11. Кримчак Л. М., Кримчак О. В., П'ятничка В. І. Формування інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції їх економічної безпеки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 212-216. DOI: 10.3189 1/dsim-2025-9(29).
12. Маслак О. І., Смірнова Д. М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 61-66. DOI: 10.30838/EP.196.61-66.
13. Овечкіна О. А., Конобас М. П. Еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємства в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 456-467. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-456-467.

14. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.202.
15. Погорілий І. В. Підходи до трактування інноваційного потенціалу в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 129-136. DOI: 10.32782/2708-0366/2025.24.13.
16. Почтовюк А. Б., Подшивалов І. В., Убийвовк М. В. Формування інноваційного потенціалу підприємства в контексті експортно-орієнтованої стратегії забезпечення економічної безпеки національного господарства: теоретичні підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-103.
17. Сас І. С., Сас О. О., Слюсар К. В. Комплексний підхід до оцінки потенціалу підприємства. *Вчені записки*. 2025. № 38 (1). С. 146-155. DOI: 10.33111/vz_kneu.38.25.01.12.082.088.
18. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Журило І. В., Запірченко Л. Д. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683.
19. Сімкова Т., Гнатчук О. Концептуальні засади формування потенціалу підприємства в парадигмі збалансованого розвитку в умовах антикризового забезпечення. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2025. № 20 (40). DOI: 10.33296/2707-0654-20(40)-19.
20. Сидоров О. Зміна управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах переходу до цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-66.
21. Слободянюк В. В. Економічний потенціал підприємства: економічний зміст та складові. *Економіка та суспільство*. 2025. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-163.
22. Чернишова Л. І., Гончарук С. Р., Теслюк Ю. С. Управління потенціалом підприємства як основа забезпечення конкурентоспроможності: системний підхід. *Social and Applied Sciences*. 2025. № 11 (21). С. 1101-1118.
23. Чехунов Д. М., Мигденко Н. О., Ольховський В. В. Стратегія розвитку потенціалу підприємства в умовах цифровізації: зміст та алгоритм реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 98-104. DOI: 10.18664/btie.92.353315.
24. Шарапа В. В. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (44). С. 190-196. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.
25. Шевченко А. А., Петренко О. П., Нікіфорчук М. М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Actual Problems of Innovative Economy*. 2025. № 4. С. 297-311. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-297-311.

**О. Й. Шевцова**

**О. Ю. Коротя**

# РИНОК БОРГОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ: СТРУКТУРА ТА КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ

**Актуальність проблеми.** Ринок боргових зобов'язань у сучасній фінансовій системі держави виступає механізмом акумуляції позикового капіталу й системоутворюючим елементом макрофінансової стабільності та індикатором економічної безпеки. Його функціонування визначає траєкторію фіскальної стійкості, боргової резистентності та інтеграцію держави у глобальний фінансовий простір.

В умовах трансформації світової архітектури фінансових ринків, а також воєнно-економічної турбулентності, що охоплює Україну з 2014 року, а особливо з 2022 року, ринок боргових зобов'язань набуває характеристик стратегічного інструменту виживання та відновлення держави. Відтак постає потреба його аналізу не лише з точки зору кількісних показників, але й у категоріях архітектури ринку, інституційної конфігурації запозичень, боргової резистентності та диверсифікації фінансових боргових інструментів.

Проблеми та завдання формування та розвитку економічного середовища, у тому числі ринків розглядають вітчизняні науковці такі як Глущенко О. В. [5], Горіна Г. О. [6], Гуменюк О. О. [7], Заблодська І. В. [12], Клименко О. В. [14], Кнейснер О. В. [15], Кушнірецька О. В. [35], Логоша Р. В. [18-19], Мазур А. Г. [21], Мединська Т.В. [37], Мельник М. І. [37], Плетньов М. В. [37], Орловська Ю. В. [2], Тарасенко К. М. [46], Тяжкороб І. В. [37], Щеглюк С. Д. [37] та ін. Одним з аспектів, які розкриваються в їх численних наукових працях є концепції формування економічного середовища, бізнес простору. Здебільшого автори вивчають реальний сектор економіки. Актуальним є поглиблення дослідження цієї проблематики у фінансовій сфері, у тому числі ринку боргових зобов'язань за різними критеріями оцінки його стану.

**Метою** є дослідження структурних особливостей формування та трансформації ринку боргових зобов'язань України й ідентифікація факторів впливу

боргових фінансових інструментів на макроекономічну стабільність економіки країни щодо визначення параметрів ринку боргових зобов'язань України.

Дослідження поставленої проблеми має спиратися на визначенні економічної природи появи та динамічного розширення ринку боргових зобов'язань, яке обумовлено такими факторами сучасного розвитку економічних відносин як наявність фінансової глобалізації в цифровому вимірі інформаційного суспільства [25; 48-49; 56-57].

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Акумуляція боргів в економіці виникає внаслідок дисбалансу між фінансовими та матеріальними потоками. Цей розрив відображає ситуацію, коли економічні суб'єкти – держава, підприємства чи домогосподарства потребують додаткових ресурсів для забезпечення своєї діяльності, але не мають достатньо власних фінансових засобів для їх покриття. У таких умовах формуються боргові відносини, які дозволяють тимчасово компенсувати дефіцит фінансів через залучення коштів від інших учасників економіки.

Розглядаючи природу розриву у фінансових та матеріальних потоках в економіці, пов'язані з рухом товарів, послуг, ресурсів та виробничих потужностей, фінансові потоки, своєю чергою, є дзеркальним відображенням цих процесів, забезпечуючи грошову оцінку, оплату та інвестування в реальні активи. Коли матеріальний потік переважає над фінансовим – наприклад, у випадку збільшення виробництва, але недостатності обігових коштів, – виникає потреба у фінансуванні, яка часто вирішується за рахунок боргу.

На макрорівні розрив може виникати через бюджетний дефіцит, коли витрати держави на соціальні програми, інфраструктурні проєкти або обслуговування боргу перевищують надходження від податків і зборів. У таких випадках уряди випускають облігації, щоб залучити кошти з ринку.

На мікрорівні подібні розриви характерні для бізнесу, коли виробничі потреби перевищують можливості самофінансування. Наприклад, підприємства можуть стикатися з потребою в інвестиціях для розширення виробництва або модернізації, але не мати достатнього прибутку для покриття таких витрат.

У таких умовах виникає потреба у кредитах, позиках або емісії корпоративних облігацій [3; 55].

Однак є важлива роль боргових відносин у компенсації розриву. Саме вони слугують механізмом тимчасового вирівнювання фінансових та матеріальних потоків, дозволяючи економічним суб'єктам. До головних функцій можна віднести:

1. Підтримання безперервної діяльності. У випадках, коли власних коштів недостатньо, позики або кредити дозволяють уникнути простоїв у виробничих процесах чи затримок у реалізації соціальних програм.

2. Фінансування розвитку. Завдяки борговим інструментам можна здійснити масштабні інвестиції, що приносять віддачу у майбутньому.

3. Забезпечення гнучкості. Боргові зобов'язання дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики, економічні кризи чи форс-мажорні обставини.

Проте надмірний розрив між фінансовими та матеріальними потоками може створювати ризики для економіки, оскільки надмірна боргова залежність призводить до збільшення вартості обслуговування боргу, створюючи додатковий тиск на економічні суб'єкти. Баланс між реальними потребами та можливостями боргового фінансування є ключовою умовою стабільного економічного розвитку. Вірогідність надмірних розривів між фінансовими та матеріальними потоками посилюється процесами фінансової глобалізації, наявність яких все більше визначається вченими як фактор додаткової загрози для існування ефективних ринків.

Фінансова глобалізація розглядається в роботах О. Г. Білоруса та Т. І. Єфименко як процес поглибленої інтеграції національних фінансових систем у єдиний світовий фінансовий простір [48]. В умовах цифрового виміру інформаційного суспільства вона відбувається завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової інфраструктури. У такому середовищі фінансові потоки, інвестиції та банківські операції здійснюються через глобальні електронні мережі, що забезпечують швидку передачу інформації та майже миттєве проведення транскордонних фінансових транзакцій [25; 60].

Використання електронних платіжних систем, фінтех-технологій і цифрових платформ розширює доступ до фінансових послуг та сприяє активізації міжнародних інвестиційних потоків У результаті фінансові ринки дедалі більше функціонують як взаємопов'язані мережеві системи, у яких економічні процеси тісно пов'язані з обробкою та обміном великих обсягів даних. В умовах цифровізації відбувається трансформація традиційного фінансового ринку [14] і його окремих сегментів: фондового ринку, ринку банківських та небанківських фінансових послуг [2; 15].

Водночас така трансформація, підкреслює Л. Мельник, є викликом, що створює не лише нові можливості для розвитку світової економіки, а й підвищує залежність фінансових систем від стабільності цифрових технологій та інформаційної безпеки [25].

Становлення та розвиток ринку боргових зобов'язань в Україні зумовлене потребами реального сектору економіки у залученні фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення його стабільного функціонування за з різними видами економічної діяльності. Існуючі концепції формування ринків, навкруги певних продуктів, послуг, що виступають товаром, надають можливість розглянути процесний та просторовий підходи до їх оцінки [6; 18-19; 37; 46; 57].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах процесного підходу ринок боргових зобов'язань розглядається як цілісна система, що реагує на економічні запити, пов'язані з необхідністю подолання бюджетних дисбалансів, фінансування інвестиційної діяльності, підтримання платоспроможності суб'єктів господарювання та забезпечення виконання соціальних зобов'язань на макро-, мезо- та мікрорівні.

У структурі формування боргових відносин боргові інструменти виконують роль важливого механізму акумулювання фінансових ресурсів. Для державного сектору використання таких інструментів проявляється у здійсненні емісії облігацій, що спрямовується на покриття дефіциту бюджету, підтримання стабільності грошового обігу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування [10; 33; 54]. У корпоративному секторі боргові зобов'язання

виступають засобом залучення додаткового капіталу, який використовується для оновлення виробничих потужностей, забезпечення безперервності обігу коштів і впровадження інноваційних рішень [3].

Просторовий підхід до формування ринку спирається на його інституційній організації та охоплює взаємодію первинного і вторинного сегментів ринку, а також участь банківських і небанківських фінансових установ, інвесторів та регуляторних інституцій [6; 7]. Первинний сегмент забезпечує емітентам можливість отримання необхідних фінансових ресурсів шляхом розміщення боргових інструментів, тоді як функціонування вторинного ринку сприяє підтриманню ліквідності, підвищенню рівня довіри учасників та оперативному перерозподілу капіталу.

З позицій процесного підходу розвиток ринку боргових зобов'язань обумовлюється необхідністю узгодження національних і регіональних економічних інтересів через механізми перерозподілу фінансових ресурсів між окремими секторами економіки. Зростання попиту на залучення капіталу спостерігається у таких сферах, як транспорт, енергетика, аграрне виробництво та соціальна інфраструктура, що стимулює використання боргових інструментів як одного з ключових джерел фінансування. Відповідно, ринок адаптується до цих потреб шляхом удосконалення фінансових механізмів і розширення спектра інструментів, здатних відповідати вимогам щодо строковості, вартості та ліквідності [55].

Ринок боргових зобов'язань України за період з 2000 по 2025 рік пройшов складний шлях еволюційного розвитку: від етапу первинного формування інституційної структури до трансформації у ключовий інструмент мобілізації ресурсів для виживання нації [47]. Протягом цього чверть століття ринок демонстрував різний ступінь резистентності до зовнішніх шоків, включаючи світову фінансову кризу 2008 року, наслідки анексії Криму та початку агресії на Сході у 2014 році, пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення 2022 року. Кожен із цих етапів супроводжувався зміною пріоритетів боргової політики, що безпосередньо відбивалося на динаміці ключових індикаторів функціонування ринку.

Еволюція архітектури ринку боргових зобов'язань України у 2000-2025 рр. характеризується послідовними фазами трансформації щодо інституційної конфігурації боргу та відповідної диверсифікації боргових фінансових інструментів. Архітектура ринку боргових зобов'язань в цьому дослідженні трактується як структурно-інституційна модель організації боргових відносин, яка включає сегментну структуру (державний, корпоративний, муніципальний), конфігурацію фінансових боргових інструментів (ОВДП, єврооблігації, кредити МФО, військові облігації), валютну структуру та суб'єктний склад учасників.

Період 2000-2007 рр. визначаємо як фазу формування відносно збалансованої боргової моделі, коли високі темпи економічного зростання дозволили знизити боргове навантаження з приблизно 45% ВВП до 12,3% ВВП (рис. 1). Цей період характеризувався високою борговою резистентністю, синхронізацією темпів економічного розвитку та зростання обсягів державного боргу, а також низькою інституційною асиметрією, що свідчило про збалансованість між потребами фінансування та внутрішньою ємністю ринку.

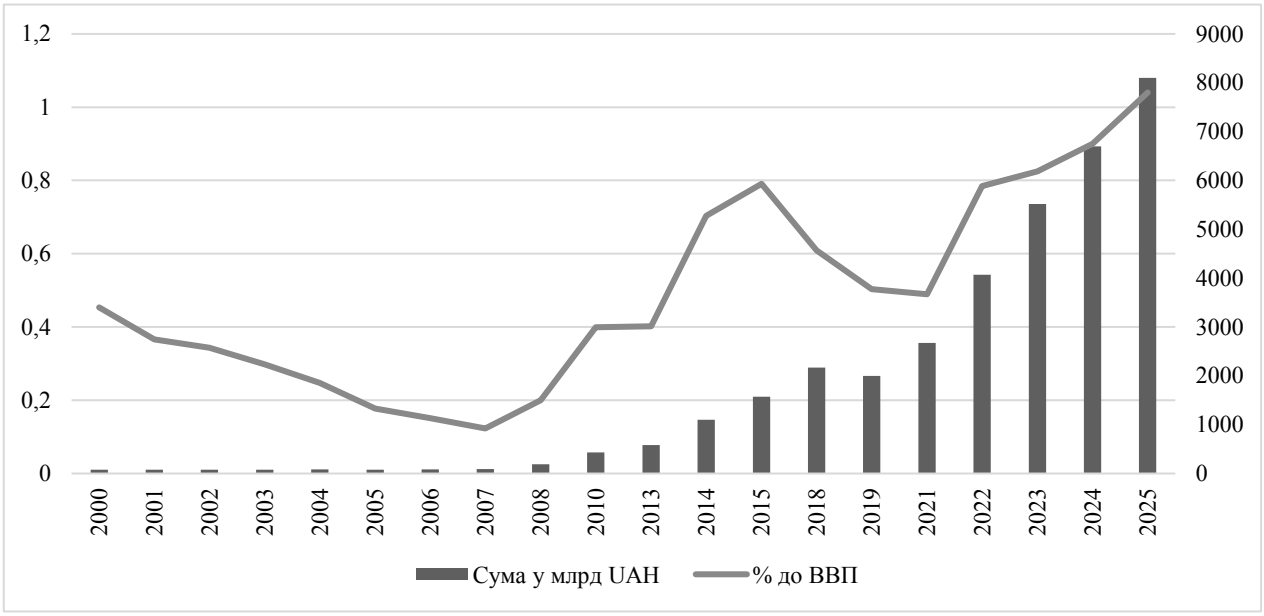



**Рис. 1. Динаміка сукупного державного боргу (%) до обсягів ВВП України, млрд грн**

*Джерело: складено авторами на основі [44]*

Відповідно 2008-2021 рр. характеризується як кризовий та посткризовий період, який почався зі світової фінансової кризи 2008 року та продовжився

економічними шоками 2014-2015 років. Валютна асиметрія боргової структури, значна частка зобов'язань у іноземній валюті, а також падіння ВВП призвели до зростання боргового навантаження до понад 80% ВВП, формування інституційної асиметрії та підвищення ризиків боргової нестійкості. Часткова реструктуризація 2015 року дозволила відновити контроль над динамікою боргу та знизити його рівень до менш ніж 50% ВВП у 2021 році (рис. 1).

З 2022 року починається воєнний та постшоковий етап, коли ринок боргових зобов'язань набуває ознак адаптивної боргової мобілізації. Основні характеристики цього періоду включають як домінування офіційного пільгового фінансування, що забезпечує державі ресурсну стійкість без надмірного відсоткового тиску, пролонговані строки погашення (30-35 років) з підвищенням структурної стабільності боргових потоків, мінімізацію процентного навантаження із можливістю ефективно направляти бюджетні ресурси на пріоритетні потреби, а також активне використання внутрішніх військових облігацій, що перетворює населення на безпосередніх учасників мобілізації ресурсів та інструмент фінансової солідарності.

На початку нового тисячоліття Україна виходила з важкої економічної кризи дев'яностих. У 2000 році рівень державного боргу у 45% ВВП вважався досить високим для молодої економіки. Проте наступні сім років стали періодом безпрецедентного успіху. Завдяки високим цінам на метал і хімію на світових ринках, український ВВП зростав темпами, що значно випереджали будь-які запозичення [10]. Це призвело до унікальної ситуації 2007 року, коли державний борг опустився до позначки 12,3% від ВВП (рис.1). Це був час найбільшої фінансової свободи, коли держава майже не залежала від зовнішніх кредиторів. Гроші були дешевими, а економічний оптимізм – на піку [50].

Світова фінансова криза 2008 року завдала потужного удару по стабільності. Різке падіння експорту та девальвація гривні змусили уряд вперше за довгий час звернутися за великою допомогою до МВФ. Саме в цей період борг почав стрімко зростати у доларовому еквіваленті [58].

Протягом 2010-2013 років держава активно запозичувала кошти для фінансування дефіциту бюджету та підготовки до Євро-2012. Хоча відношення

боргу до ВВП трималося на безпечному рівні близько 40%, структура боргу погіршувалася: кредити ставали дорожчими, а терміни їхнього повернення – коротшими [31].

Події 2014 року, анексія Криму та війна на Сході повністю змінили фінансову картину. Найголовнішим фактором зростання боргу стала глибока девальвація національної валюти. Коли курс гривні впав у декілька разів, вартість валютних кредитів у гривневому вимірі злетіла, що автоматично підняло планку боргу до 80% ВВП (рис. 1).

У 2015 році Україна провела складну реструктуризацію, домовившись із кредиторами про списання частини боргу та відтермінування виплат. Це дало змогу стабілізувати систему. До 2021 року, завдяки зваженій фіскальній політиці, Україні вдалося знову знизити боргове навантаження до рівня нижче 50% ВВП, що було чудовим результатом перед початком повномасштабних викликів.

Починаючи з 2022 року, державний борг перейшов у фазу вибухового зростання. Проте важливо розуміти природу цього зростання. На відміну від попередніх криз, зараз Україна отримує основну частину коштів не від комерційних банків під високі відсотки, а від країн-союзників та міжнародних організацій [52].

Цифра у 104% ВВП на кінець 2025 року виглядає загрозливо, але вона має інший зміст. Це ціна виживання держави під час найбільшої війни в Європі з часів Другої світової. Більшість цих боргів мають пільгові умови: нульові або низькі відсотки та терміни погашення до 30-35 років. Крім того, наразі активно обговорюється використання заморожених активів країни-агресора для погашення частини цих зобов'язань [44].

Сьогодні Україна перебуває на етапі, коли борг перестав бути просто фінансовим інструментом, а став частиною великої геополітичної стратегії підтримки. Майбутня стабільність залежатиме від здатності економіки до швидкого відновлення після завершення бойових дій та подальшої лояльності міжнародних фінансових інституцій.

Диверсифікація фінансових боргових інструментів на ринку визначається характером боргу та його інституційною базою. Якщо зовнішній державний борг формується за рахунок кредитів, боргових цінних паперів від іноземних кредиторів: урядів, банків та міжнародних фінансових організацій, то внутрішній державний борг – це застосування переважно такого інструменту, як облігації внутрішніх державних позик та казначейські зобов'язання. Кожному етапу трансформації ринку боргових зобов'язань притаманні свої домінуючі боргові фінансові інструменти, їх функціональна роль та основні ризики і особливості (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Етапи трансформації ринку боргових зобов'язань України за конфігурацією фінансових боргових інструментів, 2000-2025 рр.**

| Етап | Період | Домінуючі інструменти | Функціональна роль | Основні ризики та особливості |
|---|---|---|---|---|
| Формування збалансованої моделі | 2000-2007 | ОВДП | Регулятивна функція, акумуляція ресурсів | Відносна синхронізація економічного зростання і боргу, високий рівень боргової резистентності |
| Кризовий та посткризовий період | 2008-2021 | Євро облігації, кредити МФО, ОВДП | Стабілізаційна, компенсація зовнішніх шоків | Валютна асиметрія, високий рівень боргового навантаження (до 80% ВВП), ризики боргової нестійкості |
| Воєнний та постшоковий етап | з 2022 | Військові ОВДП, пільгові кредити, ОВДП | Адаптивна мобілізація ресурсів, стратегічне фінансування виживання держави | Домінування державного сегменту, структурні ризики через концентрацію в балансі НБУ, валютна чутливість обмежена пільговим фінансуванням, розширення соціальної бази інвесторів |

*Джерело: розроблено авторами*

Особливо виокремлено функціональну роль окремих боргових інструментів щодо стабілізації макроекономічного стану [57; 61]. Так, для облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) притаманна регулятивна функція, коли ОВДП використовуються Національним банком в якості тактичного інструменту для регулювання грошового обігу в процесі здійснення операцій на відкритому ринку. Грошовий ринок дуже швидко реагує на цей інструмент регулювання Національного банку України. Акумуляцію ресурсів емісія ОВДП реалізується з метою покриття коротко- та середньострокових розривів в бюджеті держави.

Аналіз інституційної структури ринку боргових зобов'язань України у динаміці дозволяє оцінити трансформацію механізмів фінансування державного боргу та зміну ролі ключових учасників ринку (табл. 2). Визначено, що упродовж 2000-2024 рр. відбулися суттєві структурні зрушення в розподілі боргових інструментів між основними групами кредиторів та інвесторів.

*Таблиця 2*

**Етапи трансформації інституційної структури ринку боргових зобов'язань України, 2020-2025 рр.**

| Етап | Період | Ключові інвестори | Характерні риси |
|---|---|---|---|
| Банкоцентричний період (2000-2007) | 2000-2007 | Банки 65-70%<br><br>Зростання ролі банків | Фіскальна функція<br>Домінування банків<br>Низька концентрація<br><br>Низька інституційна асиметрія |
| Монетарно-фіскальна конвергенція (2008-2021) | 2008-2021 | НБУ 45-55%<br><br>Зростання ролі НБУ | Інституційна асиметрія<br>Ризики монетизації<br>Висока волатильність нерезидентів |
| Воєнний та постшоковий етап (з 2022 р.) | з 2022 р. | НБУ<br><br>Населення<br>Партнери | Домінування державного інституційного сегменту<br><br>Боргова мобілізація<br>Соціальна залученість<br>Пільгове фінансування |

*Джерело: розроблено авторами*

На початковому етапі формування ринку боргових зобов'язань (2000-2005 рр.) домінуючу позицію займав банківський сектор, частка якого перевищувала 65-70%. Це свідчить про банкоцентричну модель розвитку ринку боргових зобов'язань, за якої саме комерційні банки виступали основними покупцями державних боргових інструментів. Частка Національного банку України у цей період залишалася незначною, що відповідало класичним принципам монетарної політики.

Починаючи з 2010 року явно спостерігається стале зростання ролі НБУ в інституційній структурі ринку боргових зобов'язань, що було зумовлено активізацією операцій з державними цінними паперами у межах антикризової політики. З 2014 року активність НБУ зросла за рахунок стабілізуючого

кредитування банків, а в період війни за рахунок значного розширення такого монетарного інструменту як торги на відкритому ринку облігаціями внутрішньої державної позики, що свідчить про посилення квазіфіскальної функції центрального банку та зростання залежності ринку боргових зобов'язань від монетарних інструментів [34; 35; 36].

Водночас частка банківського сектору поступово скорочувалася, що пояснюється як регуляторними обмеженнями, так і зростанням ризиків концентрації державних цінних паперів у банківських портфелях. Участь нерезидентів у ринку боргових зобов'язань України характеризується високою волатильністю: їх частка зростала у періоди макрофінансової стабільності та різко скорочувалася в умовах криз і воєнних ризиків.

Окремої уваги заслуговує динаміка участі населення, частка якого тривалий час залишалася відносно стабільною, однак після 2022 року набула нового значення у зв'язку з активним поширенням військових облігацій. Це свідчить про поступове розширення соціальної бази інвесторів на ринку боргових зобов'язань.

Таким чином, динамічний аналіз інституційної структури ринку боргових зобов'язань України підтверджує трансформацію ринку від банкоцентричної моделі до моделі з домінуванням державних та квазідержавних інституцій, що формує додаткові ризики для стійкості боргової політики та потребує подальшого вдосконалення механізмів диверсифікації інвесторської бази.

Інституційна структура ринку боргових зобов'язань є важливою складовою фінансової системи держави, оскільки саме через її функціонування забезпечується мобілізація тимчасово вільних фінансових ресурсів та їх подальший перерозподіл між економічними суб'єктами, що потребують додаткового фінансування. У теоретичному розумінні інституційна структура ринку боргових зобов'язань являє собою комплекс взаємопов'язаних фінансових установ, організацій та інституцій, діяльність яких спрямована на забезпечення емісії, обігу та погашення боргових інструментів, а також на формування ефективної системи взаємодії між позичальниками та інвесторами. Саме через діяльність таких інститутів створюються необхідні передумови для стабільного функціонування фінансового

ринку, підтримання ліквідності боргових інструментів та забезпечення прозорості фінансових операцій.

Формування інституційної структури ринку боргових зобов'язань відбувається під впливом економічного розвитку країни, рівня зрілості її фінансових інститутів, особливостей державного регулювання та інтеграції у світові фінансові процеси. У сучасних умовах ця структура характеризується складною системою взаємозв'язків між різними групами учасників ринку, кожна з яких виконує специфічні функції у процесі обігу боргових інструментів. Наявність ефективної інституційної структури забезпечує стабільність фінансових потоків, сприяє формуванню довіри між учасниками ринку та створює умови для ефективного залучення інвестиційних ресурсів [18-19; 21; 47].

Однією з складових інституційної структури виступають емітенти боргових інструментів. Саме вони формують пропозицію на ринку боргових зобов'язань шляхом випуску відповідних фінансових інструментів, таких як облігації, векселі та інші види боргових цінних паперів. До числа емітентів можуть належати державні органи влади, муніципальні утворення, банківські установи, а також великі корпоративні структури. Держава виступає одним із найбільших учасників ринку боргових зобов'язань, оскільки через механізм державних запозичень забезпечує фінансування бюджетного дефіциту, реалізацію соціально-економічних програм та підтримку макроекономічної стабільності. У свою чергу, муніципальні органи влади використовують можливості боргового фінансування для реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку територіальних громад та модернізації комунального господарства. Банківські установи та корпоративний сектор застосовують боргові інструменти з метою залучення додаткових фінансових ресурсів для розширення господарської діяльності, інвестування у виробничі процеси та підтримання ліквідності [4; 9; 27-28, 40-41].

Не менш важливу роль у функціонуванні ринку боргових зобов'язань відіграють інвестори, які формують попит на боргові інструменти та забезпечують надходження фінансових ресурсів до економіки. Інвестори можуть бути представлені як інституційними, так і індивідуальними суб'єктами. До інституційних інвесторів належать пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні

фонди та інші фінансові організації, діяльність яких пов'язана з акумулюванням значних обсягів капіталу та його розміщенням у різні фінансові інструменти. Завдяки наявності довгострокових фінансових ресурсів такі інвестори відіграють стабілізуючу роль на ринку боргових зобов'язань, сприяючи формуванню стійкого попиту на боргові цінні папери. Індивідуальні інвестори, хоча і володіють меншими фінансовими можливостями, також беруть участь у процесі інвестування, формуючи додатковий сегмент попиту та сприяючи розвитку ринку цінних паперів [3; 55].

Важливим елементом інституційної структури ринку боргових зобов'язань є фінансові посередники, які забезпечують ефективну взаємодію між емітентами та інвесторами. До цієї групи належать банківські установи, брокерські та дилерські компанії, інвестиційні посередники та інші фінансові організації, діяльність яких спрямована на організацію процесу розміщення, купівлі та продажу боргових інструментів. Банки відіграють значну роль у кредитуванні суб'єктів господарювання, надаючи фінансові ресурси підприємствам та організаціям, а також виступаючи учасниками операцій з борговими цінними паперами. Брокерські та дилерські компанії здійснюють посередницьку діяльність на фондовому ринку, забезпечуючи укладання угод між продавцями та покупцями боргових інструментів. Їхня діяльність сприяє підвищенню ліквідності ринку та формуванню прозорих умов для здійснення фінансових операцій [41; 44-45].

Окреме місце в інституційній структурі ринку боргових зобов'язань займають інфраструктурні інститути, які забезпечують технічне та організаційне функціонування ринку. До них належать фондові біржі, депозитарні установи, клірингові та розрахункові центри, а також рейтингові агентства. Фондові біржі виконують функцію організаторів торгівлі цінними паперами, створюючи умови для проведення біржових операцій та формування ринкових цін на боргові інструменти. Депозитарні установи здійснюють облік прав власності на цінні папери, забезпечують їх зберігання та проведення операцій з ними у бездокументарній формі. Клірингові та розрахункові центри відповідають за проведення фінансових

розрахунків між учасниками ринку та гарантують виконання укладених угод. Рейтингові агентства, у свою чергу, здійснюють оцінку кредитоспроможності емітентів боргових інструментів, надаючи інвесторам інформацію щодо рівня ризику інвестування [34; 35].

Важливу роль у функціонуванні інституційної структури ринку боргових зобов'язань відіграють регуляторні органи, діяльність яких спрямована на формування нормативно-правових засад функціонування фінансового ринку та забезпечення його стабільності. В Україні ключовими регуляторами виступають Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Їхня діяльність полягає у встановленні правил функціонування фінансових ринків, контролі за діяльністю їх учасників, захисті прав інвесторів та забезпеченні прозорості фінансових операцій. Регулятори здійснюють нагляд за дотриманням законодавства, встановлюють вимоги до розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також формують механізми запобігання фінансовим ризикам [35-36, 40-44].

Зміна структури ринку боргових зобов'язань щодо диверсифікації фінансових боргових інструментів, його «інструментальна» реструктуризація, відбувається відповідно переходу від одного до іншого етапу становлення ринку, які у свою чергу знаходяться під впливом передумов та умов фінансово-економічних відносин властивих відповідному стану економіки та окремих ринків. Сучасний ринок боргових зобов'язань України виступає складною багатоканальною системою, здатною одночасно виконувати функції макрофінансової стабілізації та бути джерелом потенційних ризиків [58]. Кожен борговий інструмент має специфічний вплив на параметри економіки – інфляцію, валютний курс, ліквідність банківського сектору та платоспроможність бюджету – і цей вплив змінюється залежно від макроекономічного контексту, фаз економічного циклу та структурних характеристик боргової архітектури (табл. 3).

Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) залишаються центральним елементом стабілізаційного механізму. Вони забезпечують банківську ліквідність завдяки високій ліквідності цих цінних паперів, створюючи надійні активи для

фінансових установ, що, у свою чергу, підвищує короткострокову платоспроможність банківського сектору [31; 33-34, 50]. Одночасно вони дозволяють державі фінансувати дефіцит бюджету без необхідності негайного збільшення податків, забезпечуючи поточну стабільність державних фінансів. Проте у разі надмірного залучення ОВДП, особливо коли значна частина випуску концентрується у портфелях банків, зростає ризик монетизації боргу та посилення інфляційного тиску. Критичною умовою безпечного функціонування цього інструменту є стабільність національної валюти та помірний рівень інфляції, оскільки різкі девальваційні шоки можуть перетворити внутрішні боргові зобов'язання на канал поширення макроекономічної нестабільності.

*Таблиця 3*

**Вплив боргових фінансових інструментів на макроекономічну стабільність**

| **Інструмент** | | **Інфляція** | **Валютний курс** | **Ліквідність банків** | **Платоспромож-ність бюджету** |
|---|---|---|---|---|---|
| ОВДП | + | Стабільна інфляція | Стабільний курс | Підтримка ліквідності | Фінансування дефіциту |
| | - | Монетизація боргу | Девальвація | Ризик концентрації | Бюджетний тиск |
| Єврооблігації | + | Валюта в резерви | Стабільність | Залучення валюти | Платіжний баланс |
| | - | Валютний ризик | Зовнішні шоки | Процентні ризики | Зростання боргу |
| Кредити МФО | + | Антиінфляційні заходи | Стабілізація | Кризова підтримка | Бюджетна стійкість |
| | - | Збої реформ | Зовнішня залежність | Затримка траншів | Жорсткі умови |
| Військові облігації | + | Мобілізація ресурсу | Внутрішнє фінансування | Підтримка сектору | Соціальна підтримка |
| | - | Інфляційний тиск | Короткий обіг | Ризиковий обіг | Зростання витрат |
| Муніципальні облігації | + | Місцевий розвиток; | Локальна валюта | Регіональні проєкти | Децентралізація бюджету |
| | - | Низька ліквідність | Ризики ринку | Малий обсяг | Фіскальні обмеження |
| Корпоративні облігації | + | Інвестиції в бізнес | Стабільність ринку | Джерело капіталу | Розвиток економіки |
| | - | Кредитні ризики | Економічні кризи | Неплатоспро-можність | Втрати податків |
| Кредити банкам та підприємствам | + | Підтримка кредитів | Ліквідність ринку | Рефінансування | Розвиток бізнесу |
| | - | Проблемні позики | Девальваційні ризики | Банкрутства | Державні витрати |

+ стабілізуючий фактор, – дестабілізуючий фактор

*Джерело: розроблено авторами*

Зовнішні запозичення у формі єврооблігацій виступають інструментом управління платіжним балансом та формування міжнародних резервів. Вони дозволяють компенсувати нестачу валютних ресурсів та підтримувати зобов'язання перед зовнішніми кредиторами, що позитивно впливає на платоспроможність бюджету та стабілізує валютний курс за умов сприятливих глобальних фінансових ринків [53; 55]. Разом з тим, залежність від зовнішніх ринків створює значні валютні ризики, особливо у фазах глобальної фінансової турбулентності або при підвищенні міжнародних процентних ставок. Девальваційні шоки здатні збільшувати боргове навантаження, перетворюючи зовнішні запозичення на джерело макроекономічної вразливості [58; 61].

Кредити міжнародних фінансових організацій виконують стабілізаційну функцію, надаючи державі можливість фінансувати дефіцит бюджету та реалізовувати структурні реформи, необхідні для підвищення довгострокової боргової резистентності [13; 17; 22-23; 29; 43]. У кризових умовах ці кредити слугують буфером для пом'якшення шоків платіжного балансу і підтримки платоспроможності держави. Водночас вони пов'язані з додатковими інституційними зобов'язаннями, і невиконання умов реформ може значно знизити стабілізаційний ефект та посилити ризики. Військові облігації та пільгові запозичення після 2022 року стають інструментом адаптивної мобілізації ресурсів, що поєднує соціальну та економічну функції [30; 55]. Вони дозволяють державі оперативно залучати ресурси на фінансування воєнних потреб, знижують валютні ризики завдяки внутрішньому розміщенню, і одночасно формують механізм соціальної фінансової солідарності через участь населення. Ризики пов'язані з локальним інфляційним тиском і концентрацією боргу у короткостроковому періоді, проте ефект стабілізації стає критично важливим у кризових умовах, коли альтернативні джерела фінансування обмежені.

Муніципальні облігації забезпечують диверсифікацію джерел фінансування та сприяють розвитку місцевих бюджетів [1]. Їхній вплив на макроекономічну стабільність обмежений через невеликі обсяги ринку та низьку ліквідність. Водночас при достатньому розвитку фондового ринку та інституційній підтримці

муніципальні запозичення можуть слугувати локальним стабілізатором економічних процесів на рівні регіонів.

Корпоративні облігації є інструментом фінансування реального сектору та стимулювання інвестиційної активності, що підвищує диверсифікацію джерел фінансування економіки та зменшує залежність держави від монополізації ринку боргових інструментів. Ефект на макроекономіку обумовлений розвитком фондового ринку та попитом інвесторів; у фазах економічного зростання вони сприяють стабілізації ліквідності та підтримці платоспроможності підприємств, але у кризові періоди можуть посилювати кредитний ризик та обмежувати доступність ресурсів для реального сектору [3].

Кредити суб'єктам господарювання та фінансовому сектору, включно з рефінансуванням банків через кредити НБУ [9; 17; 28; 36; 45], відіграють роль потужного стабілізатора ліквідності банківського сектору та підтримки платоспроможності економіки. Вони дозволяють компенсувати короткострокові шоки ліквідності, стимулюють кредитну активність та підтримують фінансову стабільність підприємств реального сектору. Проте ризики зростають при високій концентрації проблемних активів, економічній рецесії чи масових дефолтах, оскільки це може підвищити фіскальну та фінансову залежність держави та ускладнити контроль за макроекономічними процесами.

Існує достатньо складна система взаємодії між державним бюджетом, грошово-кредитною сферою, валютним ринком та фінансовими установами, де кожен інструмент ринку боргових зобов'язань виконує специфічну функцію у підтримці макроекономічної стійкості, але його використання, у той же час, супроводжується відповідними ризиками.

ОВДП та кредити НБУ іншим банкам демонструють найвищий стабілізаційний потенціал у коротко- та середньостроковому вимірі, але їхня надмірна концентрація у портфелях банків може створювати ефект «витіснення» кредитування реального сектору. Банкам дуже вигідно отримувати відносно дешеві фінансові ресурси від Національно банку України і потім розміщувати їх за низько ризиковими ОВДП, отримуючи таким чином надприбутки. Така

ситуація призвела до необхідності реагування фіскальної системи України, а саме, була підвищена ставка оподаткування банків з 2024 року, спочатку з 18% до 25%, а потім до 50%.

Єврооблігації та кредити МФО критично важливі для підтримки валютної стійкості, проте підвищують чутливість країни до зовнішніх шоків.

Військові облігації та пільгове фінансування є адаптивними інструментами для кризових та воєнних умов, проте їх тривале використання може збільшувати інституційну асиметрію та концентрацію боргу у центрального банку.

Корпоративні облігації та кредити суб'єктам господарювання сприяють розвитку фінансового та реального секторів, проте мають ризик дефолтів і не забезпечують прямої стабілізації макроекономічних параметрів.

Представлена матриця впливу боргових фінансових інструментів на макроекономічну стабільність (табл. 3) дозволяє синтезувати як стабілізаційні ефекти, так і ризики для кожного інструменту, а також ідентифікувати пріоритетні канали впливу на макроекономічну стійкість України.

В свою чергу макроекономічні процеси впливають на стан ринку боргових зобов'язань. Цю взаємодію можливо оцінювати через параметри фінансової глибини ринку по відношенню до економіки країни. Фінансову глибину ринку варто розглядати як системну ознаку розвиненості фінансового середовища, що відображає його спроможність акумулювати та перерозподіляти значні обсяги капіталу без порушення цінової рівноваги. Йдеться про такий стан ринкової інфраструктури, за якого навіть масштабні операції не спричиняють різких коливань вартості активів, а механізм формування цін залишається стабільним і передбачуваним. У цьому значенні фінансова глибина є не просто статистичною величиною, а узагальненою характеристикою стійкості, ліквідності та структурної збалансованості фінансової системи [39].

Серед параметрів ринку боргових зобов'язань авторами встановлено фінансову глибину ринку боргових зобов'язань, для чого здійснено спробу кількісної оцінки обсягу ринку боргових зобов'язань у динаміці за період 2016-2026 років. За основу визначення обсягу ринку автори обрали обсяги обігу фінансових боргових інструментів (табл. 4, 5)

*Таблиця 4*

**Обсяг ринку боргових зобов'язань України 2016-2020 рр, млн грн**

| Інструмент | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Внутрішній державний борг* | 529 460 | 689 730 | 766 678 | 771 409 | 839 053 |
| в т.ч. ОВДП в обігу** | 457 658 | 667 557 | 749 912 | 755 704 | 822 748 |
| Муніципальні облігації* | - | - | - | 5 | 3 856 |
| Корпоративні облігації* | 6 760 | 8 350 | 15 458 | 11 206 | 32 949 |
| Зовнішній державний борг*, в т ч. | 1 042 719 | 1 240 028 | 1 374 995 | 1 397 217 | 1 159 221 |
| Облігації іноземної держави* | - | - | - | 44 | 4 |
| Облігації іноземного емітента* | - | - | - | - | 71 |
| Кредити надані клієнтам банків** | 1 009 768 | 1 005 923 | 1 036 745 | 1 118 860 | 1 033 430 |
| Кредити НБУ банкам** | 3 934 | 7 697 | 12 515 | - | 84 097 |
| Обсяг ринку боргових зобов'язаня | 2 592 641 | 2 951 728 | 3 206 391 | 3 298 697 | 3 152 606 |

* станом на 31.12 попереднього року

**станом на 1.01.звітного року

*Джерело: розраховано авторами на основі [1; 13; 30; 32; 38; 44]*

*Таблиця 5*

**Обсяг ринку боргових зобов'язань України 2021-2026 рр, млн грн**

| Інструмент | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Внутрішній державний борг* | 1 033 000 | 1 111 597 | 1 460 737 | 1 656 496 | 1 932 489 | 2 031 502 |
| в т.ч. ОВДП в обігу** | 991 741 | 1 054 430 | 1 378 278 | 1 571 611 | 1 860 276 | 1 964 335 |
| Муніципальні облігації* | 1 916 | 61 | - | - | 96 | - |
| Корпоративні облігації* | 9 979 | 2 026 | 13 045 | 5 075 | 4 655 | - |
| Зовнішній державний борг*, в т.ч. | 1 518 934 | 1 560 230 | 2 610 945 | 3 862 987 | 5 048 475 | 7 011 176 |
| Облігації іноземної держави* | 228 | 2 296 | 21 071 | 56 006 | 54 619 | - |
| Облігації іноземного емітента* | 109 | 88 | 121 | 112 | 50 | - |
| Кредити надані клієнтам банків** | 960 597 | 1 065 347 | 1 036 213 | 1 024 678 | 1 138 032 | 1 220 332 |
| Кредити НБУ банкам** | 52 880 | 96 784 | 190 | - | - | - |
| Обсяг ринку боргових зобов'язаня | 3 577 306 | 3 836 045 | 5 121 130 | 6 549 236 | 8 123 747 | 10 263 010 |

* станом на 31.12 попереднього року

**станом на 1.01.звітного року

*** станом на 1.03.2026

*Джерело: розраховано авторами на основі [1; 13; 30; 32; 38; 44]*

Найбільшу питому вагу у структурі обсягу ринку боргових зобов'язань складають фінансові інструменти зовнішнього державного боргу, загальна частка якого коливається від 36% до 42% в 2016-2022 рр, та в період 2023-2025 рр. зросла і коливається від 50% у 2023 році до 61% у 2025 році [44]. Це стосується іноземних позик та кредитів з боку міжнародних банків та міжнародних фінансових організацій. У той же час такі інструменти як облігації іноземного емітента та іноземної держави займають незначну питому вагу на ринку, починаючи з 2019 року [1].

Динаміка обсягів внутрішнього державного боргу за структурою застосування окремих боргових інструментів характеризується високою концентрацією облігацій внутрішньої державної позики. По відношенню до загального обсягу ринку в період 2016-2020 рр їх питома вага коливається від 17 до 26%. Вищу позицію займають кредити надані клієнтам банків (від 32 до 34%). Кредитування Національним банком України банківських установ відбувається в кризові та посткризові періоди 2016-2018 рр та 2021-2023 рр. Починаючи з 2024 року банківська система набула відповідної фінансової стійкості. Що дало можливість самостійно, без кредитної допомоги з боку НБУ реалізовувати свою діяльність.

Через різке зростання долі інструментів зовнішнього боргу, рівень концентрації облігацій внутрішньої державної позики по відношенню до загального обсягу ринку в період 2023-2025 рр коливається від 27% у 2023 році до 23% у 2025 році, а кредити надані клієнтам банків від 27% до 14%.

Оцінка фінансової глибини ринку боргових зобов'язань передбачає аналіз його здатності абсорбувати великі угоди без істотного впливу на ціни. Ключовими показниками є відношення загального обсягу боргу (державного та корпоративного) до ВВП, високий рівень ліквідності (оборотність), різноманітність інструментів, низькі спреди та активна участь широкого кола кредиторів та інвесторів.

Кількісне значення фінансової глибини ринку боргових зобов'язань формується через поєднання кількісних і якісних параметрів. Важливим є обсяг фінансових боргових інструментів у співвідношенні з масштабами національної економіки, інтенсивність обігу інструментів на вторинному ринку, їх рівень

диверсифікації, а також широта та активність кола учасників, інституційна структура ринку. Розвинене ринкове середовище характеризується високою концентрацією інституційних кредиторів, стабільною присутністю банківського сектору та ефективною взаємодією між емітентами й кредиторами. Саме така взаємодія забезпечує здатність ринку функціонувати навіть в умовах підвищеної волатильності.

Аналітична оцінка фінансової глибини передбачає зіставлення ключових показників фінансового сектору з валовим внутрішнім продуктом. Співвідношення обсягу боргових інструментів до ВВП, частка кредитних ресурсів у структурі економіки та обсяги операцій із державними цінними паперами дозволяють визначити, наскільки фінансові механізми інтегровані в економічну систему та чи виконують вони роль ефективного каналу мобілізації ресурсів. В табл. 6 надана динаміка фінансової глибини ринку боргових зобов'язань України в період 2016-2026 років за рахунок зіставлення обсягу ринку до ВВП.

*Таблиця 6*

**Оцінка фінансової глибини ринку боргових зобов'язань України 2016-2024 рр.**

| Рік | Номінальний ВВП, млн грн | Обсяг ринку боргових зобов'язань, млн. грн | Фінансова глибина ринку |
|---|---|---|---|
| 2016 | 2 383 182 | 2 592 641 | 1,08778 (108,78%) |
| 2017 | 2 982 920 | 2 951 728 | 0,9895 (98,95%) |
| 2018 | 3 558 706 | 3 206 391 | 0,9009 (90,09%) |
| 2019 | 3 974 564 | 3 298 697 | 0,8299 (82,99%) |
| 2020 | 4 194 102 | 3 152 606 | 0,7516 (75,16%) |
| 2021 | 5 459 574 | 3 577 306 | 0,6552 (65,52%) |
| 2022 | 5 191 028 | 3 836 045 | 0,7389 (73,89%) |
| 2023 | 6 537 825 | 5 121 130 | 0,7833 (78,33%) |
| 2024 | 7 658 659 | 6 549 236 | 0,8551 (85,51%) |
| 2025 | 8 931 194 | 8 123 747 | 0,9095 (90,95%) |

*Джерело: розраховано авторами на основі [1, 13, 30, 32, 38, 44]*

У межах цієї загальної характеристики особливої уваги потребує оцінка фінансової глибини ринку боргових зобов'язань, адже саме він забезпечує довгострокове фінансування держави й корпоративного сектору. Фінансова глибина ринку боргових зобов'язань відображає ступінь розвитку механізмів запозичення та їхню здатність забезпечувати стабільний обіг капіталу. Вона

визначається не лише номінальним обсягом випущених облігацій чи інших боргових інструментів, а й співвідношенням їх вартості до ВВП, структурою строків погашення, активністю вторинного ринку та зміною інституційної структури.

Отже, фінансова глибина ринку в широкому розумінні окреслює рівень розвитку фінансової системи загалом, тоді як фінансова глибина ринку боргових зобов'язань конкретизує цю характеристику щодо інструментів залучення позикового капіталу. Такий підхід дозволяє не лише оцінити масштаб відповідного сегмента, а й визначити його роль у підтриманні макроекономічної стабільності та довгострокового економічного зростання.

У свою чергу фінансову глибину ринку боргових зобов'язань можливо оцінювати на основі структури інвесторів та кредиторів. Наявність різноманітних учасників – банків, пенсійних фондів, страхових компаній, іноземних інвесторів – забезпечує стабільність та глибину. На основі диверсифікації фінансових боргових інструментів. Наявність облігацій з різними термінами погашення (коротко-, середньо- та довгострокові), валютами та типами відсоткових ставок.

З іншого боку схожі показники стану ринку боргових зобов'язань обираються у якості індикаторів фінансової безпеки ринку. Характер їх впливу вважається дестабілізуючим за умови занадто великих значень коефіцієнтів. Дестабілізаційні фактори впливають на боргову резистентність ринку [59] боргових зобов'язань, під якою розуміється здатність фінансової системи та її інститутів підтримувати стабільне функціонування, ліквідність і платоспроможність учасників ринку боргу в умовах внутрішніх і зовнішніх економічних шоків включно з девальвацією національної валюти, економічними кризами та воєнними ризиками.

**Висновки.** Процеси формування ринку боргових зобов'язань України є багатогранними і динамічними, відображаючи потреби держави та реального сектора економіки у фінансових ресурсах. Цей ринок формується як інструмент балансування між фінансовими та матеріальними потоками, дозволяючи залучати кошти для забезпечення економічного зростання, фінансування соціальних програм та підтримки інфраструктурних проєктів.

Ринок боргових зобов'язань в Україні розвивається під впливом різноманітних факторів, включаючи економічну стабільність, регуляторні реформи, інтеграцію до глобальних фінансових ринків та інституційну розбудову, що також є відповіддю на структурні потреби економіки: від забезпечення державного бюджету до фінансування модернізації бізнесу. Зростаючий попит на фінансові ресурси стимулює розвиток як державного, так і корпоративного сегментів ринку, а також створює умови для інноваційних підходів у сфері боргових інструментів. Ринок боргових зобов'язань України пройшов глибоку структурну трансформацію під впливом кризових, валютних та воєнних шоків, що сформувало високий рівень інституційної асиметрії, державоцентричність та залежність від зовнішніх партнерів. Сучасна інституційна архітектура боргового ринку демонструє державоцентричний тип, де ключову роль відіграють НБУ, держава та населення, а корпоративний та муніципальний сегменти залишаються маргінальними, що створює концентраційні ризики та обмежує адаптивність ринку.

Інституційна структура ринку боргових зобов'язань є складною системою взаємодії різноманітних фінансових інститутів, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування ринку боргових інструментів. Її ефективність значною мірою визначає рівень розвитку фінансової системи держави, ступінь довіри інвесторів до фінансових інструментів та можливості економіки щодо залучення інвестиційних ресурсів. Завдяки узгодженій діяльності емітентів, інвесторів, фінансових посередників, інфраструктурних установ та регуляторних органів забезпечується ефективний перерозподіл тимчасово вільних фінансових ресурсів між суб'єктами економіки, що, у свою чергу, сприяє економічному зростанню та підвищенню фінансової стабільності держави. Боргова резистентність та інституційна архітектура боргового ринку дозволяють оцінити не тільки обсяги боргу, а й його здатність витримувати макроекономічні та воєнні шоки, забезпечувати фінансову стабільність та платоспроможність держави.

Адаптивна функція боргу проявляється у воєнний період через залучення населення до придбання військових облігацій, домінування пільгового фінансування та пролонгованих термінів погашення, що підвищує гнучкість державних

фінансів і сприяє мобілізації ресурсів без надмірного відсоткового тиску. Інструментальна конфігурація та сегментна структура ринку формують параметри ринкової кон'юнктури: концентрація в державному сегменті створює стабільність, але водночас обмежує диверсифікацію та інноваційний потенціал; домінування ОВДП та єврооблігацій визначає валютну чутливість і ризики курсових коливань; кредити МФО забезпечують стабілізаційний ефект, а військові облігації – соціальний та стратегічний ефект мобілізації. Попри формально високий рівень державного боргу у обсязі ринку боргових зобов'язань, його структурні характеристики, включно з часткою квазі-грантових інструментів, пролонгованими строками та мінімальним процентним тиском, підвищують боргову резистентність і дозволяють утримувати платоспроможність системи навіть у воєнних та кризових умовах.

Конфігурація фінансових боргових інструментів та інституційна структура ринку формують параметри ринкової кон'юнктури: концентрація в державному сегменті створює стабільність, але водночас обмежує диверсифікацію та інноваційний потенціал; домінування ОВДП визначає валютну чутливість і ризики курсових коливань; кредити міжнародних фінансових організацій забезпечують стабілізаційний ефект, а військові облігації – соціальний та стратегічний ефект мобілізації.

Ринок боргових зобов'язань України формує складну систему взаємодії між державним бюджетом, грошово-кредитною сферою, валютним ринком та фінансовими установами, де кожен інструмент виконує специфічну функцію у підтримці макроекономічної стійкості, а одночасно несе власні ризики. Комплексна оцінка ефектів кожного боргового інструменту у різних макроекономічних сценаріях дозволяє здійснити глибокий аналіз боргової архітектури та обґрунтувати її роль як механізму макрофінансової стабілізації.

Подальший розвиток ринку боргових зобов'язань визначатиметься темпами економічного відновлення, рівнем диверсифікації інструментів, здатністю трансформувати воєнну модель боргового фінансування у післявоєнну стратегію стійкого розвитку, а також балансуванням державного та приватного секторів

в інституційній структурі для підвищення адаптивності ринку та зниження концентраційних ризиків.

## Список використаних джерел


1. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. НКЦПФР. 2016-2026. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#.
2. Андрусів У. Я., Черчата А. О., Орловська Ю. В. Трасформація фондового ринку України в умовах цифровізації та європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 237-243.
3. Бур'янов В. О., Куліш Г. П. Корпоративні облігації у повоєнному відновлені України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-27.
4. Волкова Н. І., Шпунярська Т. І. Оцінка якості кредитного портфеля в умовах сучасних викликів. *Modern economics*. 2023. № 42. С. 27-34. https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-04.
5. Глущенко О. В. Зміна інституційного дизайну ринку фінансових послуг України в умовах посткризового відновлення. *Соціальна економіка*. 2019. Вип.58. С. 6-14.
6. Горіна Г. О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. 305 с.
7. Гуменюк О. О. Розвиток інфраструктури ринку України. *Інноваційна економіка*. 2013. №7. С. 201-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_48.
8. Давиденко Н. М., Лісовська А. С. Зарубіжний досвід управління державним боргом та можливості його адаптації в Україні. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 32-37. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-5.
9. Дереза В. М. Лісна Д. О. Аналіз кредитного портфелю банків України. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.121.
10. Доліновська О. Я. Економічна природа та сутність державного боргу. *Фінанси України*. 2020. № 3. С. 15-24.
11. Єпіфанова І. Ю. Управління державним боргом: зарубіжний досвід та можливості для України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 35-40.
12. Заблодська І. В., Тяжкороб І. В., Плетньов М. В. Тенденційність розвитку просторових форм організації економіки регіону. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6092.
13. Кожухова Т. В. Фінансування Світовим банком проектів розвитку в Україні. *Науковий вісний Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 15. С. 17-20.
14. Клименко О. В. Теоретичне визначення сутності й структури фінансового ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013 № 19. С. 42-45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2013/11.pdf.
15. Кнейслер О. В., Спасів Н. Я., Корецька Л. В. Трансформація фінансового ринку під цифровим впливом. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 3(17). С. 302-311. http://doi.org/10.32750/2025-0326.
16. Кредити надані Національним банкам на строк більше 30 днів іншим банкам України. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/loans-over-30-days.
17. Кредитування України міжнародними фінансовими організаціями: пріоритетність вибору: аналітичне дослідження. Київ, 2022. URL: https://iaa.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/kredytuvannya-ukrayinymizhnarodnymy-finansovymy-organizacziyamy-1.pdf.
18. Логоша Р. В. Концептуальне відображення еволюції ринку та цивілізації як єдиного процесу. *East European Scientific Journal*. 2020. № 55. С. 23-33.

19. Логоша Р. В. Особливості формування і розвитку ринку в різних суспільних формаціях. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип 3. С. 7-12 URL: https:// economyandsociety.in.ua/ journals/3_ukr/2.pdf.
20. Луніна І. О. Стратегічні підходи до формування державної боргової політики України. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 55-62.
21. Мазур А. Г. Просторові аспекти розвитку регіональних економічних систем. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : економічні науки*. 2014. № 1. С. 26-32.
22. Манцуров І., Храпунова Я., Барвінок А., Омельченко В. Оцінювання стану та перспектив співробітництва України з МВФ. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 21(2). С. 135-155.
23. Мінфін: 30 років співпраці з МВФ. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-30-rokivspivpratsi-z-mvf.
24. Мінфін: 30 років співпраці зі Світовим банком. 03.09.2022 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-30-rokiv-spivpratsi-zi-svitovym-bankom.
25. Мельник Л. Фінансові технології в ері цифрової трансформації: стратегічні виміри та виклики. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 2. 2024. https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.01.
26. Наглядова статистика. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist.
27. Нагорний П. Д., Горбатюк О. Управління кредитним портфелем банку та вплив на його формування суб'єктів господарювання малого і середнього бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2. С. 68-73. https://doi.org/ 10.32782/2786 -8141/2025-11-11.
28. Нагорний П. Д., Смаль В. В. Вплив структури кредитного портфеля на ефективність кредитної діяльності банку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 43-47. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-8.
29. Нямещук Г. В., Стасюк Ю. М. Динаміка фінансово-кредитних відносин України з міжнародними інституціями в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3255.
30. ОВДП, які знаходяться в обігу, за сумою основного боргу. Статистика фінансового сектору. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial.
31. Осецький В., Браткова І. Функції державних боргових зобов'язань: минуле та сучасність. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 96-103.
32. Основні показники діяльності банків України. Наглядова статистика. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist.
33. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Луговська Л. А. Фінансова політика залучення боргових зобов'язань держави. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. № 37. С. 44-52.
34. Про депозитарну систему України. Закон України. 2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17. (редакція від 28.08.2025).
35. Про затвердження Змін до Положення про провадження депозитарної і клірингової діяльності та забезпечення здійснення розрахунків за правочинами щодо цінних паперів Національним банком України. Постанова Правління НБУ від 15.02.2025 № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ v0020500-25#Text.
36. Про порядок регулювання діяльності банків В Україні, Інструкція Правління Національного банку України 13.01.2003 № 10. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/z0841-01#Text. (редакція ід 28.02.2026).
37. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: монографія у 2-х томах. Т.1 / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2019. 377 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20190003.pdf.

38. Результати аукціонів з купівлі/продажу Національним банком ОВДП на фондових біржах. Статистика фінансового сектору. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs.
39. Рекуненко І. І., Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Костирко Р. О. Фінансова глибина ринку в системі показників розвитку економіки країни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. 2(29), С. 430-439.
40. Рівень непрацюючих кредитів в Україні поступово знижується: ключові фактори та ризики 2026 року. 17.02.2026. URL: https://minfin.com.ua/ua/2026/ 02/17/168388382/.
41. Ріжок А. Гроші в позику знову в тренді: яку банки нарощують кредитування у 2026 році URL: https://banker.ua/uk/projects/krediti-v-trendi-2026/.
42. Савастєєва О. М. Фінансові взаємовідносини України і Міжнародного Валютного фонду в умовах війни. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 2(51). С. 149-160. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274371.
43. Ситник Н. С., Іванків В. О. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом. *Proceedings of the1st International Scientific and Practical Conference «Science: Development and Factors its Influence»* (December 26-28, 2022). Amsterdam, Netherlands. P. 45-47.
44. Статистика Національного банку України URL: https://bank.gov.ua/ua/ statistic/nbustatistic.
45. Степаненко С. В., Римар. Г. О., Гулюк О. І. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021 /90.pdf.
46. Тарасенко К. М., Ващенко А. В. Ринок як економічна форма розвитку в різних суспільних формаціях. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 6 С. 141-147. URL: https://www.econ.Vernadsky journals.in.ua/ journals/2020/31_70_6/26.pdf.
47. Ткаченко Н. М. Розвиток фінансового ринку України в умовах трансформації економіки. *Фінансовий простір*. 2023. № 1. С. 92-98.
48. Фінансова глобалізація і євроінтеграція / за ред. О. Г. Білоруса, Т. І. Єфименко. Київ: ДННУ, 2015. 496 с.
49. Фримен К., Лука Ф. Як час спливає: від епохи промислових революцій до інформаційної революції. пер. з англ. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2008. 510 с.
50. Федоров В. А. Роль боргових зобов'язань у формуванні ефективної державної політики: зарубіжний досвід та рекомендації для України. *Економіка і держава*. 2022. № 10. С. 22-26.
51. Чугунов І. Я. Бюджетна політика в умовах макрофінансової нестабільності. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 5-15.
52. Шевцова О. Й. Ідентифікація інституційних чинників формування фінансового простору країни. *«Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації*: мат-ли IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.(4-5 квітня 2024) – Одеса). Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 153-156.
53. Шевцова О. Й. Біла К. О., Грама Т. В. Дефіцит державного бюджету як фактор бюджетної безпеки. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: монографія/ за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: 2020. С.396-404.
54. Шевцова О. Й. Регуляторні особливості діяльності Національного банку України в період війни. *Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку*: мат-ли X Міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (24 листопада 2023 р.). Острог: НУ «Острозька академія», 2023. С. 113-118.
55. Шевцова О. Й, Коротя О. Ю. Ринок боргових зобов'язань: структурні аспекти формування. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.16.
56. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.61.

57. Adam Hayes. Financial markets: role in the economy, importance, types and examples. Investopedia. May 31, 2022. URL : https://www. investopedia.com/terms/f/financial-market.asp.
58. Cavallaro E., Villani I. Financial resilience, growth and risk sharing in the EU. *International Economics*. 2024. Vol. 180. https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100550.
59. Kharazmi, E., Bahmaei, J., Bordbar, S., Mehralian, G., & Bastani, P. Identifying economic resistance components in COVID-19 pandemic: The case of Iranian health system. Shiraz E-Medical Journal. 2021. 23(4). https://doi. org/10.5812/semj.118631.
60. Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M. The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*. 2022. Vol. 81. P. 102-103. URL: https://doi.org/10.1016/j.irfa. 2022.102103.
61. Steven Douglas Moffitt. Introduction to the strategic analysis of financial markets. In Progress, world scientific. Illinois Institute of Technology. May 2016.

# 3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

**О. П. Крупський**

**Ю. М. Стасюк**

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ НОВИХ КУЛЬТУРНИХ ПАТЕРНІВ

У сучасній економіці цифрові технології виступають одним із ключових драйверів трансформації бізнес-середовища. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та цифрових платформ суттєво змінюють способи організації бізнес-процесів, моделі управління та характер взаємодії між економічними суб'єктами. У таких умовах цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, але й важливим чинником формування нових конкурентних переваг бізнес-організацій. Водночас цифровізація економіки супроводжується глибокими соціокультурними змінами [1]. Поширення цифрових технологій змінює характер комунікацій, способи прийняття управлінських рішень, форми організації праці та взаємодії між працівниками. У бізнес-організаціях формуються нові культурні патерни, які базуються на відкритості до інновацій, швидкому обміні інформацією, гнучкості управління, цифрових компетентностях персоналу та готовності до постійних змін. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним, але й культурним процесом, що впливає на систему цінностей і поведінкових моделей у сучасних організаціях.

Разом із тим, одним із характерних викликів сучасного етапу розвитку є те, що темпи впровадження цифрових технологій часто випереджають процес

формування відповідних культурних норм і практик. У результаті виникає певна асиметрія між технологічними змінами та культурною адаптацією організацій [9]. Це може проявлятися у недостатньому рівні цифрових компетентностей персоналу, опорі організаційним змінам, неготовності управлінських структур до використання нових цифрових інструментів та трансформації традиційних моделей управління.

Особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між процесами цифрової трансформації бізнес-організацій та формуванням нових культурних патернів. Розуміння цих процесів дозволяє більш ефективно формувати управлінські підходи до розвитку організаційної культури, спрямовані на підтримку інноваційності, адаптивності та стійкості бізнесу в умовах динамічних змін економічного середовища.

Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації на формування нових культурних патернів у бізнес-організаціях та визначення управлінських підходів до забезпечення їх ефективної адаптації до умов цифрової економіки. Реалізація поставленої мети передбачає розкриття теоретичних засад цифрової трансформації бізнесу, дослідження особливостей трансформації організаційної культури під впливом цифрових технологій, а також визначення ключових викликів і управлінських механізмів формування цифрової культури в сучасних бізнес-організаціях.

*Теоретичні засади цифрової трансформації бізнес-організацій* формуються на основі поєднання міждисциплінарних теорій і концептуальних підходів, які пояснюють, яким чином організації адаптуються до цифрових технологій, інтегрують їх у свою діяльність та використовують для підтримання конкурентоспроможності й підвищення цінності у сучасній економіці. Ці засади можна узагальнено класифікувати за кількома ключовими теоретичними підходами.

1. Ресурсна теорія фірми (Resource-Based View, RBV) та теорія динамічних здібностей [6; 12]. Ресурсна теорія фірми (RBV) виходить із того, що конкурентні переваги організації формуються завдяки її здатності створювати та ефективно використовувати унікальні, цінні, рідкісні й важко імітовані ресурси [25].

В умовах цифрової трансформації до таких ресурсів належать цифрові технології, зокрема дані, алгоритми, цифрові платформи та архітектури цифрових систем. Теорія динамічних здібностей доповнює RBV, зосереджуючись на здатності організацій інтегрувати, розвивати та переорієнтовувати свої ресурси у відповідь на технологічні зміни та трансформації ринкового середовища [34]. Helfat і Peteraf (2003) описують цей процес через концепцію життєвого циклу здібностей (Capability Lifecycle), у межах якої здібності проходять етапи формування, розвитку та зрілості [25]. Цифрова трансформація значною мірою залежить від здатності організацій постійно оновлювати портфель своїх компетенцій для ефективної інтеграції нових технологій

2. Інституційна теорія. Інституційні чинники, зокрема регуляторні норми, галузеві стандарти та культурні установки, відіграють важливу роль у стимулюванні цифрової трансформації. Наприклад, вимоги щодо захисту персональних даних (такі як GDPR), технологічні тренди в галузях та ринкові очікування значною мірою впливають на формування цифрових стратегій організацій. Зокрема, Liu et al. (2024) досліджували вплив інституційних факторів на трансформацію державних підприємств Китаю (SOEs) і показали, що регуляторні рамки значною мірою визначають впровадження цифрових ініціатив [36]. Згідно з інституційною теорією, організації функціонують не лише з метою максимізації прибутку, але й для досягнення легітимності у відповідному інституційному середовищі, що робить інституційну узгодженість важливим фактором успішної трансформації.

3. Теорія соціотехнічних систем. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію технологічних систем із людськими процесами, організаційною культурою та структурою управління. Теорія соціотехнічних систем стверджує, що ефективне впровадження технологій в організаціях можливе лише за умови одночасних змін як технічної, так і соціальної підсистем. Дослідження Hsiao (2024) демонструє взаємозв’язок між використанням цифрових інструментів і трансформацією організаційних процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, розглядаючи цифрову трансформацію як процес гармонізації людських і технологічних систем [26].

4. Моделі прийняття технологій. Модель прийняття технологій (Technology Acceptance Model – TAM) та Уніфікована теорія прийняття та використання технологій (UTAUT) забезпечують поведінкове пояснення процесів впровадження технологій. Ці моделі підкреслюють значення таких чинників, як сприйнята корисність, простота використання та ставлення користувачів до нових технологій, що визначають рівень їх прийняття та інтеграції. Такі підходи є особливо релевантними при оцінюванні готовності організацій до цифрової трансформації. Зокрема, Zhang et al. (2023) підкреслюють модераторну роль стратегій цифрової трансформації та підтримки з боку вищого керівництва у процесах впровадження інформаційних технологій [60].

5. Концепція цифрових інноваційних екосистем. У сучасних умовах цифрова трансформація дедалі частіше відбувається у межах взаємопов'язаних екосистем, у яких підприємства співпрацюють через цифрові платформи, ланцюги постачання та спільні ресурси. Концепція цифрових інноваційних екосистем розвиває ідеї відкритих інновацій та акцентує увагу на спільному створенні цінності різними учасниками. За Gillani et al. (2024), організації функціонують як вузли у цифрових екосистемах, а їхній успіх значною мірою залежить від здатності використовувати зовнішні мережі, адаптуватися до платформеної взаємодії та брати участь у взаємних інноваційних процесах [23]. Цей підхід є особливо важливим для таких галузей, як виробництво, де цифровізація ланцюгів постачання стає ключовим фактором трансформаційних змін.

6. Динамічні здібності, засновані на знаннях. Отримання, поширення та використання знань є ключовими чинниками адаптації організацій до цифрового середовища. Цифрова трансформація передбачає активне створення та засвоєння нових знань для формування інноваційних рішень. Mele et al. (2023) підкреслюють важливість інтеграції динамічних здібностей, заснованих на знаннях, які забезпечують підтримку технологічних інновацій і сприяють адаптації організацій у процесі цифрової трансформації [37].

7. Соціокультурні та стратегічні підходи. Організаційна культура та стратегія виступають важливими чинниками, що можуть як сприяти, так і перешкоджати

цифровій трансформації. Компанії, які інтегрують у свою корпоративну культуру такі цінності, як адаптивність, інноваційність і орієнтація на цифрові технології, мають значно більше шансів на успішну реалізацію трансформаційних процесів. Butt et al. (2024) наголошують на необхідності трансформації організаційної культури відповідно до цілей цифрового розвитку, що підтверджується прикладами провідних компаній [14]. Крім того, у наукових дослідженнях підкреслюється важливість формування узгодженої стратегії цифрової трансформації, яка відповідає довгостроковим цілям розвитку бізнесу та реалізується через дорожні карти цифрового розвитку і моделі цифрової зрілості [11].

8. Моделі цифрової зрілості та зрілості організаційних здібностей. Теоретичні підходи, що аналізують готовність організацій до цифрових змін, часто використовують моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Models – DMM) та моделі зрілості здібностей (Capability Maturity Models – CMM). Ці моделі дозволяють оцінювати поступовий прогрес організацій у різних вимірах, зокрема у сфері технологій, управлінських компетентностей, клієнтоорієнтованості та інтеграції цифрових інструментів. Сучасні дослідження, зокрема роботи Pham et al. (2022), підкреслюють важливість системного оцінювання рівня цифрової зрілості для ефективного управління процесами цифрової трансформації [45].

9. Теорія складності та нелінійні траєкторії трансформації. Цифрова трансформація не є лінійним процесом. Вона часто характеризується складними, нелінійними переходами, що формуються під впливом зовнішніх шоків, технологічних змін і динаміки ринкового середовища. Теорія складності дозволяє аналізувати, як організаційні системи адаптуються до умов невизначеності та постійних змін. Наприклад, компанії, які використовують технології блокчейн або децентралізовані архітектури, стикаються з новими викликами, що відрізняються від традиційних бізнес-моделей. Це вимагає формування адаптивної поведінки організацій та здатності реагувати на умови цифрової дестабілізації [17].

Узагальнення теоретичних підходів до дослідження цифрової трансформації бізнес-організацій дозволяє розглядати цей процес як багатовимірне явище, що охоплює технологічні, організаційні, стратегічні та соціальні аспекти розвитку підприємств (табл. 1). Інтеграція різних теоретичних підходів формує комплексну методологічну основу для дослідження цифрової трансформації бізнес-організацій та дозволяє глибше зрозуміти механізми їх адаптації до умов цифрової економіки. Розглянуті теоретичні підходи формують основу для практичного розуміння процесів цифрової трансформації у сучасній економіці.

По-перше, ресурсний та компетентнісний підходи підкреслюють необхідність стратегічного використання цифрових ресурсів, таких як великі дані, штучний інтелект та інтернет речей, для формування конкурентних переваг. По-друге, соціотехнічні підходи забезпечують розуміння того, що цифрові стратегії повинні виходити за межі окремих організацій і сприяти інтеграції у ширші цифрові екосистеми. По-третє, інституційна теорія та моделі цифрової зрілості дозволяють ідентифікувати та долати бар'єри трансформації, зокрема культурну інерцію, технологічне відставання та регуляторні обмеження. По-четверте, поєднання знаннєвих динамічних здібностей і цифрових екосистем створює передумови для розвитку гнучких інноваційних процесів та швидкої реакції на нові ринкові можливості.

Загалом теоретичні засади цифрової трансформації відображають багатовимірний характер цього процесу, який формується під впливом оптимізації ресурсів, інтеграції технологій, участі у цифрових екосистемах та адаптації до інституційного середовища. Сукупність цих підходів створює ґрунтовну теоретичну основу для розуміння викликів і можливостей цифрової трансформації у сучасній економіці.

*Трансформація організаційної культури в умовах цифровізації* є складним і багатовимірним процесом, що змінює фундаментальні елементи функціонування бізнес-організацій, зокрема систему цінностей, поведінкові норми та практики комунікації. Така трансформація зумовлена впровадженням і інтеграцією цифрових технологій, а також еволюцією соціальних і професійних вимог до діяльності сучасних організацій.

*Таблиця 1*

**Теоретичні підходи до дослідження цифрової трансформації бізнес-організацій**

| Теоретичний підхід | Сутність підходу | Значення для дослідження цифрової трансформації |
|---|---|---|
| Resource-Based View (RBV) | Пояснює формування конкурентних переваг через використання унікальних ресурсів організації, що є цінними, рідкісними та складними для імітації | Цифрові технології, дані, алгоритми та цифрові платформи розглядаються як стратегічні ресурси, які забезпечують конкурентоспроможність бізнес-організацій |
| Теорія динамічних здібностей | Акцентує увагу на здатності організацій інтегрувати, перебудовувати та оновлювати свої ресурси відповідно до змін середовища | Дає змогу пояснити, як підприємства адаптуються до швидкого розвитку цифрових технологій та трансформують свої бізнес-моделі |
| Інституційна теорія | Підкреслює вплив інституційного середовища (норм, стандартів, регуляторних вимог) на діяльність організацій | Пояснює, як регуляторні вимоги, галузеві стандарти та очікування ринку стимулюють або обмежують цифрову трансформацію |
| Теорія соціотехнічних систем | Передбачає взаємозалежність технологічної та соціальної підсистем організації | Цифрова трансформація розглядається як процес одночасної зміни технологічних рішень, організаційної структури та корпоративної культури |
| Моделі прийняття технологій (TAM, UTAUT) | Аналізують фактори, що впливають на прийняття нових технологій користувачами | Дозволяють оцінити готовність працівників і менеджменту до використання цифрових технологій у діяльності підприємства |
| Концепція цифрових інноваційних екосистем | Розглядає інноваційні процеси як результат взаємодії компаній у мережах, платформах та партнерствах | Пояснює роль цифрових платформ, мережевих взаємодій і співпраці між компаніями у створенні нових бізнес-моделей |
| Підхід динамічних знаннєвих здібностей | Підкреслює роль знань у формуванні інновацій та організаційної адаптації | Пояснює, як процеси створення, обміну та використання знань сприяють розвитку цифрових інновацій |
| Моделі цифрової зрілості | Оцінюють рівень готовності організацій до цифрових змін | Дозволяють визначити стадію цифрової трансформації підприємства та сформувати стратегічні напрями її розвитку |
| Теорія складності | Розглядає організації як складні адаптивні системи, що функціонують у середовищі невизначеності | Дає змогу пояснити нелінійний характер цифрової трансформації та необхідність гнучких управлінських підходів |

*Джерело: узагальнено авторами самостійно*

З огляду на комплексний характер змін, що відбуваються під впливом цифровізації, трансформація організаційної культури охоплює декілька взаємопов’язаних напрямів, зокрема систему організаційних цінностей, поведінкові

норми працівників, комунікаційні практики та управлінські підходи. Цифрові технології змінюють не лише інструменти управління, але й спосіб взаємодії між працівниками, характер прийняття рішень та принципи організації роботи в цілому.

У сучасних бізнес-організаціях відбувається поступовий перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, мережевих та інноваційно орієнтованих структур. Це супроводжується формуванням нових організаційних цінностей, розвитком цифрових компетентностей персоналу та впровадженням платформних форм комунікації. Узагальнення основних напрямів впливу цифровізації на організаційну культуру та їхніх проявів у діяльності підприємств наведено в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Основні напрями трансформації організаційної культури в умовах цифровізації**

| Напрям трансформації | Основні зміни | Прояви в діяльності організацій | Очікувані результати |
|---|---|---|---|
| Цінності організації | Перехід від ієрархічності до гнучкості та інноваційності | Орієнтація на data-driven decision making; підтримка експериментування; розвиток культури постійного навчання | Підвищення адаптивності організації; формування інноваційного середовища |
| Поведінкові норми працівників | Формування цифрових компетентностей та готовності до змін | Розвиток навичок роботи з AI, big data, цифровими платформами; готовність до agile-підходів; міжфункціональна співпраця | Підвищення ефективності командної роботи; прискорення інноваційних процесів |
| Комунікаційні практики | Перехід до цифрових та платформних комунікацій | Використання хмарних сервісів, корпоративних платформ, цифрових панелей управління; асинхронна співпраця | Підвищення прозорості інформаційних потоків; швидкість прийняття рішень |
| Інноваційна культура | Інтеграція інновацій як ключового елементу організаційної культури | Швидке прототипування, тестування ідей, ітераційний зворотний зв'язок | Посилення конкурентоспроможності та організаційної резильєнтності |
| Управлінські практики | Перехід до гнучких моделей управління | Agile-лідерство, децентралізація прийняття рішень, підтримка автономії команд | Підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища |

*Джерело: узагальнено авторами самостійно*

Розглянемо більш детально основні напрями впливу цифровізації на організаційну культуру.

1. Зміна системи цінностей. Традиційні організаційні цінності, що акцентували увагу на ієрархічності управління та рутинних процедурах прийняття рішень, поступово поступаються місцем цінностям, орієнтованим на гнучкість, прозорість та інноваційність. Цифровізація сприяє впровадженню процесів прийняття управлінських рішень на основі даних, що підвищує здатність організацій швидко адаптуватися до динамічних змін ринку та технологічного середовища [5; 32]. До ключових цінностей, сформованих під впливом цифрової трансформації, належать готовність до експериментування, безперервного навчання та розширення можливостей працівників. Цифровізація підкреслює важливість співпраці та міжфункціональної взаємодії, що сприяє подоланню жорстких міжвідділових бар'єрів і формуванню командної роботи [20; 29].

2. Трансформація поведінкових норм. Зростаюча роль технологій, зокрема штучного інтелекту (AI), машинного навчання та великих даних, призводить до суттєвих змін у поведінкових стандартах працівників. Сучасні співробітники повинні володіти цифровими компетентностями, які охоплюють як технічні навички, так і м'які компетенції, пов'язані з готовністю до змін та ефективним використанням цифрових інструментів [19; 40]. Сучасні поведінкові норми дедалі більше орієнтуються на принципи гнучкості та адаптивності. Практики agile-лідерства передбачають децентралізацію прийняття рішень, що забезпечує більш швидкі та ітеративні управлінські процеси, особливо у сферах, пов'язаних з інтенсивною інноваційною діяльністю [38; 56]. Крім того, значних змін зазнають комунікаційні норми [4; 30]. Вони дедалі більше базуються на використанні цифрових платформ та інструментів миттєвої взаємодії, що підвищує рівень прозорості, підзвітності та ефективності обміну інформацією між працівниками [44; 58].

3. Зміна комунікаційних практик. Цифрові технології істотно трансформують організаційні комунікації, забезпечуючи можливості асинхронної співпраці та зменшуючи залежність від просторових обмежень. Такі інструменти, як хмарні платформи, цифрові інформаційні панелі та системи аналітики на основі штучного інтелекту, стають важливими складовими сучасної організаційної

культури [51; 52]. Ефективні цифрові комунікаційні практики передбачають забезпечення інклюзивності та адаптивності, що дозволяє всім працівникам, незалежно від їхнього попереднього досвіду, ефективно використовувати цифрові платформи. Важлива роль у цьому процесі належить керівництву, яке забезпечує адаптацію персоналу до нових систем та формує середовище так званого «цифрового комфорту» [21; 35].

Цифровізація виступає системоутворюючим чинником, який впливає на базові елементи організаційної культури – цінності, поведінкові норми та комунікаційні практики. У результаті цього впливу формуються нові культурні характеристики організації, серед яких особливе значення мають розвиток цифрових компетентностей, формування інноваційної культури та впровадження гнучких управлінських підходів. Узагальнену модель трансформації організаційної культури під впливом цифровізації представлено на рис. 1.




**Рис. 1. Модель трансформації організаційної культури під впливом цифровізації**

*Джерело: розроблено авторами самостійно*

Цифровізація змінює не лише окремі управлінські процеси, а й базові елементи організаційної культури, формуючи нові підходи до взаємодії,

прийняття рішень та організації праці. У результаті таких змін у діяльності бізнес-організацій поступово виникають нові культурні характеристики, які відображають адаптацію підприємств до цифрового середовища. Саме ці процеси зумовлюють формування нових культурних патернів, що визначають особливості функціонування сучасних організацій.

1. Розвиток цифрових компетентностей. Формування цифрової грамотності працівників є одним із ключових чинників трансформації організаційної культури. Це передбачає розвиток таких навичок, як обізнаність у сфері кібербезпеки, розуміння принципів функціонування штучного інтелекту та володіння технологіями хмарних обчислень, що є необхідними для ефективної діяльності у сучасному технологічному середовищі [18; 40]. Ефективними механізмами розвитку цифрових компетентностей визнаються програми професійного навчання, наставництво, а також використання персоналізованих цифрових інструментів навчання [19; 20].

2. Інновації як культурна основа розвитку. Цифрова трансформація вимагає формування культури інновацій, у межах якої нові ідеї не лише заохочуються, а й системно підтримуються. Цифрово орієнтована інноваційна культура ґрунтується на швидкому прототипуванні, ітеративних механізмах зворотного зв’язку та децентралізованих управлінських структурах, які стимулюють експериментування без страху перед помилками [24; 27]. Емпіричні дослідження свідчать, що узгодження організаційної культури з інноваційними стратегіями значною мірою сприяє підвищенню стійкості організацій та формуванню їхніх конкурентних переваг [3; 43; 53].

3. Гнучкість управління. У цифровому середовищі відбувається еволюція управлінських стилів. Agile-лідерство, що характеризується адаптивністю, орієнтацією на потреби працівників та здатністю оперативно реагувати на зміни, відіграє визначальну роль у формуванні культури, готової до цифрових трансформацій [15; 56]. Гнучкі управлінські процеси сприяють розширенню автономії команд та підтримують функціонування гібридних моделей роботи, що забезпечують інклюзивність незалежно від географічних або технологічних обмежень [44; 57].

Багато організацій стикаються з явищем культурної інерції, коли усталені практики та переконання вступають у суперечність із новими цифровими підходами. Особливо помітним опір може бути на рівні керівництва, що значною мірою ускладнює впровадження нових організаційних норм [16; 24]. Подолання такого опору потребує чіткого узгодження процесів впровадження технологій із культурними цілями організації, а також інвестування у програми залучення персоналу, спрямовані на подолання розриву між традиційними системами управління та новими цифровими практиками [13; 42]. Відомі управлінські моделі, зокрема модель ADKAR та восьмиетапна модель змін Коттера, пропонують структурований підхід до управління культурними трансформаціями. Ці підходи передбачають активне залучення працівників, зниження рівня тривожності щодо змін та поступове закріплення нових організаційних цінностей і практик [38].

Організації можуть використовувати сучасні аналітичні інструменти, зокрема багатофакторний аналіз та метод PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) – метод моделювання структурних рівнянь на основі часткових найменших квадратів – для оцінювання відповідності існуючої організаційної культури цілям цифрової трансформації. Постійний моніторинг і поступове коригування процесів забезпечують довгострокову ефективність трансформаційних змін [32; 43]. Крім того, ефективні системи корпоративного управління, підтримані структурними каузальними моделями, дозволяють забезпечити узгодженість культурних змін із стратегічними цілями бізнесу та мінімізувати ризики, пов’язані з трансформаційними процесами [22].

Системна трансформація організаційної культури в цифрову епоху потребує узгодження технологічних змін із культурними адаптаціями. Для успішного функціонування у цифровому середовищі підприємства мають приділяти особливу увагу розвитку цифрових компетентностей персоналу, формуванню інноваційної культури та забезпеченню гнучкості управлінських процесів. Подолання викликів, пов’язаних із опором змінам і використанням застарілих систем, можливе за умови активної участі керівництва у процесі трансформації та залучення всіх рівнів організації до формування нових культурних норм.

Використання науково обґрунтованих моделей управління змінами дозволяє системно оцінювати, коригувати та вдосконалювати процес цифрової трансформації організаційної культури.

Однією з ключових проблем сучасного розвитку бізнес-організацій у цифровій економіці є асиметрія між темпами впровадження цифрових технологій та швидкістю еволюції організаційної культури. Така невідповідність формує явище так званого «культурного лагу», коли технологічні можливості випереджають розвиток соціальних, поведінкових та інституційних механізмів, необхідних для їх ефективного використання. У сучасних умовах підприємства здатні досить швидко інтегрувати хмарні платформи, системи штучного інтелекту або інструменти автоматизації, використовуючи стратегічні інвестиції та партнерські відносини з технологічними провайдерами. Водночас трансформація організаційної культури, що охоплює систему цінностей, управлінські практики, моделі взаємодії та рівень психологічної безпеки працівників, потребує значно тривалішого часу та системної управлінської підтримки.

Зазначена диспропорція проявляється у низці викликів, які ускладнюють реалізацію цифрових трансформаційних ініціатив. Передусім важливим фактором виступає опір змінам з боку персоналу. Нові технології можуть сприйматися працівниками як загроза їх професійній ідентичності, компетентності або стабільності зайнятості. За відсутності ефективної комунікації та інклюзивних механізмів управління змінами це може призводити до пасивного опору, зниження мотивації або навіть втрати цінних кадрів.

Іншою важливою проблемою є збереження традиційних ієрархічних структур управління, сформованих в індустріальну епоху. Цифрова трансформація передбачає високий рівень міжфункціональної взаємодії, що поєднує компетенції підрозділів інформаційних технологій, операційної діяльності, маркетингу та обслуговування клієнтів. Проте існуючі системи підпорядкування, оцінювання результативності та розподілу відповідальності нерідко підтримують функціональну ізольованість підрозділів, що знижує ефективність спільної роботи та уповільнює інноваційні процеси [54].

Суттєвим фактором також виступає недостатній рівень цифрових компетентностей та управлінських навичок середнього менеджменту. Саме менеджери цієї ланки виконують роль ключового посередника між стратегічними рішеннями керівництва та повсякденною операційною діяльністю організації. Низький рівень цифрової грамотності, відсутність досвіду управління змінами або недостатня підтримка експериментування можуть призводити до фрагментарного впровадження нових технологічних рішень і втрати потенційних конкурентних переваг [14]. Крім того, в багатьох організаціях зберігається невідповідність між системами оцінювання результатів діяльності та цілями цифрової трансформації. Працівники продовжують оцінюватися за показниками ефективності, сформованими для традиційних бізнес-процесів, що створює суперечність між очікуванням інноваційної поведінки та фактичними механізмами стимулювання персоналу [15].

Наслідки такої асиметрії можуть мати системний характер і впливати на загальну ефективність функціонування організації. Зокрема, виникають ризики операційної фрагментації, коли працівники використовують альтернативні або неформальні цифрові інструменти («shadow IT») для обходу офіційних систем, що створює загрози для кібербезпеки та цілісності корпоративних даних. Також спостерігається зниження інноваційного потенціалу організацій, оскільки культурна інерція обмежує використання можливостей нових технологій. Додатковим фактором ризику є підвищена вразливість до кіберзагроз, адже ефективний захист інформаційних систем потребує не лише технічних рішень, але й відповідної поведінкової культури працівників [50]. Водночас значну загрозу становить і відтік висококваліфікованих спеціалістів, особливо представників цифрового покоління, які віддають перевагу організаціям із сучасними управлінськими практиками та відкритою інноваційною культурою [13].

Бар’єри подолання зазначеної асиметрії можуть мати різну природу. До структурних бар’єрів належать централізовані процедури прийняття рішень, що уповільнюють експериментування та навчання, жорсткі організаційні структури, які ускладнюють формування міждисциплінарних команд, а також недостатні

інвестиції у системи безперервного навчання персоналу [55]. Когнітивні бар'єри пов'язані з домінуванням управлінських парадигм індустріальної епохи, що дуже часто орієнтуються на передбачуваність і контроль, тоді як цифрова економіка потребує адаптивності, інноваційності та готовності до експериментування [42]. Інституційні бар'єри проявляються у застарілих системах управління персоналом, механізмах корпоративного управління та моделях винагород, які не відповідають вимогам цифрової трансформації [10].

Результати сучасних емпіричних досліджень свідчать, що організації з високим рівнем цифрової зрілості приділяють особливу увагу цілеспрямованому формуванню організаційної культури. Зокрема, ефективними інструментами виступають демонстраційні практики експериментування з боку керівництва, залучення працівників до спільного проєктування нових бізнес-процесів, а також розвиток компетентнісних моделей кар'єрного зростання, орієнтованих на цифрову грамотність та адаптивне мислення. При цьому цифрову трансформацію доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення, а як комплексне переосмислення організаційної ідентичності, управлінських принципів і способів створення цінності [33].

Важливим інструментом аналізу готовності організацій до цифрових змін є концепція організаційної готовності до трансформації, що включає два взаємопов'язані виміри: колективну мотивацію до змін («готовність змінюватися») та колективну спроможність до їх реалізації («здатність здійснювати зміни»). Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови одночасної наявності обох складових [47]. За відсутності відповідної спроможності високий рівень мотивації може призводити до розчарування персоналу, тоді як низька мотивація при наявності ресурсів створює ризик пасивного опору змінам [15].

Результати систематичного огляду літератури підтверджують, що цифрова трансформація сприяє розвитку співпраці та підвищенню організаційної гнучкості, однак ці ефекти значною мірою залежать від рівня культурної адаптації організації [5; 29]. Дослідження, проведене у великих організаціях Чилі, демонструє, що ключовими факторами формування цифрової культури є

підтримка з боку керівництва, розширення можливостей працівників та розвиток систем безперервного навчання, тоді як традиційні ієрархічні структури та високий рівень уникнення ризику істотно уповільнюють трансформаційні процеси [13].

Таким чином, подолання асиметрії між швидкістю цифрової трансформації та темпами культурної адаптації потребує розгляду організацій як складних соціотехнічних систем, у межах яких технології, люди та управлінські процеси мають розвиватися узгоджено. Це передбачає відмову від спрощеного підходу до цифровізації як суто технологічного оновлення та усвідомлення того, що стійка цифрова трансформація є насамперед соціально-організаційним процесом. Організації, які успішно адаптуються до умов цифрової економіки, розглядають трансформацію організаційної культури як ключову передумову ефективного використання технологічних інновацій [39].

*Формування нових культурних патернів у процесі цифрової трансформації бізнесу* є фундаментальною стратегічною необхідністю, що виходить за межі простого впровадження технологій і потребує системного управління змінами, спрямованого на людський та організаційний виміри трансформації. Сучасні дослідження свідчать, що успішність цифрової трансформації значною мірою визначається культурними чинниками: за результатами емпіричних досліджень, саме культурні бар'єри пояснюють більшість невдач цифрових ініціатив навіть за умов значних інвестицій у технології [54]. Основний виклик полягає у переході від традиційних ієрархічних та ризикоорієнтованих організаційних культур до адаптивних, інноваційних і цифрово-орієнтованих моделей мислення, здатних ефективно функціонувати в умовах швидкої технологічної еволюції.

Одним із ключових механізмів формування нових культурних патернів виступає лідерське закріплення культурних змін. Вищий менеджмент повинен не лише декларувати, а й демонструвати прихильність до цифрової грамотності, експериментування та прийняття рішень на основі даних через послідовне моделювання поведінки та розподіл ресурсів. Дослідження Müller et al. (2024) визначають чотири типові портфелі компетентностей, необхідні для лідерства

в умовах цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність поєднання операційної ефективності з інноваційним потенціалом та розвитком колаборативних екосистем [41]. Важливо, щоб такий підхід охоплював не лише рівень топменеджменту, а й середній управлінський рівень, представники якого виступають ключовими агентами змін, що транслюють стратегічне бачення у щоденну управлінську практику. Особливо важливою є роль керівників інформаційних підрозділів (CIO), оскільки їх управлінські рішення безпосередньо впливають на розвиток цифрових компетентностей працівників і, відповідно, стимулюють інноваційні процеси, зокрема у сфері екологічних інновацій, за умови підтримки організаційної гнучкості та екологічно орієнтованої культури [59].

Другим важливим напрямом є співтворення цифрової культури через партисипативні процеси. Практика показує, що нав'язування культурних змін виключно зверху вниз є менш ефективним, ніж залучення міжфункціональних команд до формування спільних цифрових цінностей і моделей поведінки. Такі підходи передбачають створення професійних спільнот практики, впровадження гнучких (agile) управлінських ритуалів, а також формування психологічно безпечного середовища, що стимулює експериментування та навчання на помилках. Дослідження засвідчили, що цифрова корпоративна культура є ключовою умовою реалізації можливостей цифрової трансформації, особливо в організаціях із традиційно ієрархічними структурами, які стикаються з посиленням конкурентного тиску [28]. Завдяки таким механізмам співтворення організації можуть формувати власні, контекстно зумовлені характеристики цифрової культури, що відповідають їх операційним потребам і стратегічному позиціонуванню на ринку.

Третім важливим елементом культурної трансформації виступають структурні інституційні механізми підтримки. Організації повинні трансформувати формальні системи управління таким чином, щоб вони стимулювали бажані цифрові поведінкові моделі. Це передбачає модернізацію систем оцінювання результативності, у яких акцент переноситься з короткострокових показників

продуктивності на здатність до навчання та адаптації. Особливої ваги набуває формування екосистеми цифрового розвитку персоналу, що забезпечує безперервне навчання та формування необхідних цифрових компетентностей. Водночас механізми децентралізованого фінансування інновацій, зокрема внутрішні корпоративні венчурні програми, дозволяють працівникам ініціювати цифрові проєкти без надмірних бюрократичних бар'єрів. Дослідження малих і середніх підприємств у Лімі (Перу) показують, що цифрові компетентності та цифрове управління людськими ресурсами суттєво впливають на організаційну культуру та сприяють забезпеченню організаційної стійкості [20].

Завершальним елементом формування нових культурних патернів є механізми символічного закріплення культурних змін, які інтегрують цифрові цінності в організаційну ідентичність і щоденні практики. Це передбачає створення переконливих наративів цифрової трансформації, визначення та популяризацію цифрових рольових моделей, а також трансформацію фізичного й віртуального робочого середовища з метою підтримки цифрової співпраці. Стратегічне проєктування організаційної культури потребує узгодження між новими технологіями, інституційними цінностями, поведінковими нормами та управлінськими практиками, формуючи цілісну екосистему, здатну підтримувати цифрові трансформаційні процеси [31]. Особливої актуальності такі підходи набувають у галузях із високим рівнем соціальної відповідальності, зокрема в системі охорони здоров'я, де цифрова трансформація потребує одночасного врахування технологічних, політичних, соціальних, культурних та економічних факторів [2; 7; 8; 48].

Методологічною основою управління культурними змінами виступають інструменти діагностичного оцінювання організаційної культури. Процес трансформації має починатися з комплексного аналізу існуючих культурних характеристик із використанням відомих інструментів, таких як Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), а також сучасних моделей оцінювання зрілості цифрової культури. Такі інструменти дозволяють виявити культурні розриви та сформувати цільові управлінські інтервенції. Сучасні аналітичні технології,

зокрема методи аналізу настроїв у внутрішніх комунікаціях організації, дають змогу здійснювати моніторинг культурної динаміки в режимі реального часу та своєчасно коригувати управлінські рішення. У цьому контексті особливо ефективною вважається модель Competing Values Framework, яка дозволяє досліджувати вплив різних типів організаційної культури на успішність цифрової трансформації та розвиток аналітичних можливостей на основі великих даних [43].

Взаємозв'язок між цифровою організаційною культурою, абсорбційною спроможністю та стійкою результативністю бізнесу демонструє ширший стратегічний ефект культурної трансформації. Дослідження підприємств обробної промисловості Мексики показують, що цифрова організаційна культура виступає передумовою підвищення стійкості ланцюгів постачання та забезпечення довгострокової ефективності бізнесу, що пояснюється через теорію динамічних здібностей [46]. Додаткові емпіричні результати підтверджують, що цифрова організаційна культура позитивно впливає на організаційну результативність, тоді як цифровізація бізнес-процесів і формування цифрової цінності виступають важливими медіаторами цього впливу [49]. Крім того, розвиток цифрової культури сприяє формуванню конкурентних переваг завдяки взаємозв'язку з цифровими компетентностями, цифровими інноваціями та організаційною резильєнтністю [53].

Суттєвий внесок у систематизацію управління культурною трансформацією робить наука впровадження (implementation science), яка пропонує науково обґрунтовані моделі управління складними організаційними змінами. Зокрема, Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) забезпечує комплексну карту можливих бар'єрів і факторів успіху, що охоплює характеристики інновації, зовнішнє середовище, внутрішнє організаційне середовище, особливості учасників та процес впровадження. Такий системний підхід дозволяє будувати трансформаційні програми на основі доказових практик, а не інтуїтивних управлінських рішень. Додатково рамкова модель RE-AIM дозволяє оцінювати масштаб

охоплення, ефективність, рівень впровадження, якість реалізації та довгострокову сталість змін, формуючи комплексну систему оцінювання результативності трансформаційних ініціатив.

Кінцевою метою культурної трансформації у цифровому бізнес-середовищі є формування організацій, здатних до постійної адаптації та еволюції у відповідь на технологічні та ринкові зміни. У цьому контексті організаційна культура розглядається не як статичний елемент, а як динамічна система щоденних практик, що потребує постійного аналізу, осмислення та коригування. Організації, які успішно проходять цей процес, формують стан так званої цифрової організаційної готовності (digital organizational readiness) – комплексного стану, що характеризується поєднанням цифрових компетентностей, інноваційного потенціалу та здатності до ефективної колаборації, забезпечуючи тим самим довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці [49].

Інтеграція зазначених управлінських підходів – лідерського закріплення змін, партисипативного співтворення культури, структурного забезпечення, символічного підсилення, системної діагностики та використання доказових моделей впровадження – формує комплексну управлінську рамку, що дозволяє ефективно формувати нові культурні патерни та забезпечувати успішну цифрову трансформацію бізнес-організацій.

## Список використаних джерел


1. Золковер А. О. Цифрове суспільство та його зв'язок з урбанізацією. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (4). С. 206-216. URL: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/405/457.
2. Карпюк З., Крупський О., Стасюк Ю. Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 136-151. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-9-136-151.
3. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. №9. С. 56-60.
4. Левенець А., Стасюк Ю. Застосування месенджерів в управлінні ігровими спільнотами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. № 1. С. 395-400. URL: https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/76.
5. Науменко Ю. М., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 142-152. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.142.

6. Сардак С. Е., Крупский А. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. *European Journal of Management Issues. Special issue: Dynamic Capabilities Of Firms*. 2017. № 25(1). С. 36-42. https://doi.org/10.15421/191706.
7. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запірченко Л., Савеленко Г. Доброчесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. URL: https://academyvision.org/index.php/av/article/view/1718.
8. Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства: досвід «Сільпо-Фуд». *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конференції. 24 квітня 2025 р., м. Київ. С. 242.
9. Яремко В., Янок В. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1 (1 (4)). С. 17-24. URL: https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/43/41.
10. Ali A. U., Hasanah U. Adaptation of organizational culture in supporting digital transformation in accounting. *Journal Mutiara Manajement*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 167-178. https://doi.org/10.51544/jmm.v9i2.5580.
11. Aras A., Büyüközkan G. Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems*. 2023. Vol. 11, No. 4. Article 213. https://doi.org/10.3390/systems11040213.
12. Bogodistov Y. Динамічні здібності чи динамічні здатності? *European Journal of Management Issues*. 2017. Vol. 25. No. 1. P. 18-23. https://doi.org/10.15421/191703.
13. Busco C., González F., Aránguiz M. Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. https://doi.org/10.3389/ fpsyg.2023.1153031.
14. Butt A., Imran F., Helo P., Kantola J. Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*. 2024. Vol. 57, No. 2. Article 102415. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415.
15. Cyfert S., Dyduch W., Szumowski W., Prause G. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. 2025. Vol. 33, No. 2. P. 219-231. https://doi.org/10.108/cemj-11-2024-0346.
16. Deep G. Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*. 2023. Vol. 10, No. 2. P. 396-401. https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.2.0977.
17. Dötsch J. J. Expanding the boundaries of the firm: Lessons from digitalisation. *Gradus*. 2024. Vol. 11, No. 1. https://doi.org/10.47833/2024.1.eco.008.
18. Elbably M., Zayed A., Soliman C. Analysing the impact of leadership strategies, digital culture, and digital competencies on the success of digital transformation initiatives in Egypt's public sector: A case study of technological centers. *International Journal of Accounting and Management Sciences*. 2025. Vol. 4, No. 1. https://doi.org/10.56830/ijams01202505.
19. Espina-Romero L., Ferrer-Dávalos R. M., Parra D. R., Izaguirre Olmedo J., Sarmiento R. Digital competencies, human resource management, and culture as strategic drivers of sustainable digital transformation in SMEs of Lima. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 16, No. 1. Article 3. https://doi.org/10.3390/admsci16010003.
20. Espina-Romero L., Ríos Parra D., Gutiérrez Hurtado H., Peixoto Rodriguez E., Arias-Montoya F., Noroño-Sánchez J. G., Talavera-Aguirre R., Ramírez Corzo J., Vilchez Pirela R. A. The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability:

A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 16. Article 6993. https://doi.org/10.3390/su16166993.
21. Fatchurrohman M., Supriadi I., Alfiyatussholichah A., Wardhani P. S. Digital transformation and innovation in the digitalization era to improve organizational culture. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 7327-7332. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1840.
22. Franco M., Quadros R., Minatogawa V. Enabling digital transformation through organizational design: The emergence of the "business model innovation function". *2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*. Portland, 2022. P. 1-10. https://doi.org/10.23919/picmet53225.2022.9882839.
23. Gillani F., Chatha K. A., Jajja S. S., Cao D., Ma X. Unpacking digital transformation: Identifying key enablers, transition stages and digital archetypes. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 203. Article 123335. https://doi.org/10.1016/ j.techfore.2024.123335.
24. Grover V., Tseng S.-L., Pu W. A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*. 2022. Vol. 59, No. 4. Article 103639. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639
25. Helfat C. E., Peteraf M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. P. 997-1010. https://doi.org/10.1002/smj.332.
26. Hsiao M.-H. Resource integration and firm performance through organizational capabilities for digital transformation. Digital *Transformation and Society*. 2024. https://doi.org/10.1108/ dts-07-2023-0050.
27. Kiefer D., van Dinther C., Spitzmüller J. Digital innovation culture: A systematic literature review. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. Cham: Springer International Publishing, 2021. P. 305-320. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_22.
28. Kocak S., Pawlowski J. Digital organizational culture: A qualitative study on the identification and impact of the characteristics of a digital culture in the craft sector. *SN Computer Science*. 2023. Vol. 4, No. 6. https://doi.org/10.1007/s42979-023-02302-1.
29. Krupskyi O., Stasiuk Y., Kobchenko A. Cross-cultural management of digital teams based on e-sport practices. *Economic Scope*. 2025. № 207. P. 3-12. https://doi.org/10.30838/ep.207.3-12.
30. Krupskyi O., Stasiuk Y., Levenets A. Development of managerial competencies in virtual communities experience of managing Minecraft clans. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2025. № 108. P. 122-138. https://doi.org/10.26565/ 2311-2379-2025-108-11.
31. Kurter O. Strategic design of organizational culture for digital transformation. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 524-544. https://doi.org/10.58702/ teyd.1764602.
32. Leal-Rodríguez A. L., Sanchís-Pedregosa C., Moreno-Moreno A. M., Leal-Millán A. G. Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8, No. 3. Article 100409. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409.
33. Lekkala K. K. Digital transformation: The strategic integration of technology in modern business. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 2025. P. 344-351. https://doi.org/10.48175/ijarsct-24443.
34. Leso B. H., Cortimiglia M. N., Ghezzi A., Minatogawa V. Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: A pattern matching approach. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 18, No. 4. P. 1149-1187. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00692-3.
35. Lis T., Piech A. The role of organizational culture in the era of digital transformation of enterprises. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 270. P. 6096-6104. https://doi.org/10.10 16/j.procs.2025.10.079.

36. Liu G., Liu J., Gao P., Yu J., Pu Z. Understanding mechanisms of digital transformation in state-owned enterprises in China: An institutional perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202. Article 123288. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123288.
37. Mele G., Capaldo G., Secundo G., Corvello V. Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 532-563. https://doi.org/10.1108/jkm-02-2023-0121.
38. Melnyk A. Innovative approaches to organizational management in the digitalization era. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 340, No. 2. P. 618-622. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98.
39. Moreno-Monsalve N. A., Delgado-Ortiz S. M., García J.-V. V. Incidence of organizational culture in digital transformation projects. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science*. Hershey: IGI Global, 2021. P. 30-48. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8185-8.ch002.
40. Mulianto H., Maarif M. S., Zulbainarni N., Hasanah N. Development of digital competencies towards improving performance of ministry of agrarian and spatial planning: Insight from Indonesia. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*. 2024. Vol. 10, No. 2. P. 76. https://doi.org/10.29210/020243745.
41. Müller S. D., Konzag H., Nielsen J. A., Sandholt H. B. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 75. Article 102734. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734.
42. Nikčević G., Pavićević D. Perspectives and directions of development of organizational culture in the digital age. *Agora International Journal of Economical Sciences*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 171-181. https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6720.
43. Orero-Blat M., Leal Rodríguez A. L., Palacios-Marqués D. The strategic advantage of innovative organizational culture: An exploratory analysis in digital transformation and big data analytics capabilities. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 31, No. 2. P. 443-462. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.74.
44. Pfaff Y. M., Wohlleber A. J., Münch C., Küffner C., Hartmann E. How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 183. Article 109432. https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432.
45. Pham Minh H., Pham Thi Thanh H. Comprehensive review of a digital maturity model and proposal for a continuous digital transformation process with digital maturity model integration. *Sistemas & Gestão*. 2022. Vol. 17, No. 1. https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n1.1789.
46. Rodríguez-González R. M., Madrid-Guijarro A., Maldonado-Guzmán G. Digital organizational culture and absorptive capacity as precursors to supply chain resilience and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 420. Article 138411. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138411.
47. Salamzadeh Y., Damij N., Isa S. M., Khan R. U. Digital readiness. *International Encyclopedia of Business Management*. 2024. https://doi.org/10.0410/cata/9e2112d95a64c311b4c25967a73c192f.
48. Santarsiero F., Schiuma G., Carlucci D., Helander N. Digital transformation in healthcare organisations: The role of innovation labs. *Technovation*. 2023. Vol. 122. Article 102640. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102640.
49. Sentoso A., Rahayu P. S. S., Nelson A. The effect of digital organizational culture on organizational performance with business digitalization and digital organizational value as a mediation in elementary at primary school in Batam City. *Dinasti International Journal of*

*Education Management and Social Science*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 64-76. https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1.3329.

50. Tangi L., Janssen M., Benedetti M., Noci G. Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 60. Article 102356. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356.
51. Tkalac Verčič A., Verčič D. The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*. 2025. Vol. 51, No. 3. Article 102587. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587.
52. Tkalac Verčič A., Verčič D., Čož S., Špoljarić A. A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*. 2024. Vol. 50, No. 1. Article 102400. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400.
53. Velyako V., Musa S. The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. Vol. 15, No. 3. P. 11956-11975. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4.
54. Verma L. Cultural transformation: The key to successful digital transformation in large enterprises. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 2992-2999. https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.2.0883.
55. Verma P., Kumar V., Yalcin H., Daim T. Organizational architecture of strategic entrepreneurial firms for digital transformation: A bibliometric analysis. *Technology in Society*. 2023. Vol. 75. Article 102355. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102355.
56. Wang T., Lin X., Sheng F. Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693.
57. Wintarto R., Meiliani M., Carolin A. Digital organisational culture: Capturing local banking in digital transformation. *International Journal of Social Science and Business*. 2024. Vol. 7, No. 4. P. 1022-1029. https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.72306.
58. Wuersch L., Neher A., Peter M. K. Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 25, No. 3. P. 614-639. https://doi.org/10.1111/ijmr.12323.
59. Xiufan Z., Yunqiao L. L. CIO leadership, employee digital ability, and corporate green innovation performance – moderating effect of organizational agility and environmental culture. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. Vol. 27, No. 10. P. 24585-24628. https://doi.org/10.1007/s10668-024-05581-7.
60. Zhang X., Xu Y. Y., Ma L. Information technology investment and digital transformation: The roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*. 2023. Vol. 29, No. 2. P. 528-549. https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2022-0254.

**Т. І. Олійник**

# РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах глобалізаційних викликів, турбулентності ринків і постійної невизначеності розвиток підприємництва набуває особливої ваги як чинник забезпечення управлінської ефективності та економічної стійкості підприємств. Підприємницька діяльність виступає не лише джерелом створення доданої вартості та робочих місць, а й рушійним фактором трансформації управлінських практик, впровадження інновацій і адаптації до змін зовнішнього середовища. Здатність підприємств ефективно функціонувати у складних умовах залежить від розвитку підприємницьких компетенцій, гнучкості управлінських рішень і здатності адаптувати стратегічні орієнтири відповідно до змін у макросередовищі. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати конкурентоспроможність, але і формувати стійкий розвиток господарських структур у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Науковий доробок останніх років підтверджує, що підприємництво є складним явищем, що взаємопов'язано з управлінською ефективністю на рівні окремих підприємств. Так, аналіз сучасних концептуальних підходів показує, що класичні моделі підприємництва, орієнтовані на статичні умови економічного середовища, не завжди здатні пояснити специфіку його розвитку в умовах невизначеності та турбулентного ринку. Широкого розгляду в економічній літературі розвиток підприємництва досліджено такими науковцями як: Забашта Є. [6], Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. [7], М. Мельничук І. В., Буй Ю. В., Гірак О. З. [8], Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. [10] та інші. Питання економічної стійкості підприємств в своїх роботах розкривають такі науковці: Васюткіна Н. В, Ватащук В. В. [4], Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. [5].

**Мета роботи.** Основною метою даного дослідження є аналіз впливу розвитку підприємництва та економічної стійкості підприємств, оцінка ролі підприємницької діяльності у забезпеченні довгострокового та стабільного розвитку підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємництво є одним із найбільш багатогранних і складних соціально-економічних явищ, яке виступає об'єктом наукового аналізу для широкого кола суспільних наук, зокрема історії, соціології, філософії, економічної теорії, політології та юриспруденції. Його складність зумовлена поєднанням економічних, соціальних, правових і психологічних аспектів, що визначають особливості підприємницької діяльності в різні історичні періоди.

В процесі тривалого історичного розвитку підприємництва сформувалися численні концепції та теоретичні підходи, запропоновані представниками різних економічних шкіл і наукових напрямів. Це спричинило появу значної кількості трактувань сутності підприємництва, його функцій, ролі в економічній системі та механізмів реалізації.

У сучасних умовах функціонування світової економіки, підприємництво набуває особливої значущості та виступає невід'ємною складовою системи суспільного відтворення. Воно забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює інноваційну діяльність, створює нові робочі місця та сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Підприємництво належить до числа найважливіших чинників формування фінансової стабільності держави, сталого соціально-економічного розвитку та підвищення добробуту населення. Крім того, воно виконує роль результативного інструменту в процесі подолання кризових явищ, адаптації економіки до змін зовнішнього середовища та мінімізації негативних наслідків економічних потрясінь.

Особливої актуальності розвиток підприємництва набуває для України, де процеси трансформації економічної системи та формування нової моделі державного управління відбуваються в умовах тривалих соціально-економічних

реформ. У цих умовах підприємницька діяльність розглядається як важливий чинник економічного зростання, структурної перебудови економіки та інтеграції країни у світовий економічний простір Водночас практичне вирішення багатьох проблем, пов'язаних із розвитком підприємництва, ускладнюється недостатнім рівнем їх теоретичної розробленості. Це стосується як формування чіткого та узгодженого понятійного апарату, так і ґрунтовного аналізу правових основ регулювання підприємницької діяльності в сучасних умовах [6].

В економічній науковій літературі підприємництво розглядається як особливий різновид економічної діяльності людей, що характеризується організаційно-господарським новаторством, активним пошуком і впровадженням більш ефективних способів використання виробничих ресурсів, а також реалізацією можливостей щодо підвищення результативності фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. У такому трактуванні підприємництво виступає рушійною силою економічного розвитку, оскільки сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та зростанню економічної віддачі від наявних ресурсів [2, с. 61].

У цьому контексті підприємництво доцільно розглядати як своєрідний вид фінансово-господарської діяльності, що поєднує в собі елементи економічної творчості, інноваційного мислення та здатності до прийняття нестандартних управлінських рішень. Воно передбачає вільний прояв ініціативи, готовність до обґрунтованого ризику, здатність прогнозувати можливі наслідки власних дій і нести відповідальність за прийняті рішення. Така діяльність вимагає не лише високого рівня професійної підготовки, ґрунтовних знань і поінформованості у сфері економіки та управління, але й відповідного соціально-психологічного стану особистості підприємця. При цьому важливу тут роль відіграють такі якості, як впевненість у власних силах, цілеспрямованість, наполегливість, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та чітка мотиваційна спрямованість на досягнення поставлених цілей.

У фундаментальних працях зарубіжних економістів зміст підприємництва розкривається через низку взаємопов'язаних аспектів. Зокрема, підприємництво

трактується як процес постійного пошуку нових економічних можливостей, спрямованих на досягнення основної фінансово-господарської мети – одержання максимального прибутку. Водночас воно розглядається як створення нових комбінацій факторів виробництва, упровадження інновацій, освоєння нових ринків збуту та застосування сучасних методів організації бізнесу. У межах такого підходу підприємницька діяльність асоціюється з підвищеним рівнем ризику, прагненням до економічної самостійності, свободою вибору та задоволенням від процесу творчої самореалізації [1, с. 3].

В результаті саме підприємець постає як ключова фігура економічних перетворень, як так званий «творчий руйнівник», який порушує усталені, рутинні та консервативні економічні порядки, замінюючи їх новими, більш ефективними, продуктивними та прогресивними формами господарювання. Завдяки такій діяльності забезпечується динамічний розвиток економіки, її інноваційне оновлення та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Слід наголосити, що сучасне трактування підприємництва та економічної ролі підприємця сформувалося не одразу, а є результатом тривалого історичного розвитку суспільно-економічних відносин. На ранніх етапах розвитку людської цивілізації підприємницька діяльність переважно ототожнювалася з природним прагненням людини до накопичення матеріальних благ і збагачення. При цьому відповідні способи реалізації такого прагнення були надзвичайно різноманітними й не завжди мали легітимний або соціально схвальний характер – від застосування сили та примусу до обману, спекуляції й інших форм нееквівалентного обміну.

З розвитком економічних відносин, ускладненням структури суспільства та формуванням ринкових механізмів відбулося поступове переосмислення сутності поняття «підприємець». Підприємницьку діяльність почали пов’язувати не лише з отриманням прибутку, а й з такими якісними характеристиками, як новаторство, винахідливість, раціональність мислення, організаторські здібності та високий рівень інтелектуального потенціалу. У цьому контексті підприємець постає як активний суб’єкт економіки, здатний генерувати нові ідеї, впроваджувати

інновації, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності та сприяти соціально-економічному розвитку держави та суспільства.

Водночас у науковій літературі поряд із позитивним образом підприємництва підкреслюється й наявність суперечливих та негативних аспектів цього явища. Зокрема надмірна орієнтація на максимізацію прибутку може зумовлювати прояви споживацького підходу, прагнення до швидкої наживи, так званого «баришу» чи «гешефту», а також готовність іти на невиправданий ризик заради збагачення. Такі тенденції здатні призводити до ігнорування соціальної відповідальності бізнесу, етичних норм та довгострокових інтересів суспільства.

Отже, історичний розвиток підприємництва засвідчує його дуалістичну природу: з одного боку, воно виступає потужним чинником економічного прогресу, інновацій та підвищення добробуту, а з іншого – може породжувати соціальні й економічні дисбаланси за відсутності належного інституційного регулювання та моральних обмежень. Саме тому сучасне розуміння підприємництва ґрунтується на поєднанні економічної ефективності з принципами відповідальності, правової культури та соціальної орієнтації бізнесу.

Розвиток підприємництва як однієї з ключових рушійних сил економічного зростання в сучасних умовах набуває винятково важливого та актуального значення. Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови активної участі головного суб’єкта економічних процесів – людини. Така активність формується під впливом відповідних соціально-психологічних установок, а також за наявності ефективного мотиваційного, інституційного та фінансово-економічного механізмів, що стимулюють підприємницьку ініціативу та відповідальність.

Сучасні соціально-економічні трансформації суспільства здійснюються людьми, які керуються певними уявленнями про майбутню модель ринкової економіки, формують власне бачення її перспектив і визначають бажані орієнтири розвитку. Загальновідомо, що без наявності ідеалу – усвідомленого або інтуїтивного – людина не здатна повноцінно жити, творити та досягати високих результатів у професійній діяльності. Руйнування або втрата таких ідеалів призводить до

виникнення духовної порожнечі, байдужості, зростання вседозволеності та дезорієнтації, що, своєю чергою, зумовлює пошук нових життєвих цілей, сенсів праці та форм суспільних відносин.

У цьому контексті проблематика ринкових перетворень безпосередньо пов'язується з необхідністю глибокого оновлення соціальних ідеалів, ціннісних орієнтацій і психологічних настанов, які визначають мотивацію економічної поведінки людей та змістовні характеристики підприємницької діяльності. Саме ці чинники формують ставлення особистості до ризику, інновацій, відповідальності та довгострокових цілей економічної активності.

Таким чином, підприємництво, як соціально-економічне явище, завжди зумовлюється певною сукупністю умов і виступає результатом взаємодії об'єктивних та суб'єктивних чинників, що утворюють цілісну систему. Методологічною основою його аналізу є положення про первинність суспільного буття та матеріальних відносин і вторинність суспільної свідомості, ідеології та ціннісних уявлень. Водночас саме через механізми суспільної свідомості ці матеріальні умови опосередковано впливають на формування підприємницької активності та напрямів економічного розвитку.

Аналізуючи процес еволюції економічної системи як цілісності, що проявляється в єдності розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, слід зазначити його об'єктивний характер. Цей процес відбувається незалежно від волі окремих суб'єктів і зумовлюється внутрішніми закономірностями суспільного розвитку. Водночас не можна залишати поза увагою практичний аспект функціонування економічної системи, оскільки її рух здійснюється не лише через поступальний розвиток, а й через безперервне функціонування. Саме поєднання цих двох складових – розвитку та функціонування і визначає динаміку економічних процесів.

Єдність розвитку і функціонування передбачає одночасний прояв матеріально-об'єктивних рушійних сил та свідомої, цілеспрямованої економічної діяльності людей. Їх взаємозв'язок і взаємозумовленість формують складну

діалектичну взаємодію, у межах якої об’єктивні умови впливають на економічну поведінку суб’єктів, а діяльність людей, у свою чергу, здатна прискорювати, гальмувати або змінювати напрями розвитку економічної системи [1; 2].

Як слушно зазначається в наукових джерелах, взаємодія усуває уявлення про щось абсолютно первинне чи абсолютно вторинне, водночас залишаючись двостороннім процесом, який за своєю природою може бути осмислений із різних аналітичних позицій. Для цілісного розуміння такого процесу необхідно досліджувати його окремо з кожного боку – як з позиції об’єктивних матеріальних чинників, так і з позиції суб’єктивної діяльності людей, і лише після цього узагальнювати отримані результати в єдину систему висновків [3].

Розглядаючи підприємництво як економічну категорію, що постійно розвивається та потребує вдосконалення, слід зазначити, що теорія підприємництва формується як процес наукового осмислення реальної підприємницької практики. У своєму розвитку вона проходить кілька послідовних етапів, кожен із яких відображає певний рівень розуміння сутності та ролі підприємництва в економічній системі.

Формування теоретичних підходів до підприємництва зумовлюється змінами в соціально-економічному середовищі, розвитком ринкових відносин та ускладненням господарських процесів. Кожен наступний етап розвитку теорії характеризується поглибленням наукових уявлень про функції підприємництва та розширенням його економічного значення. Водночас теорія підприємництва відображає еволюцію поглядів на роль підприємця як активного суб’єкта економічної діяльності [7]. Це свідчить про поступовий перехід від спрощеного трактування підприємництва до комплексного розуміння його впливу на економічне зростання та інноваційний розвиток.

Сьогодні підприємництво розглядається не лише як механізм отримання прибутку, а як чинник формування стратегічних напрямів розвитку економіки, стимулювання конкурентоспроможності та впровадження технологічних інновацій. Воно охоплює як внутрішньо організаційні процеси підприємств, так

і взаємодію з ринковим середовищем, державними інститутами та суспільством загалом, підкреслюючи взаємозв'язок економічного, соціального та інноваційного вимірів діяльності підприємця, як певні основні етапи свого розвитку (табл. 1) [7].

*Таблиця 1*

**Етапи розвитку теорії підприємництва**

| Етап розвитку | Ключовий акцент | Коротка характеристика |
|---|---|---|
| Перший етап | Ризик і невизначеність | Підприємець діє в умовах нестабільності та несе відповідальність за економічні результати |
| Другий етап | Інноваційність | Підприємництво як упровадження нових ідей, технологій і форм господарювання |
| Третій етап | Особистісні якості та регулююча роль | Підприємець адаптується до змін, приймає самостійні рішення та узгоджує інтереси ринку |

На першому етапі наукові дослідження зосереджувалися передусім на ризиковому характері підприємницької діяльності. Підприємець розглядався як суб'єкт, який бере на себе відповідальність за можливі невдачі та невизначеність економічних результатів, діючи в умовах нестабільності та обмеженої інформації.

Другий етап розвитку теорії підприємництва характеризується поглибленням її наукового змісту та виокремленням інноваційності як ключової ознаки підприємницької діяльності. У цей період підприємництво починає розглядатися як процес упровадження нових ідей, технологій, організаційних форм і методів господарювання, що забезпечують економічний прогрес і підвищення ефективності виробництва.

На третьому етапі увага науковців зосереджується на особистісних характеристиках підприємця та його ролі в економічній системі. До визначальних якостей відносять здатність оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища, самостійність у прийнятті управлінських рішень, наявність розвинених організаторських і управлінських здібностей. Водночас підприємництво розглядається як важливий регулюючий елемент економічної системи, що сприяє узгодженню інтересів учасників ринкових відносин і формуванню партнерських зв'язків.

Таким чином, усі зазначені етапи розвитку теорії підприємництва свідчать про те, що науковому осмисленню передує практичне відтворення підприємницької діяльності. Її витоки пов'язані зі свідомою діяльністю індивіда, здатного організувати виробничий процес і ефективно ним управляти. Водночас ключовою метою здійснення підприємницької діяльності для кожного підприємця залишається отримання економічної вигоди, насамперед у формі прибутку, що виступає основним стимулом і результатом підприємницької активності.

У контексті розгляду підприємництва як суспільного явища слід підкреслити, що воно відображає складну систему соціально-економічних відносин, які об'єктивно формуються у процесі взаємодії підприємців між собою, зі споживачами, банківськими та фінансово-кредитними установами, найманими працівниками, іншими суб'єктами ринку, а також із державою, представленою уповноваженими органами виконавчої влади. Ці взаємозв'язки охоплюють як економічні, так і правові та соціальні аспекти підприємницької діяльності та визначають умови її функціонування в ринковому середовищі.

Водночас підприємництво виконує важливу функцію у розвитку національної економіки будь-якої країни, виступаючи чинником економічного зростання, структурних зрушень та інноваційного оновлення. У цьому аспекті особлива роль відводиться підприємцю як самостійному господарському суб'єкту, основним призначенням якого є реалізація нових комбінацій факторів виробництва, упровадження інновацій та пошук більш ефективних форм організації господарської діяльності.

На сучасному етапі інститут підприємництва в Україні законодавчо закріплений як одне з основоположних приватних прав особи. У цьому контексті незалежність підприємницької діяльності проявляється передусім у свободі людини розпоряджатися власними здібностями до праці, самостійно обирати вид діяльності або професію, а також реалізовувати ініціативу в межах чинного законодавства. Важливою складовою такої свободи є гарантії захисту від

недобросовісної конкуренції та надмірної монополізації ринку, що забезпечує рівні умови для здійснення підприємницької діяльності.

Також підприємництво розглядається як особливий вид економічної діяльності, що характеризується самостійністю та здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку від використання майна, виробництва й реалізації продукції, виконання робіт або надання послуг Таке розуміння підкреслює активну роль підприємця як суб'єкта господарювання, який самостійно приймає рішення та несе відповідальність за результати своєї діяльності (рис. 1) [9].

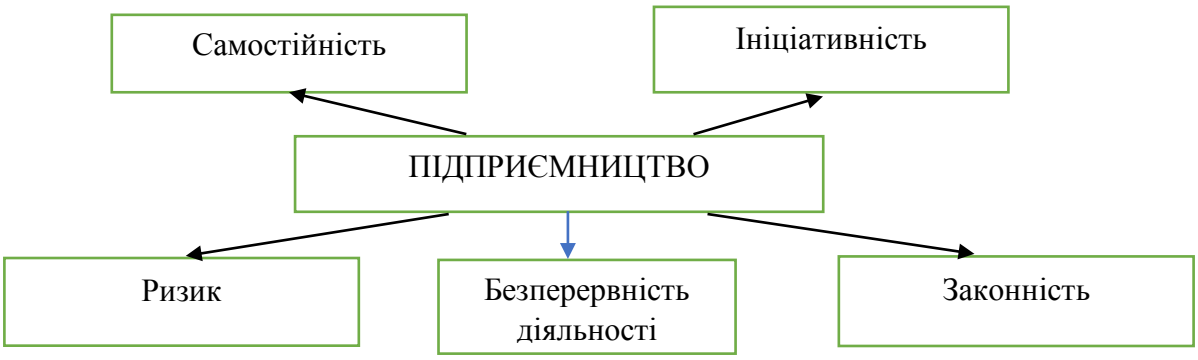



**Рис. 1. Характерні ознаки підприємництва**

Отже, підприємництво характеризується сукупністю взаємопов'язаних ознак, які визначають його економічну сутність та специфіку здійснення.

По-перше, воно є самостійною діяльністю, яку здійснюють як окремі громадяни, так і їх об'єднання. По-друге, підприємництво має ініціативний та економічно активний характер і спрямоване на самореалізацію здібностей суб'єкта з метою досягнення визначеного результату. По-третє, підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком і здійснюється за відсутності повних економічних гарантій. По-четверте, підприємництво не зводиться до одноразової угоди, а являє собою безперервний господарсько-управлінський процес, орієнтований на систематичне й законне отримання прибутку. По-п'яте, така діяльність здійснюється суб'єктами, що перебувають у сфері правових відносин і діють у межах встановлених норм і правил.

У ширшому розумінні підприємництво постає як складний і багатоступеневий ланцюг цілеспрямованих дій. Воно охоплює пошук і формування нових, творчих та інноваційних ідей, їх аналітичну оцінку й прогнозування реакції ринку з позицій економічної доцільності, постановку конкретних цілей щодо їх реалізації, практичне втілення у виробничій діяльності, освоєння процесу виготовлення нових товарів або надання послуг, а також постійне вдосконалення організації та управління виробничими процесами. Саме така комплексність визначає підприємництво як важливий чинник інноваційного розвитку та економічного зростання.

Серед сукупності чинників, що забезпечують економічне зростання, особливе місце посідає ефективне залучення підприємницького потенціалу громадян країни. Йдеться про вміння інтегрувати самостійну господарську ініціативу людини в економічний механізм держави, перетворивши підприємництво на провідну динамічну силу розвитку, чинник підвищення конкурентоспроможності економіки та загального суспільного добробуту. Саме такий підхід у сукупності формує сучасну концепцію підприємництва як ключового елементу ринкової системи.

У сучасних умовах підприємництво відіграє визначальну роль у досягненні економічного успіху держави та забезпеченні високих темпів зростання національного виробництва. Воно виступає основою інноваційного та продуктивного характеру економіки, сприяє впровадженню нових технологій, організаційних форм і методів господарювання. Кількісне зростання суб’єктів господарювання створює можливості для реалізації підприємницької ініціативи та творчого потенціалу населення, стимулює скорочення розриву між наявними економічними можливостями та фактичними результатами розвитку.

Піднесення підприємництва на якісно новий рівень його розвитку формує передумови для освоєння сучасних, перспективних видів виробництва, а також сприяє модернізації та оновленню застарілих виробничих потужностей. Окрім цього, підприємницька діяльність активізує конкурентні процеси, підвищує

відкритість національної економіки та створює ефективні механізми досягнення сталого економічного розвитку України в цілому.

Безперервний розвиток підприємництва зумовлюється необхідністю прискорення темпів економічного зростання, що може бути забезпечено через дію ринкових стимулів, спрямованих на фінансову стабілізацію діяльності підприємств і підтримку соціальної стабільності в суспільстві. В умовах реальної економічної системи проблема розвитку підприємництва постає як питання глибокої трансформації соціально-економічних процесів у країні. Одним із найважливіших елементів такої трансформації є створення додаткових робочих місць, що надає державі можливість здійснювати структурні реформи, зокрема приватизацію великих підприємств, без суттєвих соціальних потрясінь, забезпечуючи ефективне залучення вивільненого трудового потенціалу.

Таким чином, підприємництво розглядається як особливий вид діяльності, що характеризується організаційно-господарським новаторством, пошуком та впровадженням більш ефективних способів використання виробничих ресурсів, а також реалізацією потенціалу для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [1; 2]. Іншими словами, підприємництво виступає своєрідною формою фінансово-господарського мистецтва, проявом економічної творчості, новаторства та самостійної ініціативи, що поєднується зі зваженим ризиком. Це сприяє розвитку економічної грамотності населення, зменшенню впливу авторитарних управлінських підходів та формуванню соціально-психологічних установок, орієнтованих на досягнення позитивних результатів і концентрацію зусиль на пріоритетних мотиваційних цілях.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в умовах ринкової економіки України, значно активізували розвиток підприємництва як ключового механізму економічно-соціального прогресу. Підприємницька діяльність стала важливим інструментом у вирішенні соціальних проблем, подоланні бідності та забезпеченні належного рівня життя населення. Отримання Україною незалежності визначило своєрідну точку відліку, яка радикально окреслила пріоритети вітчизняного

підприємництва як самостійного соціально-економічного явища, здатного впливати на розвиток національної економіки та формування сучасної ринкової інфраструктури [6; 7].

На сучасному етапі умови ведення підприємницької діяльності в Україні зазнали суттєвих змін. Так сформовано стабільну законодавчу базу, що регламентує діяльність суб'єктів господарювання та захищає їхні права, створено можливості для поступового виходу на міжнародні ринки, спостерігається відносна макроекономічна стабілізація, яка позитивно впливає на ефективність роботи як вітчизняних, так і іноземних підприємств, що діють на українському економічному «полі» (табл. 2) [6].

*Таблиця 2*

**Роль законодавчого забезпечення у розвитку підприємництва**

| Елемент законодавчого середовища | Характеристика | Значення для підприємництва |
|---|---|---|
| Нормативно-правова база | Закони та підзаконні акти, що регулюють господарську діяльність | Забезпечення правового порядку |
| Захист прав суб'єктів | Гарантії прав власності та підприємницької свободи | Зниження правових ризиків |
| Регулювання господарської діяльності | Визначення правил ведення бізнесу | Формування прозорого бізнес-середовища |

Таким чином, підприємництво сьогодні реалізується в рамках чітко визначеного правового середовища, що формує специфічний правовий простір. У цьому просторі законодавчі норми забезпечують свободу господарської діяльності, розвиток конкуренції та стимулюють ініціативу економічних суб'єктів, водночас встановлюючи юридичні рамки та гарантії для різних форм підприємництва.

В умовах такого правового регулювання підприємницька діяльність набуває рис самостійної, ініціативної активності громадян і їхніх об'єднань, спрямованої на задоволення власних економічних інтересів. Вона здійснюється від імені суб'єкта господарювання, під його майнову відповідальність, з метою досягнення ключової економічної цілі – отримання прибутку, водночас відповідаючи суспільним

потребам та сприяючи розвитку національної економіки, що відповідає ключовим умовам ведення підприємницької діяльності в Україні (табл. 3) [6].

Отже, підприємництво виступає невід'ємним елементом ринкової економіки, підпорядковуючись її законам та реагуючи на зміни кон'юнктури ринку, водночас активно впливаючи на розвиток національної економіки, сприяючи її динамічності, стабільності та підвищенню загальної ефективності господарських процесів.

Звідси «підприємництво» є економічною категорією, і визначається як комплекс виробничих відносин, що виникають у процесі відтворення власного та позикового капіталу, і основною метою яких є отримання прибутку в умовах ринкової конкуренції.

*Таблиця 3*

**Ключові умови ведення підприємницької діяльності в Україні**

| Напрям | Зміст характеристики | Вплив на підприємницьку діяльність |
|---|---|---|
| Законодавче забезпечення | Сформована нормативно-правова база, що регламентує діяльність суб'єктів господарювання та захищає їхні права | Підвищення правової визначеності та захисту бізнесу |
| Міжнародна інтеграція | Створені можливості для виходу на міжнародні ринки | Розширення ринків збуту та зростання конкурентоспроможності |
| Макроекономічні умови | Відносна макроекономічна стабілізація | Покращення умов планування та інвестиційної привабливості |
| Бізнес-середовище | Діяльність вітчизняних і іноземних підприємств на українському ринку | Підвищення ефективності функціонування підприємств |

Важливо підкреслити, що підприємницький продукт не завжди має конкретну форму товару або послуги. Підприємництво перш за все проявляється як організаційний та управлінський процес, що забезпечує виробництво і реалізацію продукту, створюючи ефективні господарські умови для його виробництва. У цьому сенсі підприємництво можна розглядати як соціальний механізм, що організовує відтворювальні процеси та оптимізує використання ресурсів, реалізуючи потенціал економічної ініціативи та інноваційної активності. Сутність підприємництва полягає у створенні додаткового доходу – прибутку, що виникає

в результаті інноваційної, ризикової діяльності, впровадження нових технологій, методів управління та організаційних рішень. Підприємництво як форма соціально-економічної активності відіграє ключову роль не лише в забезпеченні економічного зростання, а й у розвитку суспільних відносин, формуванні ринкової культури та стимулюванні соціальної ініціативи.

Взаємодія підприємництва з економікою в цілому та суспільством, носить складний та багатогранний характер. Воно функціонує у тісному зв'язку з державним регулюванням, правовими рамками, соціально-економічними умовами та глобальними економічними процесами. У цьому контексті підприємництво виконує особливу функцію, спрямовану на забезпечення економічної ефективності, інноваційного розвитку та соціальної стабільності. Одночасно існують фактори, що можуть прискорювати або стримувати розвиток підприємницької діяльності, зокрема рівень державного регулювання, доступ до фінансових ресурсів, якість інфраструктури, рівень конкуренції та інституційна підтримка.

Таким чином, підприємництво можна розглядати як комплексну економічну категорію та соціально-економічний феномен, який виступає каталізатором інновацій, економічного зростання та підвищення якості життя суспільства в цілому.

Історично підприємництво сформувалося на базі малого бізнесу, який і сьогодні виконує роль «живильного середовища» для розвитку економічної ініціативи та підприємливості. Саме малий бізнес забезпечує культивацію та поширення підприємницьких навичок, без яких неможливе ефективне функціонування та розвиток національної економіки. У сучасних умовах малий бізнес привертає дедалі більше уваги як з боку державних структур, так і з боку науковців та практиків, адже він володіє низкою переваг, зумовлених високим рівнем свободи, автономії та гнучкості дрібних підприємців.

Фахівці в галузі бізнесу зазначають, що орієнтація підприємця в малому бізнесі значною мірою зосереджена на отриманні прибутку та ефективному розвитку власної справи. Натомість менеджер великої компанії часто керується

іншими мотивами – прагненням до влади, статусу та престижу. Підприємець, інвестуючи у власну справу величезну кількість енергії, часу та ресурсів, демонструє високий рівень ентузіазму, старанності та відданості діяльності, який значно перевищує аналогічні показники у великих корпораціях, де процеси часто стандартизовані та бюрократизовані.

З позицій управління, підприємницький стиль, характерний для малого бізнесу, відзначається орієнтацією на людину як центральний елемент організації діяльності. Для малого бізнесу властиві тісні, безпосередні взаємини між власником, працівниками та клієнтами, що формує атмосферу взаємодовіри та спільної відповідальності за результат. Ще однією важливою рисою підприємницького стилю управління є уважне ставлення до споживача: задоволення потреб клієнта розглядається не просто як формальність, а як ключовий критерій ефективності діяльності. Якщо споживачі залишаються незадоволеними, підприємець не обмежується косметичними змінами в процесі продажу, а здійснює комплексну корекцію своєї стратегії, включаючи перегляд політики підприємства, концепції товару чи послуги, маркетингового підходу та організаційної структури.

Таким чином, малий бізнес виступає не лише джерелом економічної активності та інновацій, а й середовищем, де формується підприємницьке мислення, розвиваються управлінські навички та відпрацьовуються методи гнучкого реагування на ринкові виклики. Підприємницький стиль управління, властивий малому бізнесу, стає зразком для більш масштабних структур, демонструючи ефективність орієнтації на людину, клієнта та оперативне прийняття рішень у конкурентному середовищі.

Ще однією ключовою рисою менеджменту підприємницького стилю, що формувався на базі малого бізнесу, є створення та підтримка певного культурного середовища підприємства. Таке середовище надає працівникам відчуття єдності та причетності до важливої справи, яку вони спільно реалізують, відчуваючи власну значущість у процесі економічної діяльності. Особливість мікрокультурного середовища підприємства полягає в його здатності зберігати цілісність та

ідентичність навіть у постійному процесі оновлення та змін, необхідних для адаптації до вимог часу та динаміки ринку. Це підкреслює роль підприємницької культури як живого, саморозвиваючогося соціально-економічного феномену, який сприяє мобілізації колективних ідей та підтримці інноваційного потенціалу.

Підприємницька культура не обмежується лише дотриманням норм ведення бізнесу чи здійсненням взаємовигідних угод. Вона включає інноваційні підходи, орієнтовані на постійне оновлення продуктів, процесів і управлінських рішень, і тим самим виходить за межі вузького бізнес-контексту. Носіями такої культури є працівники невиробничої сфери, що формують основу середнього класу – соціальної групи, традиційно пов'язаної з власною справою та підприємницькою активністю. Середній клас, де зароджується та розвивається підприємницька культура, стає не лише соціальною опорою суспільства, а й його найбільш творчою, мобільною та динамічною складовою, здатною активно впливати на економічний та соціальний розвиток країни.

Безумовно, в розвиненій економіці основними регуляторами діяльності підприємств є кон'юнктура ринку та конкуренція, які діють стихійно та стимулюють ефективність і адаптивність бізнесу. Водночас цей стихійний механізм доповнюється свідомим, цілеспрямованим державним регулюванням через інструменти монетарної політики, банківсько-фінансової та кредитної системи, страхування, митно-тарифну політику, податкову систему, антимонопольне регулювання та інші види економічного впливу. Комбінування ринкових стимулів із державними заходами забезпечує соціально-економічний розвиток, прискорює темпи економічного зростання та сприяє формуванню середнього класу як стабілізуючої і водночас творчої соціальної структури. Саме цей клас стає основним генератором підприємницької культури та інноваційного потенціалу, забезпечуючи фінансову стабільність підприємств і соціальну стабільність суспільства в цілому. У реальній економічній системі питання розвитку підприємництва є не лише економічним, а й соціально значущим процесом, який тісно пов'язаний із трансформацією соціальних і економічних відносин у країні. Одним із ключових елементів цієї

трансформації є створення додаткових робочих місць, що забезпечує державі можливість більш м'яко та безболісно виходити з процесу реструктуризації підприємств. Водночас модернізація технологій, що супроводжує розвиток бізнесу, сприяє ефективнішому використанню людського потенціалу, вивільняючи значні ресурси для нових напрямів економічної діяльності.

Особливим імпульсом для цих процесів стає малий та середній бізнес. Завдяки своїй гнучкості, швидкій адаптації до змін ринкової кон'юнктури та здатності знаходити власні виробничі ніші, підприємства малого та середнього бізнесу володіють вищими шансами на виживання у періоди економічної нестабільності. Крім того, специфіка малого та середнього бізнесу принципово несумісна з монополізмом, що дозволяє більш ефективно реалізовувати потенціал науково-технічного прогресу, стимульованого конкуренцією та інноваційною активністю [1; 2].

У цьому контексті підприємництво постає як особливий вид економічної діяльності, що характеризується організаційно-господарським новаторством, пошуком та впровадженням ефективніших способів використання виробничих ресурсів, а також реалізацією потенціалу для підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Іншими словами, підприємництво можна розглядати як різновид фінансово-господарського мистецтва, прояв економічної творчості, новаторства та самостійної ініціативи, що поєднується зі зваженим ризиком.

Розвиток підприємництва також має важливі соціальні наслідки. Він сприяє підвищенню рівня економічної грамотності населення, зменшує залежність від авторитарних управлінських підходів та формує соціально-психологічні установки, спрямовані на досягнення позитивних результатів та концентрацію зусиль на пріоритетних мотиваційних цілях. Внаслідок цього, підприємництво стає не лише економічним механізмом, а й каталізатором соціальної активності, інноваційного мислення та розвитку ринкової культури в суспільстві [10].

Сталий розвиток економіки є однією з ключових ознак ефективного функціонування будь-якої економічної системи. Відсутність такого розвитку свідчить про дисбаланс у структурі економіки, ненадійність її зав'язків та складових, а також про слабку здатність системи до опору та адаптації до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов господарювання. Проте варто зазначити, що стійкість у чистому вигляді практично недосяжна в умовах, коли економіка розвивається динамічно та за принципом сталого розвитку. Навпаки, надмірна жорсткість, організованість і посилений контроль можуть створювати значні бар'єри для розвитку системи, обмежувати вільний прояв економічного потенціалу та сповільнювати процеси її якісного прогресування.

Динамічність і стійкість економічної системи на різних фазах бізнес-циклу проявляються з неоднаковою узгодженістю. Оптимальне поєднання цих властивостей дозволяє досягти максимального ефекту функціонування економіки, проте забезпечення цього балансу є складним завданням, що вирішується через макроекономічне та мікроекономічне регулювання. У цьому контексті особливо важливим стає впровадження гнучких механізмів регулювання, що дозволяють оптимально балансувати взаємодію великого і малого економічного секторів. Забезпечення стійкості малого сектора сприяє відтворенню конкуренційних процесів, підвищенню динамічності економіки та стимулюванню інноваційної активності, водночас підтримуючи загальну стабільність системи.

Крім того, ефективність такого підходу значною мірою залежить від врахування фаз бізнес-циклу при реалізації заходів регулювання. В різні періоди циклу можуть домінувати різні ризики та можливості: під час підйому економіки доцільно стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу для підтримки інноваційної активності та конкуренції, а в періоди спаду – фокусуватися на забезпеченні стабільності та захисті ключових секторів економіки. Такий динамічно-стійкий підхід дозволяє поєднувати здатність системи до адаптації та саморозвитку із забезпеченням її структурної стабільності, що є запорукою довгострокового економічного зростання.

В умовах макроекономічного регулювання забезпечення ефективного поєднання динамічності та стійкості економічної системи значною мірою залежить від гнучкого використання заходів стимулювання підприємницької активності. Активна підтримка підприємництва сприяє не лише генерації інноваційних рішень, а й їх організаційному впровадженню, що забезпечує підвищення ефективності виробництва та посилює загальну конкурентоспромож-ність економіки.

Ефективність економічної системи визначається також тим, наскільки обрана стратегія макроекономічного регулювання відповідає циклічному характеру підприємницької активності та не суперечить її природним закономірностям. Підприємницька діяльність у ринковій економіці сприяє насиченню споживчого ринку товарами і послугами, активізує структурні перетворення економіки, стимулює впровадження науково-технічних досягнень та забезпечує комплексне підвищення продуктивності виробництва.

Одним із ключових інструментів, що дозволяє досягати цільових функцій підприємницького сектора, є ринкова стратегія, яка реалізує конкурентні переваги підприємців. До таких переваг належать економічна свобода як фундаментальна умова розвитку підприємництва та організаційно-господарське новаторство, яке стає рушійною силою активності підприємницького середовища. При цьому підприємницьке середовище носить значною мірою суб’єктивний характер, оскільки його ефективність визначається особистими якостями підприємця: компетентністю, силою волі, цілеспрямованістю, рівнем амбіцій, професійними навичками та умінням організувати і вести підприємницьку діяльність у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах роль підприємництва та його інноваційної й організа-ційної активності в економіці буде лише зростати. Основними факторами розвитку залишаються знання та інновації, а стимулювання їхнього створення здійснюється через конкуренцію та діяльність вільних ринкових суб’єктів. По-силення секторів малого та середнього бізнесу, зростання їх соціально-економічного

значення та внеску у забезпечення соціальної стабільності і економічної безпеки країни дозволяють говорити про зміцнення підприємницької економіки. У свою чергу, це підвищує значущість підприємницького менеджменту як системи управління, здатної підтримувати конкурентоспроможність підприємств, стимулювати інновації та забезпечувати сталий розвиток економіки [8].

Підприємницька економіка, як провідний чинник розвитку сучасних національних економік, базується на активності підприємців – динамічному факторному явищі, яке забезпечує як організаційні, так і інноваційні ефекти. Розвиток підприємницької економіки здебільшого підкоряється законам середньострокового циклу, що визначає рівень і характер підприємницької активності. Ця активність є властивістю економічної системи, що формується на певних етапах соціально-економічного розвитку та залежить від рівня захищеності підприємств, їх здатності адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

В останні роки економічна безпека підприємств привертає дедалі більше уваги як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності бізнес-структур. Поява різноманітних світових та національних економічних ризиків створює дестабілізуючий вплив на протікання бізнес-процесів, що найбільш помітно проявляється на рівні окремих підприємств. Саме тому формування ефективної системи економічного захисту стає критично важливим для забезпечення безперервного функціонування підприємств у сучасних жорстких ринкових умовах.

Ефективне управління вітчизняними підприємствами, що працюють у нестабільній ринковій економіці, потребує комплексних науково-методологічних підходів до оцінки їхньої економічної безпеки. В умовах постійних змін та зовнішніх і внутрішніх загроз особливого значення набуває розробка системи оперативних та довгострокових заходів. Така система дозволяє не лише зменшити рівень невизначеності та ризиків, а й попередити негативні впливи, нейтралізувати потенційні загрози та забезпечити стабільний розвиток підприємств. Впровадження ефективних заходів економічної безпеки сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розвитку інноваційного потенціалу та формуванню стійкої позиції

підприємства на ринку, що є необхідною умовою успішної діяльності в умовах сучасної динамічної економіки.

Оцінка економічної безпеки підприємства залишається однією з найменш вивчених, але водночас надзвичайно значущих тем як у теоретичному, так і в практичному аспектах економіки. Саме результати такої оцінки формують основу для розробки управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Від достовірності та своєчасності проведеної оцінки безпосередньо залежить ефективність прийнятих рішень щодо забезпечення економічної безпеки, що робить цей процес ключовим елементом стратегічного управління.

В умовах сучасної економіки, де регулярно виникають кризи, особливо актуальною стає розробка методів оцінки загроз та механізмів підвищення економічної безпеки підприємств. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків, забезпечити стабільність функціонування підприємства та визначити його перспективи розвитку у мінливих ринкових умовах. Аналіз загроз передбачає ідентифікацію та систематизацію численних факторів впливу на господарську діяльність, які необхідно враховувати під час оцінки економічної безпеки.

Суб'єктивний підхід до аналізу економічної безпеки зазвичай зосереджується на мікрорівні, де оцінюється переважно фінансова складова діяльності підприємства. Однак у сучасних умовах необхідно інтегрувати фактори макрорівня, які впливають на господарські процеси, проте традиційно не піддаються кількісній чи якісній оцінці. Тому головним завданням управління підприємствами стає комплексне виявлення та оцінка всіх ризиків і загроз, що можуть негативно впливати на економічну безпеку, з метою їх мінімізації та врахування у стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Еволюція наукових підходів до поняття «економічна безпека підприємства» демонструє поступове розширення його трактувань. На початкових етапах економічна безпека розумілася здебільшого як забезпечення збереження комерційної та іншої конфіденційної інформації підприємства. Сьогодні ж її зміст

значно ширший і охоплює всі аспекти стабільного функціонування та розвитку бізнесу, включаючи управління ресурсним потенціалом, фінансовими потоками, технологіями та інформаційними системами [5].

Основною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення сталого та максимально ефективного функціонування, створення умов для реалізації високого потенціалу розвитку бізнесу. Для досягнення цієї мети необхідно визначити основні групи загроз і оцінити їх вплив на систему економічної безпеки підприємства. Класичні підходи до класифікації загроз передбачають розподіл за кількома критеріями:

1. За сферою виникнення: внутрішні (пов'язані з діяльністю самого підприємства) та зовнішні (пов'язані з макроекономічними, політичними, соціальними та екологічними чинниками).

2. За об'єктами посягання: майно, інформація, технології, людські ресурси та інші активи.

3. За природою виникнення: економічні, правові, екологічні, конкурентні та інші специфічні загрози.

4. За величиною можливих втрат: від значних до катастрофічних наслідків для діяльності підприємства.

5. За ймовірністю настання: малоймовірні, ймовірні та вірогідні загрози.

6. За часовим горизонтом реалізації: близькі (поточні) та віддалені (стратегічні) загрози.

Комплексне використання цих класифікацій дозволяє сформувати систему моніторингу та управління економічною безпекою підприємства, що є необхідною умовою для мінімізації ризиків і забезпечення стабільного розвитку підприємства у сучасних умовах мінливої та нестабільної ринкової економіки.

Класифікація загроз є вихідним етапом формування ефективної системи економічного захисту підприємства, тому системність оцінки має охоплювати широкий спектр показників. До ключових елементів оцінки належить аналіз динамічності розвитку підприємства; ефективність використання ресурсів; порівняння власних бізнес-процесів із процесами конкурентів.

Особливе значення в системі оцінки економічної безпеки мають макрозагрози. Оцінка макрозагроз може проводитися як у галузевому, так і в територіальному (регіональному) аспектах: загрози на галузевому рівні характеризують специфіку функціонування підприємницької структури, а на регіональному рівні – детермінуються економічними, соціальними та інфраструктурними особливостями певного регіону [4].

До основних елементів оцінки економічної безпеки підприємства належать форма організації виробництва, економічні та господарські зв'язки, система стимулювання, управління, планування, фінансування, оподаткування та ціноутворення. Найважливішими складовими господарського механізму виступають суб'єкти господарювання та їхні взаємовідносини, що забезпечують організацію виробництва та реалізацію бізнес-процесів. Комплексна оцінка безпеки передбачає розгляд різних груп загроз, які реалізуються через організаційно-правові, соціально-економічні, техніко-технологічні, інформаційні та кадрові механізми. В результаті оцінки визначаються пріоритетні напрями нейтралізації загроз залежно від їхньої вагомості та умов виникнення.

До організаційно-правової групи загроз належить сукупність факторів, що впливають на структуру підприємства, хід бізнес-процесів та управлінські рішення. Для підвищення ефективності перетворення ресурсного потенціалу у кінцевий результат діяльності підприємства застосовується реінжиніринг бізнес-процесів – набір методів проектування господарського процесу відповідно до стратегічних цілей.

Особлива увага приділяється економічним елементам безпеки підприємства, серед яких ключовим є персонал. Кваліфікація, компетентність та мотивація працівників безпосередньо впливають на результати фінансово-господарської діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу та аналіз його орієнтації на ефективність виробництва і мінімізацію матеріальних втрат дозволяє забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства та підвищити його економічну безпеку.

Виробнича складова безпеки включає техніко-технологічне забезпечення діяльності підприємства, спрямоване на впровадження інновацій і підвищення ефективності виробничих процесів. Окрему увагу слід приділяти антикризовому управлінню, яке забезпечує виведення підприємства з кризових станів, що виникають з об'єктивних або суб'єктивних причин, через організацію заходів санаційного впливу, оптимізацію бізнес-процесів, прискорення протікання операцій та розвиток маркетингових служб для аналізу ринку.

В даному разі механізм оцінки економічної безпеки підприємства повинен ґрунтуватися на п'яти ключових підходах, який забезпечить всебічну та об'єктивну оцінку безпекового рівня підприємства (табл. 4) [5].

*Таблиця 4*

**Підходи до оцінки економічної безпеки підприємства**

| Підхід | Сутність підходу | Значення для оцінки економічної безпеки |
|---|---|---|
| Системний | Комплексне дослідження взаємопов'язаних елементів підприємства з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища | Дозволяє виявити взаємозв'язки між загрозами та елементами економічної безпеки |
| Логічний | Структуризація управлінських рішень з урахуванням ризиків і невизначеності | Забезпечує обґрунтованість та послідовність управлінських дій |
| Процесний | Розгляд економічної безпеки як безперервного процесу моніторингу та аналізу | Сприяє своєчасному реагуванню на зміни середовища |
| Функціональний | Оцінка економічної безпеки за основними функціональними складовими підприємства | Дозволяє комплексно оцінити стан економічної безпеки |
| Ресурсний | Орієнтація на внутрішні ресурси та компетенції підприємства | Формує конкурентні переваги та підвищує ефективність управління |

Використання такого комбінованого підходу, що поєднує формалізовані та неформалізовані методи оцінки, дозволяє забезпечити комплексну оцінку економічної безпеки, узгоджуючи зміни внутрішніх чинників з динамікою зовнішнього середовища. Це створює умови для підтримання конкурентоспроможності підприємства та гарантує його економічну безпеку не лише на поточний період, а й у перспективі.

Отже, економічна безпека суб'єктів підприємництва повинна розглядатися як комплексна, системно організована діяльність, що включає своєчасне виявлення, аналіз та класифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку пов'язаних з ними ризиків та розробку ефективних превентивних і коригувальних заходів. Вона передбачає інтеграцію управлінських рішень, стратегічне планування розвитку, оптимізацію ресурсного потенціалу та забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності, що в сукупності дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства, гарантувати його стійкий розвиток і довгострокову ефективність функціонування в умовах мінливої ринкової економіки.

**Висновки.** Розвиток підприємництва виступає ключовим фактором підвищення управлінської ефективності та забезпечення економічної стійкості підприємств. Підприємницька активність створює динамічне середовище для прийняття управлінських рішень, стимулює впровадження інновацій, оптимізацію ресурсного потенціалу та покращення організаційних процесів. Вона дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, виявляти нові можливості для розвитку та адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Розвиток підприємництва також сприяє формуванню конкурентного середовища, підвищенню економічної грамотності персоналу, мотивації співробітників і створенню корпоративної культури, орієнтованої на ефективність та інновації. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише підвищувати прибутковість і продуктивність, а й забезпечувати довгострокову стабільність своєї діяльності, зміцнювати економічну безпеку та зменшувати ризики фінансових і виробничих втрат. Ключовим елементом забезпечення економічної стійкості підприємств є поєднання стратегічного управління з гнучкими механізмами реагування на загрози та ризики, що виникають у процесі функціонування підприємства. Ефективне підприємництво виступає каталізатором структурних змін, сприяє впровадженню передових технологій та інноваційних рішень, а також забезпечує стійкість до кризових явищ і економічних потрясінь.

Отже, розвиток підприємництва не лише підвищує управлінську ефективність, а й виступає основою економічної стабільності підприємств, формуючи

умови для їхнього сталого і конкурентоспроможного розвитку у довгостроковій перспективі. Підприємницька активність стає невід'ємною складовою сучасної економіки, визначаючи здатність підприємств адаптуватися до змін, реалізовувати інноваційний потенціал та підтримувати високий рівень економічної безпеки.

## Список використаних джерел


1. Vettik-Leemet P., Mets, T. Entrepreneurship and Innovation-Process Overlap or the Same? Systematic Overview and Converging Process-Dynamic Model. *Administrative Sciences*. 14(2), 38. 2024. https://doi.org/10.3390/admsci14020038.
2. Zarkua T., Heijman W., Benešová I., & Krivko, M. Entrepreneurship as a driver of economic development. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 13(1), 2025. 61-77.
3. Бездєтко К. С, Серьогіна Д. О. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. № 76. 2025. https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2025-76-4.
4. Васюткіна Н. В, Ватащук В. В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. № 68. 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39.
5. Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. (7). 51-55. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7.
6. Забашта Є. Розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. № 56 2023. https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2023-56-37.
7. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Еволюція підприємництва: історичні передумови, виклики та сучасні трансформації. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 5 (82). С. 346-352. https://doi.org/ 10.32782/business-navigator.82-53.
8. Мельничук І. В., Буй Ю. В., Гірак О. З. Особливості соціального впливу підприємництва на соціально-економічний розвиток у Івано-Франківській області. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 6 (286) 2024. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-66-73.
9. Русу В. Д., Роман А., Боген К., Боген Ф. Роль підприємництва у сприянні економічному розвитку: посередницька роль гендеру та мотивації. *Журнал бізнес-економіки та менеджменту*. 26(2). 2025. 316-337. https://doi.org/ 10.3846/jbem.2025.23696.
10. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35. Вип. 1. С. 27-34.

**К. М. Тростянська**

# СЦЕНАРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Сучасний етап розвитку підприємств характеризується тим, що невизначеність уже не може розглядатися як тимчасовий або другорядний супровід господарської діяльності. Вона дедалі виразніше набуває ознак сталої характеристики підприємницького середовища, яка безпосередньо впливає на умови функціонування, можливості розвитку та межі управлінського вибору. Посилення конкуренції, прискорення технологічних змін, регуляторні зрушення, коливання попиту, порушення партнерських зв'язків і підвищена чутливість до зовнішніх шоків змінюють не лише окремі параметри діяльності підприємства, а й саму логіку його економічного існування. Саме тому за таких умов бізнес-модель доцільно розглядати не як відносно сталу конфігурацію створення, доставки та привласнення цінності, а як динамічну архітектуру, що потребує постійного перегляду, коригування або, за певних обставин, більш глибокої перебудови залежно від змін середовища, внутрішніх ресурсів і потенціалу розвитку. Така постановка питання узгоджується із сучасними підходами, у межах яких бізнес-модель дедалі тісніше пов'язується з динамічними здатностями, організаційним дизайном і механізмами адаптації підприємства [14; 15].

Посилення наукового інтересу до проблематики бізнес-моделей зумовлене тим, що вони поступово вийшли за межі суто описового інструмента і стали самостійним аналітичним конструктом, у якому перетинаються стратегічний, інноваційний і підприємницький виміри розвитку фірми. Систематичні огляди свідчать, що цифрові технології, платформізація, нові механізми координації та мережеві ефекти істотно змінюють способи створення, доставки й захоплення цінності. Водночас розширення дослідницького поля не усунуло його внутрішньої фрагментарності. Навпаки, значна частина праць зосереджується або на описі чинників трансформації бізнес-моделі, або на фіксації її наслідків, тоді як значно

менше уваги приділяється послідовному інструментарію переходу від діагностики поточного стану до обґрунтованого вибору режиму змін. Саме ця методична лакуна набуває особливої ваги в умовах високої невизначеності, коли підприємству недостатньо констатувати факт зміни середовища; виникає потреба з'ясувати, яким чином ці зміни впливають на життєздатність бізнес-моделі та який тип управлінської відповіді є доцільним за конкретної конфігурації впливів [11; 14].

У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблематика стійкості та резильєнтності бізнес-моделей. Результати сучасних досліджень дають підстави стверджувати, що життєздатність підприємства визначається не лише наявністю ресурсного запасу, а й здатністю систематично переглядати конфігурацію власної бізнес-моделі, адаптувати її до нових умов і, за потреби, здійснювати глибшу реконфігурацію. Отже, резильєнтність у даному контексті доцільно трактувати не лише як здатність до відновлення після порушення або шоку, а як спроможність до навчання, стратегічного переосмислення та перебудови логіки створення цінності. Для малих і середніх підприємств ця проблема є особливо гострою, оскільки обмеженість часу, капіталу та організаційних резервів істотно звужує простір для помилки. За таких умов як запізнення зі зміною бізнес-моделі, так і надмірно радикальна реакція можуть однаковою мірою призвести до втрати її стійкості [4-5; 16].

Попри значну кількість праць, присвячених бізнес-модельній інновації, сучасна література все ще не дає цілісної відповіді на питання, яким саме чином підприємство має переходити від аналізу поточного стану до вибору режиму змін. У більшості випадків увага концентрується або на виявленні драйверів трансформації, або на описі окремих траєкторій оновлення моделі. Натомість відчутно бракує інструмента, який дозволяв би поєднати аналіз багатовимірної невизначеності, сценарне моделювання альтернативних конфігурацій розвитку подій, перевірку стійкості ключових блоків бізнес-моделі та алгоритмізований вибір між стабілізацією, адаптацією, реконфігурацією і трансформацією. Саме з цієї причини особливої ваги набуває сценарний підхід,

оскільки він дає змогу працювати не з одним очікуваним майбутнім, а з кількома змістовно різними конфігураціями умов функціонування бізнесу [7].

У межах даного дослідження сценарний підхід розглядається не як автономна вправа з опису можливих майбутніх станів, а як інструмент підтримки управлінського вибору. Його значення полягає в тому, що він дозволяє перевести невизначеність із розмитого фону в систему аналітично осмислених сценаріїв, співвіднести ці сценарії з вразливими елементами бізнес-моделі та визначити, за яких умов локального коригування вже недостатньо. Така постановка питання є особливо важливою для підприємств, діяльність яких відбувається під впливом комбінованих інституційних, ресурсних, поведінкових і системно-мережевих зрушень і які, з огляду на це, не можуть покладатися лише на статичні діагностичні інструменти [2; 8; 13].

Підґрунтям для розроблення такого підходу виступають попередні авторські дослідження, у межах яких обґрунтовано багатовимірний аналіз підприємницького середовища як контексту функціонування бізнес-моделі [20]; запропоновано підхід до оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделі на основі логіки «реакція-адаптація- трансформація» та інтегрального показника Adaptive Index [19]; розроблено інтегральну оцінку трансформації бізнес-моделей як інструмент виявлення слабких місць і порівняння альтернативних конфігурацій [18].

*Метою дослідження* є розроблення сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі підприємства в умовах невизначеності. Необхідність побудови такого механізму зумовлена тим, що наявні підходи здебільшого або зосереджуються на описі чинників змін, або фіксують їх результати, однак не забезпечують цілісного переходу від діагностики стану бізнес-моделі до обґрунтованого вибору режиму її подальшої зміни. Саме тому в межах даного дослідження пропонується підхід, який поєднує кілька взаємопов’язаних аналітичних блоків: діагностику поточного стану бізнес-моделі, моделювання базового, посиленого та стресового сценаріїв, what-if аналіз можливих змін, архітектурну перевірку стійкості конфігурації, дерево рішень щодо вибору режиму змін.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що трансформація бізнес-моделі трактується не як одноразова реакція підприємства на окремий шок або зовнішнє порушення, а як керований процес вибору між кількома режимами змін. Такий вибір, на відміну від спрощених лінійних трактувань, визначається не одним фактором, а поєднанням сили, конфігурації та характеру середовищного тиску, внутрішніх можливостей підприємства, а також ступеня пошкодження ключових блоків бізнес-моделі. Отже, трансформація розглядається нами як результат послідовного аналітичного відбору управлінської відповіді, що формується на перетині сценарних умов функціонування підприємства, рівня стійкості його бізнес-моделі та потенціалу її подальшої перебудови.

**1. Теоретичні засади сценарного управління трансформацією бізнес-моделі.**

У межах даного дослідження підприємницьке середовище розглядається як базовий контекст функціонування бізнес-моделі, тоді як невизначеність трактується як його сутнісна характеристика. Таке розмежування є принципово важливим, оскільки воно дозволяє, з одного боку, уникнути підміни базової категорії середовища категорією невизначеності, а з іншого – показати, що невизначеність не виступає ізольованим зовнішнім фактором, а є формою прояву середовищної мінливості, непередбачуваності та варіативності умов, у яких підприємство створює, доставляє та привласнює цінність. Саме тому трансформацію бізнес-моделі доцільно аналізувати не через механічний перелік загроз або збурень, а через конфігурацію тих вимірів підприємницького середовища, які змінюють логіку бізнес-модельного вибору [14; 15].

Методична основа такого підходу вже була закладена в попередніх авторських дослідженнях, у яких підприємницьке середовище описано через інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий виміри. Водночас для цілей даного дослідження важливо не відтворювати цю модель у повному обсязі, а використати її як аналітичний каркас для пояснення того, яким чином формуються різні типи невизначеності. Інституційний вимір відображає

несталість правил, регуляторних вимог, стандартів і процедур правозастосування. Ресурсний вимір пов'язаний із невизначеністю доступу до фінансування, матеріальних ресурсів, технологій, компетенцій і людського капіталу. Поведінковий вимір фіксує мінливість очікувань, мотивацій і реакцій споживачів, партнерів, інвесторів та менеджменту. Системно-мережевий вимір, своєю чергою, відображає залежність бізнес-моделі від ланцюгів постачання, платформних екосистем, партнерських конфігурацій і зовнішніх координаційних механізмів [20].

Такий підхід дозволяє відмовитися від фрагментарного бачення підприємницького середовища. Так, ринкова нестабільність лише в окремих випадках має суто поведінкову природу; значно частіше вона поєднується з ресурсними обмеженнями та мережевими збоями. Аналогічно технологічні зрушення не слід трактувати лише як технологічний факт, оскільки вони здатні одночасно змінювати правила доступу до ринку, вимоги до ресурсної бази, конфігурацію партнерських зв'язків і поведінку клієнтів. Отже, різні прояви невизначеності доцільно розглядати не як самодостатні та ізольовані чинники, а як конкретні форми поєднання чотирьох базових вимірів підприємницького середовища.

З позицій управління трансформацією бізнес-моделі це означає, що одна й та сама конфігурація бізнесу може виявляти стійкість до одних поєднань середовищного тиску і, водночас, бути вразливою до інших. Наприклад, бізнес-модель із сильною ціннісною пропозицією та розвинутими цифровими каналами здатна зберігати життєздатність за умов поведінкових зрушень, але швидко втрачати стійкість у разі руйнування критичної партнерської мережі або різкого посилення регуляторного навантаження. Саме тому для аналізу трансформації визначальним є не стільки питання, чи є середовище стабільним або нестабільним, скільки питання, в якому саме вимірі виникає тиск, яким є поєднання цих вимірів і які блоки бізнес-моделі вони зачіпають у першу чергу [4; 7].

Отже, багатовимірна невизначеність у даному дослідженні розглядається як стан підприємницького середовища, що визначає варіативність умов функціонування бізнес-моделі. Така постановка питання дозволяє перейти від

загального твердження про нестабільність до більш операційного рівня аналізу, а саме до з'ясування того, які саме конфігурації невизначеності ініціюють адаптацію, реконфігурацію або повну трансформацію бізнес-моделі.

***Обмеження статичної діагностики бізнес-моделі***

У дослідженнях бізнес-моделей важливе місце закономірно посідають різні інструменти діагностики: профілі, карти компонентів, матриці, індекси, експертні оцінки, шкали та інші засоби аналітичного опису поточного стану конфігурації. Їх значення є безсумнівним, оскільки саме вони дозволяють зафіксувати сильні та слабкі сторони бізнес-моделі, встановити вихідний профіль створення, доставки та привласнення цінності, а також співвіднести його з поточними умовами підприємницького середовища. У межах авторського доробку до таких інструментів належать, зокрема, Adaptive Index та інтегральна оцінка трансформації бізнес-моделей. Водночас важливо не лише підкреслити їх аналітичну цінність, а й чітко окреслити межі їх застосовності.

Статична діагностика, за своєю природою, фіксує стан, але не пояснює траєкторію подальшого руху. Вона дає змогу визначити, у якому положенні перебуває бізнес-модель на певний момент часу, однак не забезпечує вичерпної відповіді на питання, яким чином ця конфігурація поводитиметься за зміни поєднання інституційних, ресурсних, поведінкових і системно-мережевих зрушень. Навіть комплексний індекс може демонструвати відносно прийнятний стан моделі, хоча за посилення одного вузлового фактора саме ця конфігурація виявиться нестійкою. Саме тому зріз поточного стану доцільно розглядати як необхідний, але недостатній для обґрунтування подальшого управлінського вибору [18].

Обмеженість статичної діагностики особливо виразно проявляється в умовах високої невизначеності. За таких обставин одні й ті самі формально зафіксовані параметри можуть набувати різного управлінського значення залежно від того, в якому саме поєднанні діють зовнішні імпульси. Так, зниження маржі саме по собі ще не означає необхідності глибокої

трансформації. Проте те саме зниження маржі в комбінації зі втратою критичного каналу збуту або зростанням регуляторного навантаження вже може сигналізувати про наближення межі функціональної стійкості бізнес-моделі. Аналогічно високий рівень адаптивності не гарантує безумовної життєздатності конфігурації, якщо одночасно руйнуються партнерська мережа, логістична інфраструктура та джерела фінансової підтримки.

Ще одна принципова межа статичної діагностики полягає в тому, що вона недостатньо повно відображає поведінковий та інтерпретаційний вимір змін. Одна й та сама вихідна конфігурація може породжувати різні траєкторії дії залежно від того, яким чином менеджмент інтерпретує сигнали середовища, які ризики вважає критичними та наскільки він є готовим до змін. Отже, індекс або діагностичний профіль не можуть автоматично переводитися у конкретне рішення. Між фіксацією стану і вибором режиму дії має бути розміщений окремий проміжний аналітичний блок, який дозволяє випробувати різні конфігурації майбутніх умов і встановити, де саме проходить межа між адаптаційною чутливістю та втратою стійкості бізнес-моделі [4; 5, 11].

Саме тому в логіці даного дослідження статична діагностика розглядається як відправна точка, а не як завершальний інструмент аналізу. Її функція полягає у формуванні вихідного профілю бізнес-моделі, виявленні вразливих зон і фіксації рівня поточної адаптивності. Водночас перехід від такого профілю до вибору режиму змін можливий лише за наявності сценарного блоку, який вводить часовий вимір, альтернативність конфігурацій середовища та перевірку життєздатності моделі за різних умов.

***Сценарний підхід у логіці трансформації бізнес-моделі***

За умов високої невизначеності сценарний підхід у межах даного дослідження виконує не прогностичну, а передусім управлінсько-аналітичну функцію. Його призначення полягає не у спробі «вгадати» майбутній стан середовища, а у впорядкуванні невизначеності через побудову кількох змістовно відмінних конфігурацій розвитку подій та їх співвіднесення з уразливими елементами бізнес-моделі.

Саме в цьому полягає його принципова перевага порівняно з лінійним продовженням поточних тенденцій, оскільки він дозволяє працювати не з одним очікуваним сценарієм, а з полем можливих ситуацій, кожна з яких по-різному випробовує бізнес-модель на стійкість [2].

У межах запропонованого підходу сценарій розглядається не як самоцільний опис майбутнього стану, а як форма перевірки управлінських рішень. Через сценарій підприємство фактично ставить перед собою низку аналітичних запитань: яким чином зміниться життєздатність бізнес-моделі у разі посилення ресурсної напруженості; що відбудеться з каналами взаємодії за різкого зсуву поведінкових патернів клієнтів; чи виявиться достатнім цифровий резерв у ситуації, коли критичні процеси потрібно буде оперативно перевести в новий режим функціонування. Отже, сценарій виступає не лише способом побудови альтернативних образів майбутнього, а насамперед аналітичним простором для випробування логіки реагування на можливі зміни [9].

Функціонально сценарний підхід у межах даного дослідження виконує три взаємопов'язані ролі. По-перше, він структурує невизначеність, перетворюючи її з розмитого та слабо диференційованого фону на систему альтернативних конфігурацій умов функціонування. По-друге, він дозволяє співвіднести ці конфігурації з конкретними блоками бізнес-моделі, а саме: ціннісною пропозицією, каналами взаємодії, ресурсною архітектурою, партнерською системою, структурою витрат і джерелами доходів. По-третє, сценарний підхід створює підставу для вибору режиму змін – від стабілізації до повної трансформації. Саме завдяки цій третій функції сценарій перестає бути лише описовим інструментом і входить до логіки управління трансформацією бізнес-моделі [2; 8-9].

Таким чином, сценарний підхід виступає проміжною ланкою між статичною діагностикою та управлінським рішенням. Він поєднує вихідний стан бізнес-моделі з можливими траєкторіями розвитку подій і, тим самим, формує поле для подальшого what-if аналізу та архітектурної перевірки стійкості. Саме тому наступним логічним кроком постає побудова сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі, у межах якого сценарій набуває вже

не допоміжного, а конструктивного значення для обґрунтування управлінського вибору [13].

**2. Архітектура сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі.**

Вихідною передумовою побудови запропонованого механізму є положення про те, що управління трансформацією бізнес-моделі не може зводитися ані до констатації зовнішнього тиску, ані до ізольованого опису внутрішнього стану підприємства. Така постановка питання є принциповою, оскільки сама по собі наявність середовищного імпульсу ще не визначає ні характеру змін, ні доцільного режиму управлінської відповіді. Аналогічно фіксація внутрішніх параметрів підприємства без урахування конфігурації зовнішнього тиску не дозволяє зробити обґрунтований висновок щодо глибини та напряму подальшої перебудови. Саме тому управління трансформацією бізнес-моделі потребує цілісної аналітичної системи, яка поєднує параметри середовища, ресурсну базу підприємства, його динамічні здатності, поточну конфігурацію бізнес-моделі, модулі перевірки її стійкості та алгоритм переходу до управлінського рішення. З огляду на це запропонований механізм має багатоблокову побудову й орієнтований не на одну ізольовану дію, а на послідовність взаємопов’язаних аналітичних і управлінських кроків [11; 14-15].

У концептуальному плані механізм включає три групи вхідних параметрів. Першу групу становлять параметри зовнішнього середовища, які відображають конфігурацію інституційного, ресурсного, поведінкового та системно-мережевого тиску. Саме вони задають характер обмежень і можливостей, у межах яких функціонує бізнес-модель. Друга група охоплює внутрішні ресурси й динамічні здатності підприємства, що визначають його реальну спроможність реагувати на зовнішні зрушення, утримувати функціональну цілісність моделі або переходити до її перебудови. Третю групу становить поточний стан бізнес-моделі, представлений як профіль її ключових елементів і рівня адаптивності. Сукупність зазначених трьох блоків формує аналітичний вхід механізму, на який надалі накладаються

сценарне моделювання, what-if аналіз, перевірка стійкості та дерево рішень щодо вибору режиму змін [2].

Така побудова відображає принципову логіку дослідження: зовнішній імпульс сам по собі не визначає тип управлінської відповіді. Один і той самий шок може зумовлювати різні режими дії залежно від того, яким є запас адаптації підприємства, чи має воно резерв цифрової реконфігурації, наскільки збереженою є партнерська підтримка та чи дозволяє фінансова життєздатність утримувати або перебудовувати бізнес-модель. Саме тому механізм не повинен мати вигляд лінійної схеми типу «шок-реакція». Навпаки, він має бути побудований як аналітична конструкція, що дозволяє співвіднести силу й конфігурацію середовищного тиску з внутрішньою здатністю підприємства зберігати, адаптувати або трансформувати власну бізнес-модель. Отже, у межах даного підходу механізм виступає не просто схемою фіксації змін, а засобом упорядкування логіки переходу від середовищного імпульсу до обґрунтованого управлінського вибору.

***Вхідні блоки механізму.***

Першим вхідним блоком механізму виступають параметри зовнішнього середовища. Їхнє функціональне призначення полягає в тому, щоб задати простір можливих обмежень і можливостей для бізнес-модельного вибору. Водночас у межах запропонованого механізму ці параметри не можуть залишатися на рівні загальних описових характеристик. Вони мають бути переведені в систему аналітичних сигналів, які дозволяють встановити, які саме виміри середовища зазнають змін, у якому напрямі ці зміни відбуваються, якою є їх інтенсивність і чи формують вони одиничний, чи комбінований тиск на бізнес-модель. Саме така операціоналізація зовнішнього середовища створює підставу для побудови базового, посиленого і стресового сценаріїв, у межах яких надалі здійснюється перевірка життєздатності бізнес-моделі [2; 9].

Другим вхідним блоком є внутрішні ресурси та динамічні здатності підприємства. У даному випадку йдеться не лише про запас ресурсів у вузькому значенні, а про здатність підприємства інтегрувати, поєднувати й перебудовувати внутрішні та зовнішні ресурси, змінювати логіку створення цінності, накопичувати

управлінський досвід, навчатися та переводити прийняті рішення в реальне оновлення бізнес-моделі. Саме цей блок дозволяє розмежувати ситуації, в яких підприємство ще має потенціал обмежитися адаптацією, і ситуації, коли недостатній рівень внутрішньої готовності зумовлює необхідність переходу до глибшої реконфігурації або трансформації. Отже, значення цього блоку полягає в тому, що він фіксує не лише наявність ресурсної бази, а й реальну спроможність підприємства використати її для перебудови бізнес-моделі в умовах посилення середовищного тиску [5; 7; 11; 16].

Третім вхідним блоком виступає поточний стан бізнес-моделі. Він має бути представлений не фрагментарно, а як цілісний профіль наявної конфігурації, який охоплює ціннісну пропозицію, канали взаємодії, ключові ресурси, партнерську систему, структуру витрат, механізми формування доходів і показники функ-ціонування. Саме цей профіль виконує роль вихідної точки, з якою в подальшому співвідносяться результати сценарного моделювання та перевірки стійкості. Без такої вихідної фіксації неможливо ні оцінити глибину чутливості бізнес-моделі до зовнішнього тиску, ні встановити межу між локальним коригуванням і більш глибокою перебудовою. Саме тому поточний стан бізнес-моделі у межах даного механізму розглядається не як кінцевий результат діагностики, а як аналітична основа для подальшого випробування її життєздатності в альтернативних сценарних умовах [1; 4].

***Аналітичні модулі механізму.***

Після формування вхідного профілю механізм переходить до трьох аналітичних модулів. Першим із них є сценарний модуль, призначення якого полягає у формуванні типових конфігурацій розвитку подій та їх співвіднесенні з ключовими елементами бізнес-моделі. Другим виступає модуль what-if аналізу й архітектурної перевірки стійкості. Його функція полягає у виявленні найбільш чутливих блоків бізнес-моделі, визначенні меж її життєздатності та встановленні потенційних точок руйнування конфігурації. Третім модулем є дерево рішень, яке виконує підсумкову функцію, оскільки саме воно переводить результати попередніх аналітичних блоків у площину управлінського вибору [2-3; 9].

Зазначені модулі не дублюють один одного, а виконують різні, хоча й взаємопов'язані функції в межах єдиної логіки механізму. Сценарний блок задає загальну конфігурацію умов, у яких має бути випробувана бізнес-модель. What-if аналіз дозволяє конкретизувати, які саме параметри бізнес-моделі першими втрачають стійкість за зміни окремих умов. Архітектурна перевірка, своєю чергою, показує, чи зберігає бізнес-модель функціональну цілісність за комбінованого тиску. Дерево рішень узагальнює результати попередніх модулів і визначає, який саме режим дії є доцільним: чи достатньо стабілізації, чи виникає потреба в адаптації, реконфігурації або повній трансформації. Саме таке функціональне розмежування дозволяє уникнути логічного дублювання, яке нерідко виникає в подібних аналітичних побудовах, і водночас забезпечує послідовний перехід від аналізу умов до обґрунтованого управлінського рішення.

**Вихід механізму та його результати.**

Виходом запропонованого механізму є вибір режиму змін бізнес-моделі. У межах даного дослідження йдеться не про спрощене бінарне рішення типу «змінювати / не змінювати», а про визначення характеру і глибини втручання в наявну конфігурацію бізнесу. Така постановка питання є принципово важливою, оскільки результатом аналізу має виступати не загальна рекомендація щодо «посилення адаптивності», а більш конкретизований висновок про те, чи потребує бізнес-модель лише утримання працездатності, локального коригування, цілеспрямованої перебудови окремих компонентів або ж глибокої зміни логіки ведення бізнесу. Саме в такому розумінні вибір режиму змін постає як підсумок послідовного аналітичного відбору управлінської відповіді, а не як інтуїтивна реакція на зовнішній тиск [1; 10; 13].

Практичним результатом роботи механізму є очікувані зміни в ключових елементах бізнес-моделі. Йдеться, насамперед, про ціннісну пропозицію, канали взаємодії, партнерську конфігурацію, ресурсну архітектуру, структуру витрат, джерела доходів та систему показників результативності. Отже, запропонований механізм виконує не лише аналітичну, а й конструктивну функцію, оскільки дозволяє пов'язати конфігурацію середовищного тиску з типом управлінського

втручання та прогнозованими наслідками для бізнес-моделі. Саме завдяки цьому аналіз не завершується фіксацією проблемної ситуації, а переходить у площину обґрунтування змін, які мають бути здійснені в конфігурації створення, доставки та привласнення цінності [1; 4; 7].

Для практичного застосування запропоновану архітектуру доцільно звести до причинно-наслідкової послідовності: ризик або шок → зміна параметрів середовища → управлінський тригер → вибір механізму змін → очікуваний результат → показник контролю. Така схема є методично важливою з двох причин. По-перше, вона не дозволяє змішувати джерело проблеми з формою управлінської відповіді, оскільки сам факт виникнення шоку ще не визначає рішення доти, доки не встановлено, яким саме є його вплив на параметри середовища та на поточну конфігурацію бізнес-моделі. По-друге, вона вводить зворотний зв’язок у логіку механізму, адже результат має оцінюватися через систему контрольних показників. Саме тому механізм набуває не одноразового, а циклічного характеру, коли кожен новий результат стає підставою для уточнення подальшого управлінського вибору [17].

**3. Сценарний модуль трансформації бізнес-моделі.**

У загальній архітектурі запропонованого механізму сценарний модуль виконує центральну функцію. Його призначення полягає в тому, щоб поєднати вихідну діагностику стану бізнес-моделі з аналізом можливих траєкторій її подальших змін. Якщо діагностичний блок дає змогу відповісти на питання, якою є конфігурація бізнес-моделі в поточний момент часу, то сценарний модуль переводить аналіз в іншу площину: дозволяє з’ясувати, що відбудеться з цією конфігурацією у разі, якщо підприємницьке середовище змінюватиметься за різними логіками тиску. Саме тому сценарний модуль не слід розглядати як допоміжне доповнення до діагностики. Навпаки, у межах сценарно-орієнтованого механізму він виступає його ядром, оскільки забезпечує перехід від фіксації стану до випробування життєздатності бізнес-моделі в альтернативних умовах функціонування [2; 9]. У межах даного дослідження сценарний модуль спирається на три базові рівні напруження: базовий, посилений і стресовий сценарії. Базовий

сценарій фіксує такі умови, за яких тиск середовища посилюється, але ще не призводить до одночасного руйнування кількох критичних блоків бізнес-моделі. Посилений сценарій відображає ситуацію системного ускладнення умов функціонування, коли порушення вже зачіпають кілька елементів конфігурації та помітно послаблюють її стійкість. Стресовий сценарій, своєю чергою, моделює таке поєднання збурень, яке ставить під загрозу функціональну цілісність бізнес-моделі як цілого. Така трирівнева логіка сценарного опрацювання дозволяє, з одного боку, зберегти аналітичну компактність моделі, а з іншого – уникнути спрощення, за якого все сценарне бачення зводиться до одного усередненого образу майбутнього. Отже, запропонована побудова створює підставу для більш диференційованого аналізу того, за яких меж середовищного тиску бізнес-модель зберігає працездатність, а за яких – переходить у стан, що потребує глибшої перебудови.

***Авторська типологія базових сценаріїв***

Для поглибленої інтерпретації сценарного модуля доцільно виокремити чотири типові конфігурації розвитку подій: контрольовану турбулентність, асиметричний шок, системну кризу та вікно прискореного зростання. Їх призначення полягає не у вичерпному описі всіх можливих варіантів майбутнього, а у виділенні найбільш аналітично продуктивних типів ситуацій, які дозволяють пов’язати характер середовищного тиску з режимом бізнес-модельної відповіді. Саме тому зазначені конфігурації слід розглядати не як замкнений перелік сценаріїв, а як типологічний інструмент, за допомогою якого можна впорядкувати різні форми середовищного впливу та співвіднести їх з доцільною логікою змін бізнес-моделі [1-2; 6].

Сценарій контрольованої турбулентності відображає ситуацію, за якої середовище змінюється поступово, але достатньо відчутно для того, щоб зберігати тиск на бізнес-модель. Такий сценарій може проявлятися через погіршення динаміки попиту, зростання витрат, зміну окремих регуляторних вимог, посилення конкуренції або трансформацію споживчих очікувань. Його особливість полягає в тому, що тиск ще не руйнує ядро бізнес-моделі, проте

вже робить неможливим її інерційне функціонування без коригування. За таких умов підприємство, як правило, зберігає часовий резерв для дії, а отже найбільш доцільним режимом відповіді виступає адаптація. Йдеться про зміну окремих параметрів ціннісної пропозиції, каналів взаємодії, витратної структури або способів роботи з клієнтами без демонтажу цілісної архітектури моделі [2; 6].

Сценарій асиметричного шоку відображає іншу логіку розвитку подій. У цьому випадку критичний вплив концентрується не на всій системі одразу, а в одному або кількох вузлових елементах бізнес-моделі. Таким вузлом може виступати втрата ключового каналу збуту, порушення доступу до стратегічного ресурсу, випадіння важливого партнера, різка зміна поведінки окремого клієнтського сегмента або локальний регуляторний удар. За такої конфігурації загальна життєздатність бізнес-моделі ще може зберігатися, однак критичний вузол уже виявляється пошкодженим. Саме тому найбільш доцільною відповіддю в даному випадку є реконфігурація, тобто часткова, але цілеспрямована перебудова конкретних компонентів без повної зміни логіки бізнесу. Отже, сценарій асиметричного шоку дозволяє відокремити ситуації локального руйнування від ситуацій системного колапсу і тим самим уточнити межу між адаптацією та глибшою трансформацією [1; 6-7].

Сценарій системної кризи характеризується одночасною дією кількох взаємопов’язаних збурень, які не просто накладаються одне на одне, а взаємно підсилюють свій вплив. У такій ситуації інституційні, ресурсні, поведінкові й системно-мережеві зрушення формують комбінований тиск, що зачіпає відразу кілька ключових блоків бізнес-моделі: ціннісну пропозицію, канали взаємодії, партнерську конфігурацію, доходну архітектуру, ліквідність та операційну безперервність. За такої конфігурації локальних коригувань або часткової перебудови вже недостатньо, оскільки бізнес-модель втрачає не окремі елементи, а функціональну цілісність. Саме тому управлінською відповіддю в межах цього сценарію має виступати глибша трансформація, тобто перебудова не лише окремих компонентів, а логіки бізнесу в цілому [4; 7; 16].

Сценарій вікна прискореного зростання відрізняється від попередніх тим, що не має кризового характеру у прямому розумінні. Його зміст полягає в тому, що в середовищі виникає така комбінація технологічних, мережевих, поведінкових або інституційних можливостей, яка не руйнує чинну бізнес-модель, але водночас робить її наявну конфігурацію недостатньою для реалізації нового потенціалу розвитку. У цьому випадку підприємство не стільки рятує бізнес-модель від втрати стійкості, скільки прагне своєчасно змінити її так, щоб використати сприятливе вікно можливостей. Саме тому найбільш доцільною відповіддю тут виступає випереджальна реконфігурація або трансформація розвитку. Отже, на відміну від кризових сценаріїв, де зміни мають переважно захисний характер, у даній конфігурації вони набувають проактивного змісту і спрямовуються на розширення можливостей створення та привласнення цінності.

***Зв'язок сценаріїв з елементами бізнес-моделі та режимами змін.***

Запропонована типологія набуває практичного значення лише за умови її співвіднесення з конкретними елементами бізнес-моделі. Саме по собі виокремлення типових конфігурацій розвитку подій ще не дає достатніх підстав для управлінського висновку, якщо не встановлено, які саме блоки бізнес-моделі виявляються найбільш чутливими в межах кожного сценарію. Так, для сценарію контрольованої турбулентності найбільш уразливими, як правило, є ціннісна пропозиція, канали взаємодії та структура витрат, оскільки саме ці елементи першими реагують на поступове, але відчутне погіршення умов функціонування (таб. 1). Для сценарію асиметричного шоку критичним стає той вузловий елемент, навколо якого вибудовується значна частина створення цінності: окремий канал, ключовий ресурс, стратегічний партнер або специфічний клієнтський сегмент. У разі системної кризи вразливість поширюється вже не на окремий елемент, а практично на всю архітектуру бізнес-моделі. Натомість для сценарію вікна прискореного зростання визначальними стають ті елементи, які забезпечують масштабування бізнесу, а саме: канали, цифрові сервіси, партнерські зв'язки, механізми монетизації та організаційна здатність до розширення [1; 6].

*Таблиця 1*

**Зв'язок базових сценаріїв з елементами бізнес-моделі та режимами змін**

| Сценарій | Характер тиску | Найбільш чутливі елементи | Попередній режим змін |
|---|---|---|---|
| Контрольована турбулентність | Поступове, але відчутне погіршення умов без руйнування ядра моделі | Ціннісна пропозиція; канали; структура витрат | Адаптація |
| Асиметричний шок | Критичний удар по одному або кількох вузлових елементах конфігурації | Канали; ключові ресурси; ключові партнери; споживчі сегменти | Реконфігурація |
| Системна криза | Поєднання кількох взаємопов'язаних збурень, що підривають функціональну цілісність | Практично вся архітектура моделі: ціннісна пропозиція; канали; ключові партнери; ключові ресурси; структура витрат; потоки доходів | Трансформація |
| Вікно прискореного зростання | Сприятлива конфігурація можливостей, що перевищує потенціал поточної моделі | Елементи масштабування: ціннісна пропозиція; канали; ключові партнери; потоки доходів | Випереджальна реконфігурація / трансформація |

*Джерело: розроблено автором*

В такій логіці сценарний модуль переводить загальний аналіз невизначеності у площину управлінської конкретики. Кожен сценарій задає не лише опис умов функціонування підприємства, а й формує попередню логіку вибору режиму змін: адаптації, реконфігурації, трансформації або випереджального розвитку. Водночас остаточне рішення не може ґрунтуватися лише на типі сценарію як такому. Воно потребує додаткової перевірки того, яким чином бізнес-модель поводиться під впливом окремих варіацій параметрів та комбінованих критичних впливів. Цю функцію в межах запропонованого механізму виконують what-if аналіз і архітектурна перевірка стійкості, які дозволяють перейти від типологічного опису ситуації до більш точного встановлення меж життєздатності бізнес-моделі [2; 9].

З огляду на це три рівні сценарної напруженості (базовий, посилений і стресовий) доцільно трактувати як спосіб масштабування однієї й тієї самої конфігурації ризику. Базовий рівень відповідає ситуації, коли окремі сигнали погіршення вже наявні, проте ще не формують руйнівної взаємодії між ключовими блоками

бізнес-моделі. Посилений рівень фіксує перехід від окремих сигналів до їх системного поєднання, за якого тиск середовища починає відчутно послаблювати стійкість конфігурації. Стресовий рівень означає, що взаємодія ризиків набуває такого характеру, за якого бізнес-модель наближається до межі функціональної цілісності. Саме тому поєднання типології сценаріїв і рівнів напруженості надає сценарному модулю необхідної гнучкості: він дозволяє одночасно відобразити і характер ситуації, і ступінь її загострення.

***Методичні правила побудови сценаріїв у межах механізму.***

Щоб сценарний модуль не перетворювався на набір довільних описів, його побудова має підпорядковуватися низці методичних правил. Перше з них полягає в тому, що сценарій повинен виходити не з абстрактного «можливого майбутнього», а з реально значущої для бізнес-моделі конфігурації ризиків і можливостей. Інакше кажучи, відправною точкою мають бути не загальні макротренди як такі, а ті середовищні зрушення, які безпосередньо зачіпають логіку створення, доставки та привласнення цінності в конкретному типі бізнесу.

Друге правило полягає в необхідності чітко розрізняти тип ситуації та рівень її загострення. В межах запропонованого підходу доцільно поєднувати типологію сценаріїв із трирівневою шкалою напруженості – базовою, посиленою та стресовою, що дозволяє одночасно фіксувати як характер ситуації, так і ступінь її ускладнення [2; 9].

Третє правило полягає в тому, що сценарій має бути перевідним у мову елементів бізнес-моделі. Якщо сценарний опис не дозволяє встановити, який саме блок моделі зазнає первинного тиску, він може залишатися теоретично цікавим, але в методичному відношенні буде недостатньо продуктивним. Саме тому в межах запропонованого механізму кожен сценарій повинен співвідноситися щонайменше з ціннісною пропозицією, каналами взаємодії, ресурсною архітектурою, партнерською системою, структурою витрат і доходними механізмами.

Четверте правило: сценарій має створювати підстави для управлінського вибору, а не обмежуватися лише описом ризику. Його результатом повинно бути не загальне твердження про зростання невизначеності, а більш предметна

постановка питання: чи є достатньою стабілізація, чи виникає потреба в адаптації, реконфігурації або трансформації бізнес-моделі.

Нарешті, п’яте правило полягає у вбудуванні сценарію в циклічну логіку моніторингу та коригування. Сценарій у даному дослідженні не розглядається як одноразовий прогноз. Навпаки, він має періодично уточнюватися залежно від того, як змінюється конфігурація середовищного тиску і яким чином на цей тиск реагує бізнес-модель. Саме така постановка питання робить сценарний модуль сумісним із системою показників і деревом рішень, а отже дозволяє перетворити його не на епізодичну аналітичну вправу, а на постійно діючий інструмент підтримки управлінського вибору [10; 13].

**4. Аналіз можливих змін і перевірка стійкості бізнес-моделі.**

У структурі запропонованого механізму what-if аналіз виконує проміжну функцію між загальною сценарною логікою та конкретним управлінським рішенням. Його зміст полягає у контрольованому варіюванні окремих параметрів за відносної стабільності інших умов. Якщо сценарний модуль окреслює загальний контур майбутньої конфігурації середовища, то what-if аналіз дозволяє з’ясувати, який саме елемент бізнес-моделі виявляється найбільш чутливим до конкретного зрушення і де проходить межа, після якої локальна вразливість перетворюється на системну проблему [2; 9].

Для цілей даного дослідження доцільно використовувати шість типових варіацій. Перша варіація пов’язана зі зростанням витрат на залучення клієнта, що дозволяє оцінити стійкість ціннісної пропозиції та каналів комунікації. Друга стосується зниження доступності фінансування і дає змогу перевірити ресурсну напруженість та межі фінансової витривалості бізнес-моделі. Третя варіація полягає у втраті одного каналу продажу або взаємодії, що дозволяє встановити ступінь залежності від окремого каналу. Четверта пов’язана зі скороченням партнерської мережі та зниженням надійності кооперaційних зв’язків. П’ята стосується посилення регуляторного тиску. Шоста відображає прискорення цифрового попиту, за якого чинна конфігурація починає відставати від нових способів взаємодії зі споживачем. Сукупно такі варіації охоплюють чотири базові виміри

підприємницького середовища і водночас переводять їх у площину операційно зрозумілих управлінських перевірок.

***Архітектурна перевірка стійкості бізнес-моделі.***

What-if аналіз дозволяє виявити чутливість окремих параметрів бізнес-моделі, однак цього ще недостатньо для встановлення того, чи зберігає вона функціональну цілісність за комбінованого тиску. Саме тому в межах даного дослідження вводиться архітектурна перевірка стійкості як спеціалізований методичний блок, спрямований на випробування ключових складових бізнес-моделі на здатність зберігати функціональність у критичних умовах. Її зміст не зводиться до вузько фінансового аналізу. Навпаки, йдеться про значно ширше питання, а саме про те, чи здатна бізнес-модель продовжувати створювати, доставляти та привласнювати цінність у ситуації, коли кілька важливих блоків одночасно зазнають ослаблення [3; 12].

У межах даного дослідження доцільно використовувати шість основних тестів. Перший із них є тестом на канал і призначений для оцінювання того, наскільки бізнес-модель залежить від окремого способу взаємодії або збуту та чи здатна вона зберігати доступ до клієнта у разі втрати ключового каналу. Другий є тестом на ресурс і дозволяє перевірити здатність конфігурації функціонувати за дефіциту фінансових, матеріальних, кадрових або технологічних ресурсів. Третій тест спрямований на оцінювання партнерств. Його завдання полягає у виявленні залежності бізнес-моделі від конкретних вузлів партнерської мережі та у з’ясуванні можливості їх заміщення. Четвертий тест є тестом на ліквідність і показує, чи може модель утримувати мінімально достатній фінансовий ритм за падіння доходів або зростання витрат. П’ятий тест пов’язаний із цифровою готовністю та дає змогу оцінити спроможність підприємства швидко переводити критичні процеси в цифровий режим. Шостий тест є тестом на регуляторну чутливість і дозволяє встановити, наскільки істотно зміна нормативного режиму впливає на життєздатність конфігурації [4; 6-7; 16].

Наукова доцільність запровадження такого блоку полягає в тому, що він переводить поняття стійкості з рівня загальної декларації на рівень цілеспрямованого

аналітичного випробування. Стійкість бізнес-моделі розглядається нами не як абстрактна властивість «бути сильною», а як здатність утримувати функціональну цілісність за пошкодження окремих каналів, ресурсних контурів, партнерських вузлів, фінансових потоків, цифрової інфраструктури або регуляторних умов. Саме тому архітектурна перевірка стійкості дозволяє виявити межі життєздатності конфігурації не постфактум, а до моменту прийняття управлінського рішення [3; 12].

***Критерії стійкості бізнес-моделі.***

Для того щоб результати what-if аналізу та тестування могли бути використані у виборі режиму змін, необхідно визначити критерії їх інтерпретації. У межах даного дослідження пропонується п'ять критеріїв стійкості бізнес-моделі: збереження ціннісної пропозиції, операційна безперервність, фінансова життєздатність, відновлюваність партнерської мережі та здатність до реконфігурації [3-4; 12].

Першим критерієм виступає збереження ціннісної пропозиції. Його зміст полягає в оцінюванні того, чи зберігає бізнес-модель здатність пропонувати клієнтові релевантну цінність попри посилення середовищного тиску. Якщо така здатність втрачається, бізнес-модель перестає бути життєздатною у своєму базовому значенні. Другим критерієм є операційна безперервність. Вона відображає, чи може підприємство підтримувати критичні процеси створення й доставки цінності без повного розриву діяльності. Третім критерієм є фінансова життєздатність, яка охоплює не лише поточну ліквідність, а й загальну спроможність бізнес-моделі підтримувати доходну логіку, зберігати мінімально достатній фінансовий ритм і забезпечувати ресурсний цикл оновлення [12]. Четвертим критерієм виступає відновлюваність партнерської мережі. Для сучасних бізнес-моделей зовнішні взаємозв'язки дедалі частіше є не периферійним, а структуроутворюючим елементом створення цінності. Саме тому стійкість бізнес-моделі значною мірою залежить від здатності швидко відновлювати або перебудовувати партнерські відносини за порушення звичних коопераційних зв'язків. П'ятим критерієм є здатність до реконфігурації. Вона відображає внутрішній потенціал бізнес-моделі до перебудови без повної втрати керованості. Саме цей критерій виконує

роль зв’язувальної ланки між поняттям стійкості та вибором конкретного режиму змін, оскільки дозволяє встановити, чи зберігає модель резерв для часткової перебудови, чи вже наближається до межі, за якою потрібна повна трансформація [4; 7; 16].

У сукупності зазначені критерії дозволяють інтерпретувати результати перевірки не ізольовано, а як систему взаємопов’язаних ознак функціональної цілісності бізнес-моделі, і в такому розумінні вони створюють підставу для побудови дерева рішень і дають змогу перейти від набору окремих сигналів до більш чіткого висновку щодо доцільного режиму дії.

Водночас критерії стійкості не функціонують автономно. Саме їх взаємодія формує цілісне уявлення про життєздатність бізнес-моделі. Так, збереження ціннісної пропозиції без операційної безперервності є недостатнім, оскільки підприємство не зможе реально доставити цінність клієнтові. Аналогічно операційна безперервність без фінансової життєздатності не забезпечує тривалого функціонування моделі. Відновлюваність партнерської мережі без здатності до реконфігурації також не розв’язує проблему по суті, а лише тимчасово відтерміновує її загострення. В межах даного дослідження функціональна цілісність трактується як інтегральний ефект взаємодії критеріїв, а не як окрема властивість одного з блоків бізнес-моделі [3; 16].

**5. Дерево рішень вибору режиму трансформації бізнес-моделі.**

Дерево рішень виступає завершальним аналітичним блоком сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі (рис. 1).

Його функція полягає в тому, щоб перевести результати діагностики, сценарного моделювання, what-if аналізу та архітектурної перевірки стійкості у впорядкований управлінський вибір. Отже, дерево рішень не підміняє собою попередні модулі і не дублює їх зміст. Його призначення полягає в синтезі результатів попередніх аналітичних блоків у логіку переходу від висновку до дії. Саме в такому розумінні дерево рішень слід розглядати як інструмент формалізації управлінського вибору, що завершує аналітичну частину механізму і відкриває можливість для практичного застосування його результатів.

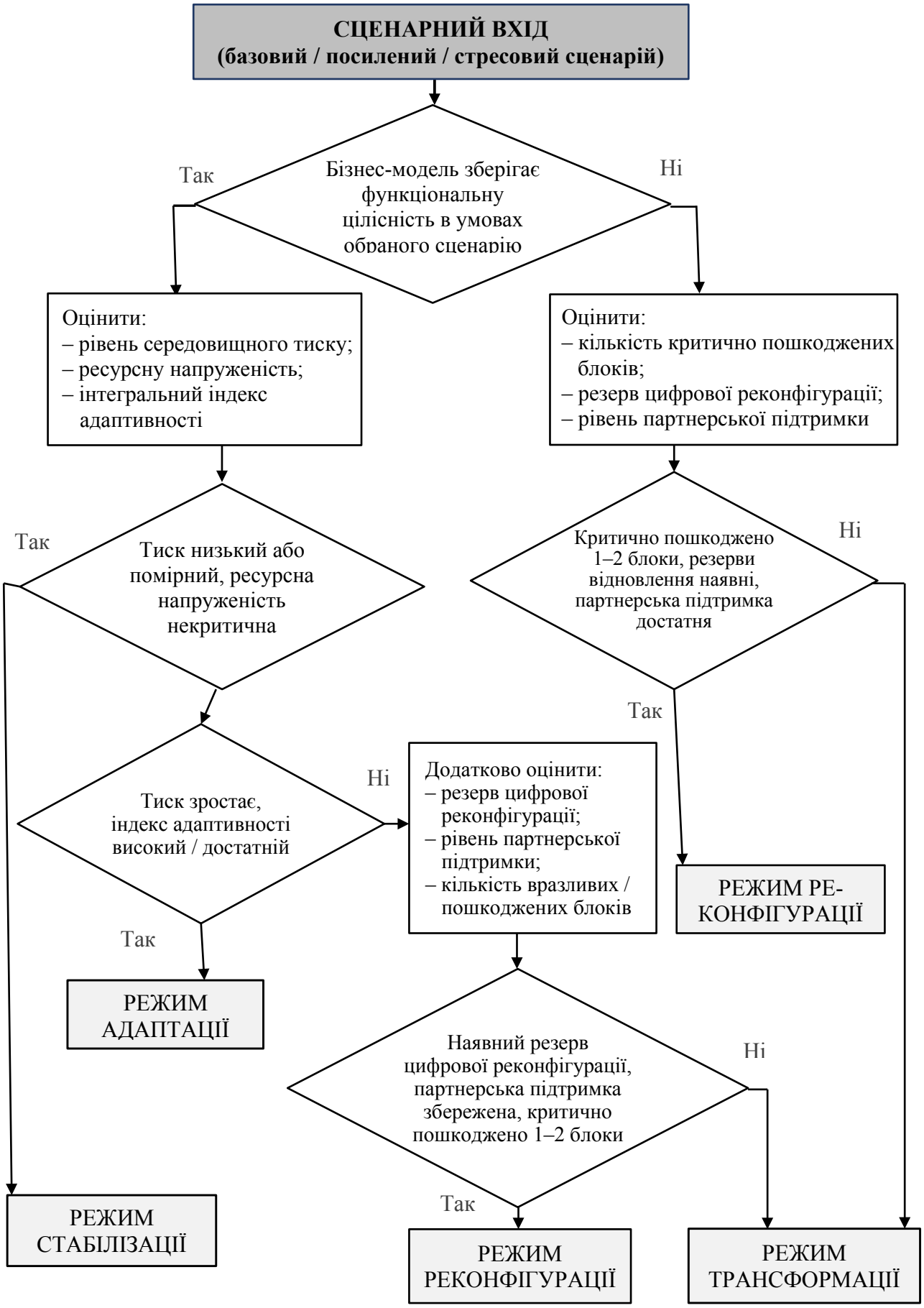



**Рис. 1. Дерево рішень вибору режиму трансформації бізнес-моделі**

*Джерело: розроблено автором*

Потреба в запровадженні такого блоку зумовлена тим, що значний масив аналітичної інформації сам по собі ще не гарантує якості управлінського рішення. За відсутності формалізованої логіки переходу від аналізу до дії підприємство ризикує, з одного боку, недооцінити глибину проблеми й обмежитися змінами, які виявляться недостатніми, а з іншого – вдатися до надмірно радикальної реакції, руйнуючи ті елементи бізнес-моделі, які ще зберігають життєздатність. Саме тому дерево рішень має виконувати функцію впорядкування вибору між чотирма базовими режимами змін: стабілізацією, адаптацією, реконфігурацією і трансформацією. У межах даного дослідження це означає, що дерево рішень виступає не просто графічною схемою або допоміжною класифікацією, а способом приведення аналітичних результатів до чіткої послідовності управлінських альтернатив.

Вихідним вузлом дерева рішень у межах запропонованого механізму виступає питання про функціональну цілісність бізнес-моделі. У даному дослідженні під функціональною цілісністю розуміється збереження мінімально достатньої здатності моделі підтримувати ціннісну пропозицію, операційну безперервність і фінансову життєздатність в умовах обраного сценарію. Таке трактування не є тотожним повній стійкості бізнес-моделі, однак відображає її пороговий операційний прояв. Інакше кажучи, якщо бізнес-модель уже не зберігає базової працездатності, дерево рішень не повинно спрямовувати підприємство до м’яких режимів реагування, а має відразу переводити аналіз у площину глибших режимів перебудови [3; 12].

У разі, якщо функціональна цілісність бізнес-моделі зберігається, наступним етапом є оцінювання рівня середовищного тиску, ресурсної напруженості та інтегрального індексу адаптивності. За умов низького або помірного тиску та некритичної ресурсної напруженості найбільш доцільним виступає режим стабілізації. Якщо ж тиск середовища посилюється, але адаптивність бізнес-моделі залишається високою або достатньою, логічним є перехід до режиму адаптації. Водночас у тих випадках, коли адаптивність виявляється лише середньою, однак підприємство ще зберігає резерв цифрової реконфігурації, партнерську

підтримку та відносно обмежену кількість критично вразливих блоків, дерево рішень має переводити бізнес-модель до режиму реконфігурації.

Якщо ж функціональна цілісність не зберігається вже на базовому рівні, дерево рішень переходить до оцінювання глибини пошкодження конфігурації. У випадку, коли критично пошкодженими є один або два блоки, а резерви цифрової та партнерської перебудови ще не вичерпані, доцільним виступає режим реконфігурації. Якщо пошкодження охоплює три і більше ключових блоків або вичерпано резерви відновлення, підприємство має переходити до трансформації як до глибокої перебудови логіки бізнес-моделі.

У межах даного дослідження дерево рішень спирається на шість ключових вузлів: рівень середовищного тиску, ресурсну напруженість, інтегральний індекс адаптивності, кількість критично пошкоджених блоків, резерв цифрової реконфігурації та рівень партнерської підтримки. Перші два вузли відображають силу і характер зовнішнього та ресурсного тиску. Третій вузол фіксує внутрішню готовність бізнес-моделі до змін. Четвертий дає змогу встановити фактичну глибину руйнування конфігурації. П’ятий і шостий вузли дозволяють оцінити, чи зберігає підприємство резерви для часткової перебудови без переходу до повної трансформації.

З методичної точки зору важливо підкреслити, що зазначені вузли не слід трактувати як жорстко універсальні числові пороги. Для цілей даного дослідження більш доцільним є використання якісних або нормованих інтервалів, таких як «низький / помірний / високий», «достатній / недостатній», «збережений / ослаблений / вичерпаний». Такий підхід зменшує ризик псевдоточної оцінки та робить дерево рішень придатним до подальшої емпіричної калібровки залежно від галузі, масштабу підприємства та типу бізнес-моделі.

***Чотири режими трансформації бізнес-моделі.***

*Стабілізація* у межах запропонованого підходу розглядається як режим утримання працездатності наявної конфігурації бізнес-моделі. Його застосування є доцільним у тих випадках, коли функціональна цілісність моделі збережена, середовищний тиск не набуває надмірного характеру, а ресурсна напруженість ще

не досягла критичних значень. За таких умов метою стабілізації виступає не перебудова логіки бізнесу, а підтримання керованості моделі, захист її критичних функцій і недопущення подальшого погіршення параметрів функціонування.

*Адаптація*, своєю чергою, є режимом контрольованого коригування бізнес-моделі. Вона є доречною тоді, коли середовище вже зазнає помітних змін, однак бізнес-модель ще зберігає функціональну цілісність і має достатній рівень внутрішньої готовності до змін. У такому випадку підприємство здатне коригувати ціннісну пропозицію, канали взаємодії, структуру витрат, окремі процеси та підходи до роботи з клієнтом без радикального порушення цілісної архітектури моделі. Саме тому адаптацію доцільно розглядати як режим, у межах якого зміни вже виходять за межі простого утримання працездатності, але ще не потребують глибокої перебудови логіки бізнесу.

*Реконфігурація* посідає проміжне місце між адаптацією і трансформацією. Її логіка полягає у цілеспрямованій перебудові окремих критичних компонентів бізнес-моделі, до яких можуть належати канали взаємодії, партнерські зв'язки, цифрова архітектура, ресурсні комбінації або способи монетизації. Застосування цього режиму є доцільним тоді, коли частина блоків моделі вже втратила стійкість, однак загальна конфігурація ще не зруйнована повністю. Отже, реконфігурація означає не локальне коригування параметрів, а більш глибоке структурне втручання, яке, однак, ще не переходить у повну зміну логіки бізнес-моделі [6].

*Трансформація* виступає режимом глибокої перебудови логіки бізнес-моделі. Необхідність її застосування виникає тоді, коли функціональна цілісність уже втрачена, пошкодженими є кілька ключових блоків, а резервів часткової реконфігурації недостатньо для відновлення життєздатності конфігурації. У такому випадку йдеться вже не про коригування окремих параметрів і не про часткову перебудову, а про зміну самої архітектури створення, доставки та привласнення цінності. Саме тому трансформацію у межах даного дослідження доцільно трактувати як режим, що означає перехід до нової логіки функціонування бізнесу [17].

У прикладному вимірі дерево рішень може бути реалізоване як послідовність із п'яти кроків. На першому кроці формується сценарний вхід і фіксується рівень

його напруженості. На другому кроці перевіряється, чи зберігає бізнес-модель функціональну цілісність. Третій крок передбачає оцінювання середовищного тиску, ресурсної напруженості та адаптивності. На четвертому кроці, у разі потреби, здійснюється поглиблена оцінка критично пошкоджених блоків, цифрового резерву та партнерської підтримки. На п’ятому кроці обирається режим дії і встановлюються контрольні індикатори, за якими надалі перевіряється ефект обраної відповіді. Саме останній крок має принципове значення, оскільки він перетворює дерево рішень із суто діагностичної схеми на інструмент керованого циклу змін. Для прикладного використання запропонованого механізму вузли дерева рішень можуть бути конкретизовані через систему індикаторів та інтерпретаційних орієнтирів, що дозволяє поєднати сценарний аналіз, перевірку стійкості й подальший моніторинг результативності обраного режиму змін.

### 6. Ілюстративне застосування механізму: кейс аграрного підприємства.

Для ілюстративного застосування запропонованого сценарно-орієнтованого механізму доцільно звернутися до кейсу реального українського агропромислового підприємства, яке в даному дослідженні позначається як підприємство. Назва суб’єкта господарювання свідомо не розкривається, однак сам кейс побудовано на основі відкритої публічної звітності за 2024 рік. Такий підхід дозволяє, з одного боку, уникнути умовності абстрактного прикладу, а з іншого – зберегти дослідницьку нейтральність та анонімізацію об’єкта аналізу. Підприємство функціонує як багатопрофільна агропромислова структура з виразно домінуючим рослинницьким ядром. У межах його бізнес-моделі поєднуються виробництво зернових та олійних культур, зберігання продукції, логістичне забезпечення та експортна діяльність. За даними публічної звітності, у 2024 році підприємство експортувало 0,9 млн. т зернових та олійних культур, а частка експорту в аграрному сегменті становила 89% виручки. Уже сама ця обставина свідчить про істотну залежність конфігурації бізнес-моделі від стабільності зовнішніх каналів реалізації. Водночас опора на логістичне вивезення через одеські порти додатково посилює чутливість підприємства до зовнішніх шоків, що робить його показовим об’єктом для аналізу в межах запропонованого механізму.

У базовій конфігурації бізнес-моделі ціннісна пропозиція підприємства полягає у виробництві та постачанні значних обсягів стандартизованої аграрної продукції з прогнозованими параметрами якості, строків і каналів поставки. Клієнтський сегмент охоплює трейдерів, експортерів, переробні компанії та інших оптових контрагентів. Канали реалізації представлені контрактними взаємодіями з трейдерами, поставками через портову та елеваторну інфраструктуру. До ключових ресурсів належать земельні ресурси, техніка, насіння, добрива, паливо, кадровий потенціал та агрономічні компетенції. Ключовими партнерами виступають постачальники ресурсів, логістичні оператори, елеватори, контрагенти зі збуту та фінансові партнери.

***Шок і сценарні конфігурації.***

Для демонстрації роботи запропонованого механізму доцільно обрати комбінований шок, який поєднує три взаємопов'язані впливи, а саме: ускладнення логістики збуту, посилення ресурсної напруженості та погіршення умов реалізації аграрної продукції внаслідок зниження врожайності та/або цінового тиску. Така конфігурація шоку є методично виправданою, оскільки дозволяє простежити не ізольовану дію окремого збурення, а комбінований вплив кількох факторів, які одночасно зачіпають канали реалізації, ресурсну базу та результативність аграрного сегмента.

Вибір саме такого шоку безпосередньо випливає з публічного профілю підприємства. По-перше, його аграрний сегмент істотно залежить від експорту, що робить канали зовнішньої реалізації одним із критичних елементів бізнес-моделі. По-друге, у публічній звітності прямо наголошується, що експортна діяльність підтримувалася стабільною роботою одеських портів, а отже логістична складова виступає не периферійною, а системоутворюючою умовою функціонування відповідної конфігурації. По-третє, аграрна виручка у 2024 році зменшилася на 13% унаслідок нижчої врожайності та скорочення обсягів продажу, попри загальну стійкість групової моделі. Саме тому для даного підприємства поєднання логістичного, ресурсного та виробничо-цінового шоку слід розглядати не як довільну гіпотезу, а як реально релевантну конфігурацію ризику.

У межах кейсу на цій основі доцільно сформувати три сценарії. Базовий сценарій передбачає збереження основних каналів експорту, однак за умов помірного зростання логістичних витрат і посилення тиску на маржу аграрного сегмента. Посилений сценарій відображає ситуацію системного ускладнення умов функціонування, коли порушення логістики поєднується з погіршенням доступності окремих ресурсів, ослабленням частини партнерських зв'язків і зростанням фінансової напруженості. Стресовий сценарій моделює таку конфігурацію подій, за якої порушення логістики поєднується зі зниженням врожайності, послабленням каналу збуту та різким погіршенням здатності підтримувати фінансову й операційну стійкість у межах наявної бізнес-модельної конфігурації.

Саме така побудова сценаріїв дозволяє перевести загальну характеристику ризику в аналітично впорядковану систему варіантів, на основі якої надалі може бути здійснено перевірку стійкості бізнес-моделі та обґрунтовано вибір доцільного режиму змін.

***Результати архітектурної перевірки стійкості бізнес-моделі.***

Після формування сценаріїв кейс проходить етап архітектурної перевірки стійкості за шістьма тестами, кожен з яких дозволяє виявити межі життєздатності окремих блоків бізнес-моделі в умовах наростання комбінованого тиску.

Результати тесту на канал свідчать, що базова конфігурація бізнес-моделі підприємства характеризується високою залежністю від експортного каналу та стабільності портової логістики. У межах базового сценарію така залежність ще не набуває критичного характеру, однак у посиленому, а особливо у стресовому сценарії вона переходить у зону підвищеної вразливості. Це пояснюється тим, що порушення одного ключового каналу швидко позначається не лише на доставці цінності, а й на параметрах грошового потоку, а отже безпосередньо впливає на здатність моделі підтримувати функціональну цілісність.

Тест на ресурс показує, що аграрна конфігурація підприємства істотно залежить від безперебійного доступу до матеріальних ресурсів, пального, сезонного фінансування та належної виробничої координації. За базового сценарію модель ще зберігає працездатність, однак у посиленому сценарії ресурсна напруженість

уже починає обмежувати її гнучкість. У стресовому сценарії цей чинник перетворюється на джерело системного ослаблення, оскільки порушення ресурсного забезпечення зачіпає не окремий елемент, а відразу кілька функціональних контурів бізнес-моделі.

Тест на партнерства дозволяє встановити, що бізнес-модель підприємства, попри наявну сегментну диверсифікацію, залишається чутливою до стабільності зовнішніх логістичних і збутових партнерів. У посиленому сценарії партнерська мережа ще зберігає ознаки відновлюваності, однак у стресовому сценарії послаблення або руйнування кількох вузлів уже створює каскадний ефект для всієї конфігурації. Саме тому в даному випадку партнерська залежність виступає не другорядною характеристикою, а одним із визначальних чинників стійкості бізнес-моделі.

Тест на ліквідність свідчить, що за базового сценарію фінансова життєздатність підприємства ще не втрачається, однак аграрний сегмент стає чутливим до затримки надходжень і додаткових витрат. У посиленому сценарії ризик касового розриву помітно зростає. У стресовому сценарії вже виникає загроза втрати мінімально достатньої здатності підтримувати безперервність фінансового забезпечення діяльності. Отже, фінансовий вимір у даному кейсі виступає не лише наслідком інших порушень, а й самостійним каналом поширення нестійкості.

Тест на цифрову готовність показує, що велике агропромислове підприємство має вищий цифровий потенціал, ніж типове мале фермерське господарство. Водночас сам по собі цифровий резерв не компенсує втрату логістичної або фінансової стійкості. У межах базового та посиленого сценаріїв він ще здатний підтримувати реконфігурацію окремих процесів, однак у стресовому сценарії його вже недостатньо для утримання моделі без переходу до глибших змін. Це дає підстави стверджувати, що цифрова готовність у даному випадку виступає важливим, але не самодостатнім чинником стійкості.

Тест на регуляторну чутливість демонструє, що за нормальних умов регуляторне навантаження не руйнує наявну конфігурацію бізнес-моделі. Проте

в поєднанні з логістичними та ресурсними обмеженнями воно посилює загальну напруженість, збільшує транзакційні витрати та знижує керованість конфігурації. Саме тому регуляторний вимір у даному кейсі доцільно розглядати не ізольовано, а як чинник, що підсилює дію інших обмежень і пришвидшує перехід від локальної вразливості до системного послаблення бізнес-моделі.

***Рішення за деревом рішень.***

Відповідно до логіки запропонованого дерева рішень, першим кроком виступає перевірка того, чи зберігає бізнес-модель функціональну цілісність в умовах обраного сценарію. У межах даного кейсу функціональна цілісність оцінюється через три базові критерії, а саме: збереження ціннісної пропозиції, операційну безперервність та фінансову життєздатність. Саме така постановка питання дозволяє перейти від загальної характеристики сценарного тиску до більш предметного висновку про те, чи зберігає наявна конфігурація мінімально достатню здатність до функціонування. Результати такої перевірки свідчать, що в базовому сценарії підприємство зберігає функціональну цілісність. У посиленому сценарії ця цілісність уже виявляється ослабленою, однак ще не втраченою повністю, оскільки бізнес-модель продовжує функціонувати, хоча й за істотно вищого рівня тиску. У стресовому сценарії виникає вже не просто послаблення, а загроза втрати функціональної цілісності, що пояснюється одночасним погіршенням каналової стійкості, ліквідності та відновлюваності партнерської мережі. Отже, саме перехід від базового до стресового сценарію дозволяє зафіксувати межу, після якої наявна конфігурація перестає забезпечувати достатній рівень життєздатності.

Після цього дерево рішень передбачає оцінювання низки ключових параметрів, а саме: рівня середовищного тиску, ресурсної напруженості, індексу адаптивності, резерву цифрової реконфігурації, рівня партнерської підтримки та глибини пошкодження ключових блоків бізнес-моделі. Сукупна оцінка зазначених параметрів дає підстави стверджувати, що для даного підприємства середовищний тиск є високим, однак ще не набуває тотально руйнівного характеру. Ресурсна напруженість є значною. Рівень адаптивності слід оцінити як достатній, але

не високий. Резерв цифрової реконфігурації зберігається. Партнерська підтримка є ослабленою, хоча ще не втраченою повністю. Найбільш критично вразливими при цьому виступають каналовий, фінансовий та мережевий блоки бізнес-моделі.

Саме така конфігурація параметрів зумовлює підсумковий висновок дерева рішень. У даному випадку воно не веде ані до режиму стабілізації, оскільки тиск уже перевищує межі простого утримання працездатності, ані до повної трансформації, оскільки резерви часткової перебудови ще не вичерпані. Найбільш доцільним режимом дії за таких умов виступає реконфігурація, тобто цілеспрямована перебудова критично вразливих компонентів бізнес-моделі без повної зміни її базової логіки. Сценарну диференціацію вразливих блоків бізнес-моделі та відповідних режимів дії узагальнено в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Уразливість блоків бізнес-моделі підприємства за сценаріями**

| **Сценарій** | **Найбільш уразливі блоки бізнес-моделі (за логікою Canvas)** | **Стан функціональної цілісності** | **Рекомендований режим дії** |
|---|---|---|---|
| Базовий | Канали; структура витрат; потоки доходів | Збережена | Стабілізація / адаптація |
| Посилений | Канали; ключові ресурси; ключові партнери; структура витрат; потоки доходів | Ослаблена, але не втрачена | Адаптація / реконфігурація |
| Стресовий | Канали; ключові партнери; ключові ресурси; структура витрат; потоки доходів | Під загрозою втрати | Реконфігурація |

*Джерело: розроблено автором*

Для аграрного підприємства найбільш доцільним у межах даного кейсу є режим керованої реконфігурації бізнес-моделі. Його зміст полягає не у зміні профілю підприємства як такого, а у цілеспрямованій перебудові тих елементів конфігурації, які виявилися критично вразливими під впливом комбінованого середовищного тиску. Отже, йдеться не про відмову від базової логіки функціонування агропромислової структури, а про її структурне коригування з метою відновлення керованості, зниження залежності від вузлових ризиків і підвищення загальної життєздатності моделі.

У практичному вимірі такий режим передбачає, по-перше, диверсифікацію каналів реалізації, що дозволяє зменшити залежність від одного домінуючого способу збуту. По-друге, необхідним є зниження залежності від одного логістичного вузла, оскільки саме ця залежність у даному кейсі виявилася одним із ключових джерел системної вразливості. По-третє, доцільним виступає посилення резервних партнерських зв'язків, що створює підстави для підвищення відновлюваності зовнішньої кооперaційної конфігурації. По-четверте, потрібною є більш гнучка фінансова архітектура, здатна підтримувати функціонування моделі в умовах зростання витрат, затримки надходжень і посилення ресурсної напруженості. По-п'яте, важливим напрямом реконфігурації є підвищення цифрової підтримки процесів планування, моніторингу та координації. По-шосте, доцільним є перегляд пропорцій між сегментами діяльності, які формують основну стійкість бізнес-моделі, з тим щоб зменшити надмірну концентрацію ризику в найбільш чутливих контурах.

Таким чином, реконфігурація дозволяє не руйнувати базове ядро бізнес-моделі, а підвищити її здатність функціонувати в умовах комбінованого середовищного тиску. Саме в цьому полягає прикладне значення запропонованого механізму, оскільки він дає змогу не лише зафіксувати наслідки шоку, а й вивести з проведеного аналізу обґрунтований режим дії, співвіднесений із характером вразливостей, наявними резервами та межами життєздатності конкретної бізнес-модельної конфігурації.

**Висновки.** У результаті дослідження обґрунтовано доцільність сценарно-орієнтованого підходу до управління трансформацією бізнес-моделі підприємства в умовах багатовимірної невизначеності. Показано, що підприємницьке середовище доцільно розглядати як базовий контекст функціонування бізнес-моделі, тоді як невизначеність виступає його сутнісною характеристикою, що проявляється через інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий виміри.

Доведено, що статична діагностика є необхідною, але недостатньою передумовою управлінського вибору, у зв'язку з чим запропоновано сценарно-орієнтований механізм, який поєднує параметри середовища, внутрішні ресурси й

динамічні здатності, поточний стан бізнес-моделі, сценарне моделювання, what-if аналіз, архітектурну перевірку стійкості та дерево рішень вибору режиму змін.

Практичну придатність запропонованого механізму підтверджено на кейсі анонімізованого аграрного підприємства, для якого за умов комбінованого логістичного, ресурсного та збутового тиску найбільш доцільним режимом змін визначено керовану реконфігурацію бізнес-моделі. Отже, основний результат даного дослідження полягає в розробленні цілісного сценарно-орієнтованого механізму, який дозволяє перейти від фіксації стану бізнес-моделі до більш обґрунтованого вибору типу і глибини її трансформації в умовах сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні операціоналізації запропонованого механізму шляхом розроблення системи показників, процедур емпіричної калібровки порогових умов вибору режимів змін, а також апробації механізму на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності.

## Список використаних джерел


1. Atkova I., Galkina T., Yang M., Leposky T., Ahokangas P. Opening the black box of transition towards a sustainable business model. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58, No. 2. Article 102499. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102499.
2. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. Vol. 149. Article 103153. DOI: 10.1016/j.futures. 2023.103153.
3. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M., Pescaroli G., Keenan J. M., Linkov I. Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2023. Vol. 14, No. 5. P. 713-721. DOI: 10.1007/s13753-023-00494-x.
4. Galkina T., Atkova I., Gabrielsson P. Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2023. Vol. 17, No. 4. P. 802-829. DOI: 10.1002/sej.1474.
5. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V. J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. Article 102777. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777.
6. Grego M., Magnani G., Denicolai S. Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. Article 114359. DOI: 10.1016/j.jbusres. 2023.114359.
7. Huang W., Ichikohji T. How dynamic capabilities enable Chinese SMEs to survive and thrive during COVID-19: Exploring the mediating role of business model innovation. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, No. 5. Article e0304471. DOI: 10.1371/journal.pone.0304471.

8. Kunc M. Integrating system dynamics and scenarios: A framework based on personal experience. *Futures & Foresight Science*. 2024. Vol. 6, No. 1. Article e174. DOI: 10.1002/ffo2.174.
9. Oliver J. J. Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *Futures & Foresight Science*. 2023. Vol. 5, No. 3-4. Article e164. DOI: 10.1002/ffo2.164.
10. Pihlajamaa M., Komonen P., Huuhanmäki J., Kurki S. Four archetypes of organizing corporate foresight at the intermediate maturity stage: A multiple case study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 215. Article 124117. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124117.
11. Rabetino R., Kohtamäki M., Foss N. J., Rahman N., Huikkola T. Microfoundations for business model innovation: Exploring the interplay between individuals, practices, and organizational design. *Journal of Product Innovation Management*. 2025. Vol. 42, No. 4. P. 704-736. DOI: 10.1111/jpim.12784.
12. Radic M., Herrmann P., Haberland P., Riese C. R. Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 575-601. DOI: 10.1007/s41471-022-00135-x.
13. Schwarz J. O., Schropp T. C., Wach B., Buder F. Do internal foresight activities add value to decision-making? Insights from an empirical investigation. *Futures*. 2025. Vol. 166. Article 103548. DOI: 10.1016/j.futures.2025.103548.
14. Snihur Y., Markman G. Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60, No. 8. P. e1-e14. DOI: 10.1111/joms.12928.
15. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
16. Zhang H., Tian W., Sun X. How to enhance business model resilience: The mechanism of dynamic capability and leadership style in the enterprise-user interaction. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 10. Article 4463. DOI: 10.3390/su17104463.
17. Тростянська К. М. Базові концепти та механізми трансформації бізнес-моделей. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 7. С. 114-116. DOI: 10.37634/efp.2025.7.22.
18. Тростянська К. М. Методологічні засади інтегрального оцінювання трансформації бізнес-моделей. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 6. DOI: 10.600 22/2(6)-1S.
19. Тростянська К. М. Оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 8. URL: http://efp.in.ua/uk/journal-item/380.
20. Тростянська К. Методологія багатовимірного аналізу зовнішніх факторів трансформації бізнес-моделей. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 7-8. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.7-8.14.

# 4 СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

**Т. В. Гринько**

**Т. З. Гвініашвілі**

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, цифровою трансформацією та зміною соціально-ціннісних орієнтирів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування як загальної корпоративної стратегії, так і стратегії управління персоналом. В умовах невизначеності організації мають розробляти адаптивні управлінські моделі, здатні забезпечити стійкість і конкурентоспроможність. Особливої актуальності набуває трансформація систем стимулювання та залучення персоналу, оскільки перехід до гібридних форматів зайнятості посилює потребу у чіткій комунікації, індивідуалізованих траєкторіях розвитку та формуванні ефективної організаційної культури.

Водночас сучасний ринок праці є мультипоколінним, що формує нову управлінську реальність. Співіснування поколінь X, Y та Z в межах однієї організації створює складну систему ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок і поведінкових моделей. Ефективне управління міжпоколінною взаємодією потребує глибокого розуміння специфіки кожної групи. І сьогодні це є одним із ключових викликів менеджменту XXI століття. Ігнорування поколіннєвих відмінностей може провокувати конфлікти, організаційний дистрес та зниження продуктивності [26; 29], а також негативно впливати на мотивацію та рівень

залученості персоналу [31]. Водночас унікальність трудових цінностей кожного покоління створює не лише ризики, а й стратегічні можливості для формування диференційованих інструментів мотивації.

Також актуальність визначення напрямів розробки стратегії управління персоналом з урахуванням поколіннєвих особливостей зумовлена необхідністю підвищення рівня утримання талантів, стимулювання інноваційності та забезпечення довгострокової лояльності працівників. Формування робочого середовища, що відповідає ціннісним очікуванням різних вікових груп, сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності компанії [21]. При цьому важливо не лише акцентувати увагу на відмінностях, а й уникати стереотипізації, виявляючи спільні ціннісні домінанти, що можуть стати основою інтегрованої мотиваційної політики.

Попри наявність окремих емпіричних досліджень, проблематика поколіннєвих цінностей та їхнього впливу на трудову мотивацію залишається недостатньо систематизованою. На сьогоднішній день фахівці довели, що належність до певного покоління впливає на ставлення до праці, кар'єрні орієнтири та способи досягнення професійних цілей. Ігнорування цих аспектів може призвести до зростання плинності кадрів, втрати інноваційного потенціалу та ослаблення організаційної стійкості.

Отже, розробка стратегії управління персоналом із урахуванням поколіннєвої специфіки є не лише актуальною, а й стратегічно необхідною умовою ефективного функціонування сучасних організацій. Виявлення, аналіз і діагностика цінностей представників поколінь X, Y та Z, а також встановлення їхнього зв'язку з трудовою мотивацією створюють теоретичне й прикладне підґрунтя для формування адаптивної, персоналізованої та довгостроково орієнтованої HR-стратегії.

Концептуальні засади теорії поколінь були закладені у праці [35], де покоління розглядається як соціально-історична спільнота, сформована під впливом спільного досвіду значущих подій і трансформацій. Учений обґрунтував, що належність до певної поколіннєвої когорти визначається не лише хронологічними межами народження, а й специфічним «ментальним горизонтом»,

який формується внаслідок переживання історичних зламів у період соціалізації.

Подальший розвиток теорія отримала наприкінці XX століття у працях американських дослідників – демографа Ніла Хоу та історика Вільяма Штрауса. У дослідженні [48] автори здійснили аналіз ціннісних і поведінкових характеристик покоління X, а в роботі [50] запропонували концептуалізацію покоління міленіалів як нового соціально-економічного феномена, що визначатиме майбутні інституційні зміни.

У подальших дослідженнях увага була зосереджена на управлінських аспектах взаємодії з новими поколіннями. Зокрема, в роботі [53] розглянуто специфіку трудових очікувань покоління Y та окреслено практичні рекомендації щодо їх мотивації й управління. Ґрунтовний аналіз покоління Z здійснено у праці [46], де досліджено вплив цифрової соціалізації на трансформацію трудових установок і моделей організаційної поведінки. Таким чином, еволюція теорії поколінь від соціологічного осмислення до прикладного управлінського інструментарію відображає зростання її значущості для аналізу сучасних соціально-економічних процесів.

Теорія поколінь є предметом наукового інтересу і багатьох українських фахівців різних галузей соціально-гуманітарних наук. Зокрема Коваль Н. В. [7], Кащук К. М. [6], Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. [16], Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. [14], Хромушина Л. А. [15], Лютак О. З. [12], Денисенко М. П., Давиденко Н. В. [4] та ін. присвятили свої наукові праці питанням визначення особливостей управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь.

Емпіричні дослідження засвідчують наявність відносно стійких відмінностей у трудових орієнтаціях та поведінкових моделях представників різних поколіннєвих когорт. Так, міленіали переважно асоціюються з потребою у змістовності праці, регулярному зворотному зв’язку, командній взаємодії та узгодженості особистих і організаційних цілей [43; 54].

Покоління Z, яке лише нещодавно інтегрувалося в ринок праці, характеризується високою цифровою компетентністю, прагматичними кар'єрними орієнтирами, підвищеною чутливістю до економічної нестабільності та вираженим запитом на гнучкі й гібридні формати зайнятості [56; 41]. Представники покоління X зазвичай поєднують організаційну лояльність із прагненням до автономії, цінують баланс між професійним і особистим життям та віддають перевагу результат-орієнтованим управлінським підходам [30; 33]. Бебі-бумери традиційно пов'язуються з високою відданістю організації, повагою до ієрархії та накопиченим інституційним досвідом, хоча водночас демонструють здатність адаптуватися до цифровізації та нових форматів праці [38].

Водночас покоління-вий підхід піддається обґрунтованій критиці через ризик стереотипізації, методологічні обмеження перехресних досліджень та складність розмежування когортних ефектів із віковими або кар'єрними чинниками [40].

Результати досліджень свідчать, що міжпоколінні відмінності у задоволеності роботою, організаційній відданості чи намірах щодо зміни місця праці, хоча й наявні, часто є помірними та контекстуально зумовленими [24]. Проте ігнорування поколінневої варіативності може призвести до втрати розуміння глибинних структур уподобань, які впливають на мотивацію, залученість і продуктивність у межах конкретних організаційних систем [37].

Суттєвим обмеженням сучасних досліджень є її переважно описовий характер: дослідники детально каталогізують поколінневі характеристики, але недостатньо теоретизують механізми інтеграції цих відмінностей у стратегічну архітектуру управління персоналом. Унаслідок цього виникає розрив між усвідомленням існування поколінневої гетерогенності та впровадженням доказово обґрунтованих HR-систем, здатних перетворити цю гетерогенність із джерела потенційного конфлікту на фактор створення організаційної цінності. Традиційні підходи до управління, зорієнтовані переважно на формальному дотримання принципів інклюзії, а також уніфікованій політиці «one-size-fits-all», дедалі менше відповідають складності та динаміці багатопоколінної робочої сили [23].

Це актуалізує потребу в удосконаленні стратегії управління персоналом з урахування особливостей представників різних поколінь.

Сучасна теорія поколінь була розроблена американськими дослідниками Вільямом Штраусом та Нілом Хоу. У рамках цієї концепції покоління розглядаються як історичні когорти – сукупності людей, що народилися в певний часовий проміжок та сформувалися під впливом подібних соціально-економічних, політичних та культурних умов.

На думку Штрауса, ключовим чинником формування поколінської ідентичності виступає сукупність значних історичних подій – війн, економічних криз, періодів підйому, технологічних змін та культурних трансформацій, які мають системний вплив на ціннісні орієнтації та моделі поведінки людей [47].

Концепція полягає у твердженні про циклічний характер історичного розвитку. Науковці припустили, що суспільство розвивається приблизно 80-100-річними циклами, які можна порівняти з тривалістю людського життя. Кожен такий цикл включає чотири послідовні стадії: підйом (High), пробудження (Awakening), розпад (Unraveling) та криза (Crisis) (рис. 1).

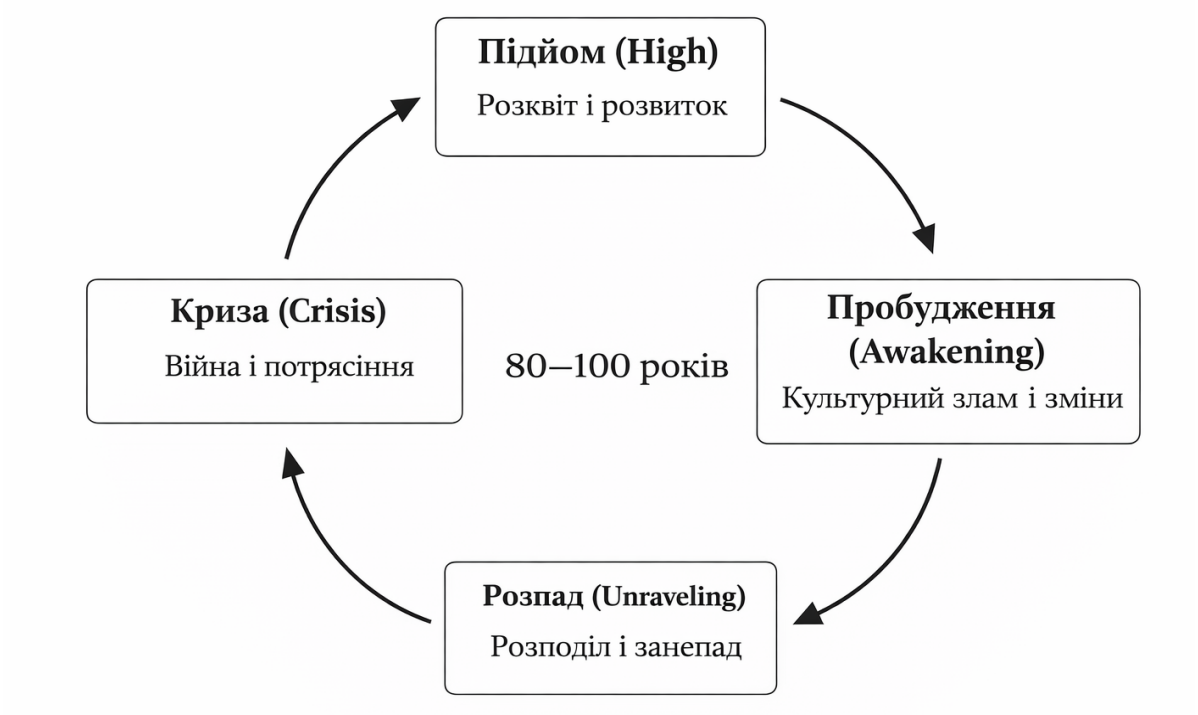



**Рис. 1. Цикл розвитку суспільства**

*Джерело: складено за [47]*

На кожній стадії формується певний тип покоління – пророки, кочівники, герої та художники. Ці типологічні групи послідовно повторюються у межах історичного циклу, що, на думку авторів, дозволяє виявляти закономірності соціального розвитку та прогнозувати можливі суспільні трансформації.

Підйом (High) – період інституційної консолідації, соціальної стабільності та економічного зростання. Домінують колективістські цінності, довіра до державних інститутів та орієнтація на довгостроковий розвиток.

Пробудження (Awakening) – етап культурної та духовної трансформації, що характеризується критикою усталених інституцій і посиленням індивідуалістичних настанов. Соціальні рухи набувають активності, відбувається переоцінка нормативних засад.

Розпад (Unraveling) – фаза інституційної ерозії та зростання соціальної фрагментації. Послаблюється суспільна солідарність, посилюються політичні й економічні суперечності.

Криза (Crisis) – період системних потрясінь, що можуть набувати форми воєн, революцій або глибоких трансформацій державності. Саме в цій фазі відбувається радикальне перезаснування соціальних інститутів, що закладає підґрунтя нового циклу.

Основні положення теорії були викладені в роботах [47; 49], де поколінська динаміка представлена як структурний механізм суспільних змін. Отже, покоління трактуються не ізольовано, бо як елементи єдиного циклічного процесу розвитку суспільства.

Зазначена модель має паралелі з іншими теоріями історичної циклічності, зокрема концепцією культурно-історичних типів О. Шпенглера [45] та цивілізаційною моделлю А. Тойнбі [51].

Наукове та практичне значення праць В. Штрауса виявилося в їх широкому застосуванні у маркетингу, управлінні персоналом та політичному аналізі. Концепція послужила основою для популярної класифікації поколінь X, Y та Z та активно використовується для інтерпретації споживчої поведінки, управлінських стратегій та електоральних процесів.

Відповідно до цих положень виокремлювали спочатку 6 типів поколінь, а пізніше доповнили до 8:

«Втрачене» покоління або Lost Generation (1880-1900 рр.) охоплює людей, народжених приблизно між 1880 та 1900 роками, які досягли молодого дорослого віку під час Першої світової війни. У межах теорії поколінь Штрауса і Хоу це покоління відносять до архетипу «пророків» (Prophet archetype) – ідеалістичного типу, що формується в період суспільної стабільності, але дорослішає в умовах глибоких криз.

Історичний контекст формування «втраченого» покоління включає індустріалізацію, урбанізацію, імперіалістичні конфлікти та, насамперед, катастрофічний досвід Першої світової війни. Ці події сприяли формуванню світоглядної кризи, переосмисленню традиційних моральних норм і цінностей, а також появі песимізму щодо ролі інституцій та ідеологій. Представники цього покоління стали свідками руйнування довоєнного порядку, що сприяло розвитку індивідуалізму, скепсису та культурного модернізму.

У соціально-економічному вимірі «втрачене» покоління пережило трансформацію традиційних форм праці та громадської організації. Вони брали участь у формуванні нових політичних рухів, мистецьких течій та ідейних пошуків, що визначили культурний розвиток XX століття. Для бізнесу й управління це покоління є важливим як носій модерністського світогляду, що стимулював нові підходи до підприємництва, організації виробництва та ролі індивіда в економічній системі. Їхній досвід сприяв формуванню критичного мислення, автономності та готовності до інновацій, хоча водночас характеризувався недовірою до усталених структур.

«Величне» покоління або Greatest Generation (1901-1924 рр.), охоплює людей, народжених приблизно між 1901 та 1924 роками. У класифікації Штрауса і Хоу це покоління належить до архетипу «героїв» – поколінь, які формуються в період соціальної роздробленості, але досягають зрілості під час глобальної кризи та відіграють ключову роль у її подоланні. Історично це покоління пережило Велику депресію 1930-х років і стало основною силою під час Другої

світової війни. Саме участь у війні та повоєнній відбудові економік США та Європи зумовило назву «покоління переможців». Їхній досвід сформував високий рівень колективізму, дисципліни, відповідальності та орієнтації на спільну мету. У соціальному та економічному вимірі представники цього покоління стали рушійною силою індустріального зростання середини XX століття. Вони активно розвивали великі корпорації, державні інституції, міжнародні організації та систему соціального забезпечення. Їхній стиль управління базувався на чіткій ієрархії, організаційній дисципліні, довгостроковому плануванні та відданості колективним інтересам.

Для розвитку підприємств «величне» покоління мало вирішальне значення. Воно заклало основу сучасних корпоративних структур, стандартизованих систем менеджменту та індустріального виробництва. Лідери цього покоління характеризувалися стратегічністю, орієнтацією на результат та готовністю до масштабної мобілізації ресурсів у кризових умовах. Саме вони створили основу післявоєнного економічного підйому, який визначив економічний порядок другої половини XX століття.

Покоління Silent Generation (1925-1945 рр.) формувалося в умовах глобальної економічної нестабільності, Великої депресії та Другої світової війни. Ці історичні обставини сприяли розвитку у представників даного покоління високої дисципліни, обережності та прихильності до традиційних інститутів. У контексті лідерства вони характеризуються прагматизмом, повагою до авторитетів та орієнтацією на довгострокові цілі. Їхній управлінський стиль схильний до консервативних рішень, поступового впровадження змін та акценту на дотримання правил і структур, що забезпечує стабільність організацій у кризові періоди.

Покоління Baby Boomers (1946-1964 рр.) зростало в епоху економічного піднесення та соціальних перетворень. Це покоління, яке класифікують як ідеалістів або Civic Generation, демонструє високу мотивацію до колективних здобутків і перетворень суспільства. У лідерському контексті Baby Boomers характеризуються прагненням до масштабних змін, здатністю надихати та мобілізувати команди на досягнення амбітних цілей, а також високим рівнем

оптимізму та впевненості в інститутах. Їхній підхід до управління орієнтований на залучення та співпрацю, що виявлялося в активній участі у соціальних та політичних рухах, включаючи громадянські права та феміністські ініціативи. При цьому вони зберігають цінність кар'єрного зростання та організаційної лояльності, що робить їх ефективними у довгострокових проєктах.

Покоління X (1965-1980 рр.) зростало в умовах економічної нестабільності, глобальних криз, що сформувало в нього незалежний і скептичний погляд на авторитети. В управлінському контексті покоління X виявляє лідерство через прагматизм, адаптивність та орієнтованість на результати. Представники цього покоління схильні до децентралізованих і гнучких форм управління, вони цінують автономію та ефективність команд, віддаючи перевагу практичному підходу до прийняття рішень. Їхній лідерський стиль відрізняється раціональністю, готовністю до швидких змін і здатністю поєднувати традиційні та сучасні методи управління, що особливо важливо в умовах нестабільних ринків та технологічних трансформацій.

Міленіали або покоління Y (1981-1996 рр.) виросли в епоху глобалізації та цифрових технологій. Їх відрізняє висока цифрова грамотність, соціальна активність та гнучкість в адаптації до змін. У контексті лідерства міленіали виявляють орієнтацію на кооперацію, мотивацію команд через цінності та зміст роботи, а також активне використання технологій для організації процесів та комунікації. Вони прагнуть створювати середовища, в яких участь кожного члена команди визнається та винагороджується, що сприяє розвитку інновацій та колективного прийняття рішень. При цьому міленіали демонструють підвищену вимогливість до зворотного зв'язку та розвитку навичок, що формує їх як трансформаційних лідерів, орієнтованих на зростання та адаптацію.

Покоління Z або iGen (1997-2012 рр.) виросло повністю в цифрову епоху, що визначає їхню високу технологічну компетентність і здатність швидко обробляти інформацію. У лідерському контексті це покоління відрізняється обережністю, прагматизмом та увагою до емоційного клімату команди. Вони орієнтовані на безпечні, інклюзивні та справедливі підходи до управління,

активно використовуючи цифрові інструменти для координації та моніторингу процесів. Лідерство покоління Z характеризується адаптивністю, швидкою реакцією на зміни та здатністю інтегрувати цифрові рішення у повсякденні робочі процеси, при цьому акцент робиться на емоційний добробут та інклюзивність команди.

Взагалі-то Штраус і Хоу не використовували у своїй роботі термін «покоління Z», проте з розвитком цифрових технологій класична теорія поколінь зазнала адаптації до нових реалій, не лише як до хронології історичних фактів, а й з погляду потреб управлінських рішень для бізнесу та HR. Автори роботи [46] визначають «покоління Z» як людей, що народилися в 1995-2012 рр., вказуючи на той факт, що цифрові технології служать для них не просто інструментом, а основою повсякденного життя.

Продовжив теорію поколінь, запропонувавши термін «покоління Альфа» в своїй роботі австралійський демограф і соціальний дослідник Марк МакКріндл, який визначає дане покоління, як народжене між 2010 і 2024 роками занурено в епоху цифрового хаосу. На думку автора, покоління «альфа» зростає серед безпрецедентних темпів технологічних змін, лавиноподібного надходження інформації, де «межі між фактами, маніпуляціями та дезінформацією розчиняються у нескінченному скроллінгу стрічки соціальних мереж, алгоритмах та миттєвих новинах» [35].

Отже, покоління Alpha (2013-2025 рр.) формується в умовах повного занурення в цифрове середовище, інтерактивні технології та штучний інтелект, є найбільш технологічно адаптивним поколінням. У майбутньому їхній лідерський стиль, ймовірно, буде поєднувати високу цифрову компетентність із глобальною усвідомленістю та екологічною відповідальністю. Ці лідери будуть орієнтовані на мультимедійну взаємодію, швидкість прийняття рішень в умовах великих даних та використання інноваційних інструментів для досягнення цілей. Вони будуть впроваджувати технологічні рішення в управління, розвиваючи команди у мультикультурному та глобальному середовищі.

Узагальнення наукових положень теорії поколінь дає підстави стверджувати, що покоління не є внутрішньо однорідними соціальними групами з фіксованими характеристиками. Навпаки, їх ціннісно-нормативна структура формується під впливом сукупності історичних подій, макроекономічних трансформацій, інституційних змін і технологічних зрушень, що визначають контекст соціалізації відповідної когорти. Еволюція концепції та основні характеристики теорії поколінь наведено у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Теорія поколінь: «еволюція концепції та основні характеристики»**

| Автор(и) | Концепція / Праця | Ключові покоління | Характеристика | Основний внесок |
|---|---|---|---|---|
| Н. Хоу та В. Штраус | Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 | Бебі-бумери | Працьовиті, лояльні, цінують стабільність, консервативні | Заклали основу теорії поколінь, запровадили циклічну модель (фази по 20-25 років). Показали, що цінності формуються під впливом історичних подій |
| | | Покоління X | Прагматичні, самостійні, скептичні, шукають баланс між роботою та життям | |
| | Millennials Rising: The Next Great Generation | Міленіали | Цінують самореалізацію, гнучкість, відкладають сімейні стосунки та період дорослішання | Виявили внутрішню неоднорідність поколінь на прикладі міленіалів (розкол за доходами, освітою) |
| Д. Стілман, Дж. Стілман | Gen Z and work: how the next generation is transforming the workplace | Покоління Z | Індивідуаліси, активісти, коротка увага, живуть у соціальних мережах | Доповнили теорію поколінням Z, акцентувавши його цифрову нативність та прагматизм |
| М. МакКріндл | Generation Alpha | Покоління Альфа | Покоління AI, екологія та цифрова ідентичність | Ввів термін «альфа», описав перше покоління, народжене в епоху AI та соціальних мереж |

Такі детермінанти зумовлюють специфіку трудових установок, моделей поведінки та очікувань щодо професійної реалізації, соціального статусу й життєвих пріоритетів. Відповідно, ціннісні орієнтири певного покоління стають

базисом для формування мотиваційних механізмів наступних когорт, оскільки останні розвиваються вже в оновленому соціально-економічному середовищі, де трансформовані норми, стандарти та уявлення про успіх. Таким чином, міжпоколіннєва динаміка цінностей виступає не лінійною спадковістю, а процесом адаптивної реконфігурації мотиваційних установок у відповідь на зміну структурних параметрів розвитку суспільства й ринку праці.

Таким чином, аналіз поколінь з акцентом на лідерські якості показує еволюцію управлінських підходів від консервативного, дисциплінованого та структурного стилю Silent Generation до технологічно інтегрованого, адаптивного та орієнтованого на цінності лідерства поколінь Z та Alpha. Кожне покоління формує унікальні підходи до організації, мотивації та управління колективом, що відображає їхній історичний, соціальний та технологічний контекст.

Теорія поколінь Штрауса і Хоу має фундаментальне значення для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє організаціям розуміти та прогнозувати поведінку співробітників, споживачів та партнерів залежно від їх вікових категорій, історичного контексту та цінностей. У сучасному бізнесі, де економічні суб'єкти стикаються з мультипоколінським колективом і ринком, що швидко змінюється, здатність враховувати відмінності поколінь стає стратегічною перевагою.

Теорія поколінь забезпечує ефективне управління персоналом, дозволяє керівникам виявляти мотиваційні драйвери різних поколінь, формувати адаптовані системи винагороди, навчання та кар'єрного розвитку. Наприклад, старші покоління цінують стабільність, ієрархію та довгострокову лояльність до організації, тоді як молодші покоління (міленіали, покоління Z та Alpha) орієнтовані на гнучкість, технологічність та зміст роботи. Ігнорування цих відмінностей може призводити до зниження залученості, конфліктів та високої плинності кадрів.

Також теорія поколінь важлива в контексті розробки маркетингових стратегій та стратегій розвитку бізнесу. Розуміння цінностей і моделей споживачів різних поколінь допомагає створювати продукти, сервіси та комунікації, які відповідають очікуванням клієнтів. Покоління, що виросли в цифрову епоху, вимагають високотехнологічних рішень, інтерактивних каналів взаємодії та соціальної

відповідальності бізнесу, тоді як старші покоління надають перевагу надійності, довірі та персоналізованому обслуговуванню.

По-третє, теорія поколінь формує стратегічний підхід до лідерства та корпоративної культури. Вона допомагає створювати мультипоколінські команди, в яких досвід та традиційні навички старших співробітників поєднуються з гнучкістю, інноваційністю та цифровою компетентністю молодших поколінь. Це забезпечує організаційну стійкість, стимулює інновації та підвищує адаптивність бізнесу до технологічних та економічних змін.

Крім того, теорія поколінь дозволяє бізнесу передбачати довгострокові тенденції ринку праці та споживчих переваг, планувати кадрову наступність та розробляти стратегії корпоративного зростання з урахуванням історичних циклів поколінь, їх цінностей та поведінки. Вона сприяє створенню інноваційного та залученого корпоративного середовища, де кожен співробітник та клієнт відчуває визнання та відповідність своїм очікуванням.

Водночас серед основних зауважень до цієї концепції виділяються надмірна узагальненість висновків, недостатня емпірична верифікація та переважна орієнтація на історичний контекст США, що обмежує універсальність моделі.

Науковий висновок полягає в тому, що теорія поколінь Штрауса є концептуальною моделлю інтерпретації суспільного розвитку, яка дозволяє виявляти соціокультурні патерни, що повторюються. Однак її застосування потребує критичного аналізу, адаптації до конкретного історичного та культурного контексту та доповнення емпіричними дослідженнями.

Отже, кожне покоління формується під впливом унікальних соціально-історичних умов, що в сукупності впливає на їхню трудову поведінку, кар’єрні орієнтації та очікування від роботодавця. Це призводить до того, що ефективність управлінських рішень безпосередньо пов’язана з тим, наскільки адекватно лідери здатні враховувати ці відмінності у своїх стратегіях управління персоналом та лідерства.

Викликає значний науковий інтерес і припущення Юдіної Н. В., що в умовах інформаційного суспільства інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних

технологій здатен нівелювати поведінкові та ціннісні межі між поколіннями X, Y і Z за умови їх повної інтеграції в цифровий простір. На думку дослідниці, поширення цифрових практик комунікації, доступність глобальних інформаційних ресурсів і уніфікація способів соціальної взаємодії формують спільне середовище соціалізації, що зменшує покоління̈ву диференціацію. У цьому контексті вона пропонує концептуально об'єднати зазначені когорти в межах єдиного покоління «I» («Internet Generation»), акцентуючи увагу не на вікових відмінностях, а на рівні цифрової інтегрованості як визначальному чиннику сучасної соціальної і професійної поведінки [17].

З позиції управління персоналом, теорія поколінь є основою розробки диференційованих HR-інструментів, що обумовлено наявністю різних мотиваційних драйверів та способів сприйняття умов праці для різних поколінь. Відповідно, ефективні HR-стратегії включають адаптовані програми навчання, різні підходи до винагороди та систему зворотного зв'язку, яка враховує індивідуальні очікування поколінь – від структурованої ієрархії до гнучких кар'єрних шляхів та цифрових платформ взаємодії.

У контексті лідерства теорія поколінь допомагає формувати стилі управління, орієнтовані підвищення залученості та ефективності команд. Лідери, які працюють з мультипоколінськими колективами, повинні бути здатні не тільки керувати різнорідними робочими групами, а й інтегрувати різні ціннісні орієнтири у єдину корпоративну культуру. Соціологічні дослідження в галузі управління також довели, що використання теорії поколінь дозволяє краще проводити підбір, адаптацію, мотивацію та утримання персоналу, а не зводити співробітників лише до віку. Це забезпечує більш обґрунтовані кадрові рішення, знижує міжпоколінські конфлікти та підвищує організаційну стійкість, оскільки лідери розуміють, яким чином історичний досвід, цінності та переваги впливають на робочі стратегії тих, ким вони керують.

Практичне застосування теорії поколінь в організаціях підтверджується даними корпоративної практики: компанії використовують її для налаштування

HR-стратегій, підвищення лояльності співробітників, адаптації лідерських програм та створення платформ для обміну знаннями між поколіннями. Зокрема, дослідження показують, що розуміння поколінських відмінностей в обміні знаннями та професійних цінностях сприяє більш ефективній командній роботі, особливо в інноваційних проєктах та мультикультурних середовищах, де лідерам доводиться враховувати різні способи взаємодії та підходи до роботи з інформацією [42].

Таким чином, теорія поколінь має важливе значення для бізнесу, оскільки вона сприяє більш глибокій інтеграції психологічних та соціокультурних факторів в управління персоналом та лідерські практики. Вона допомагає організаціям адаптувати свої HR-стратегії, створювати гнучкі системи лідерства, підвищувати мотивацію та залучення співробітників, а також формувати корпоративні культури, які ефективно використовують сильні сторони кожної вікової когорти, перетворюючи міжпоколінські відмінності з управління на конкурентну перевагу.

За даними Worldometer населення України в 2025 році складало приблизно 38,98 млн осіб (рис. 2), з яких робоча сила (населення віком 15-64) становить 67, 2% (рис. 3).

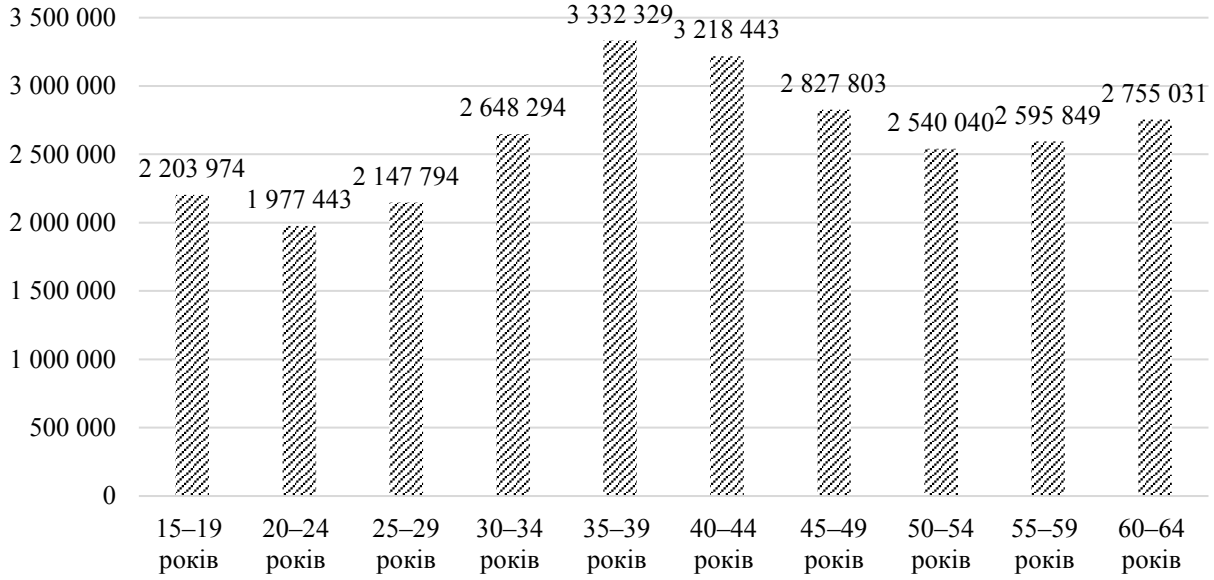



**Рис. 2. Вікова структура працездатного населення в Україні в 2025 році, осіб**

*Джерело: складено за [63]*

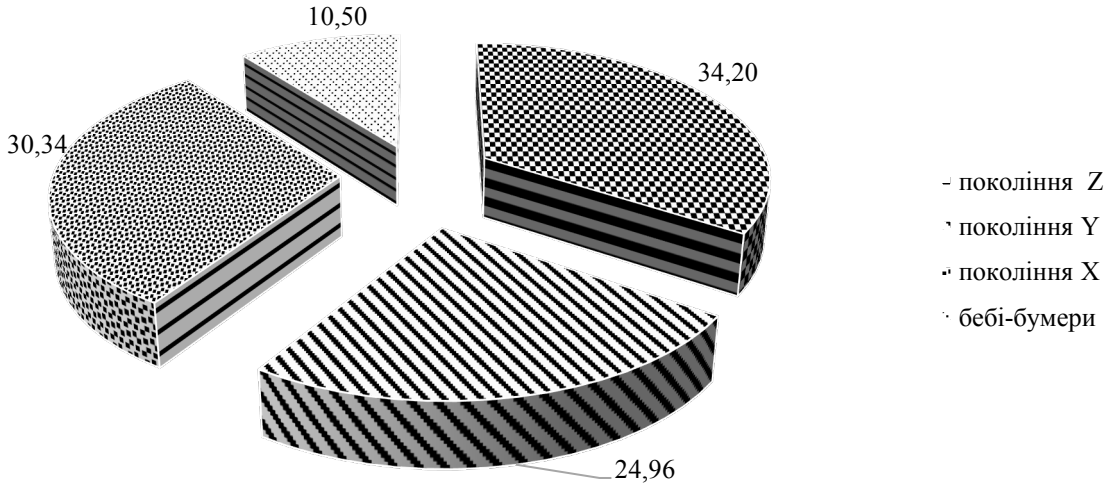



**Рис. 3. Структура працездатного населення в Україні в 2025 році за теорією поколінь, %**

*Джерело: складено за [19]*

Отже, на українському ринку праці нині домінують представники поколінь X та Y. Водночас бебі-бумери поступово завершують трудову діяльність, а частка молодих фахівців покоління Z продовжує зростати. Тобто якщо підприємство має вирішувати питання поточної діяльності щодо підвищення ефективності використання робочої сили, то необхідно більш уваги приділяти саме особливостям поколінь X та Y, а якщо підприємство орієнтується на стратегічні перспективи розвитку – на покоління Z.

З огляду на окреслену поколіннєву структуру українського ринку праці, доцільно розширити аналітичний горизонт дослідження та здійснити порівняльний аналіз із загальноєвропейськими тенденціями. Такий підхід дозволить визначити, наскільки динаміка зміни поколіннєвого складу робочої сили корелює з процесами, що відбуваються в країнах Європи, а також виявити можливі структурні диспропорції та демографічні виклики.

Аналіз динаміки показників ринку праці Європи надає можливість оцінити темпи старіння економічно активного населення, масштаби залучення молодих когорт до продуктивної зайнятості та вплив міграційних процесів на формування кадрового потенціалу. У стратегічному вимірі це створює підґрунтя для обґрунтування

адаптивних моделей управління персоналом, здатних враховувати як національні особливості, так і загальноєвропейські тренди трансформації трудових ресурсів.

Аналіз свідчить про неоднозначну динаміку зайнятості та кількість працюючих людей у Європі. У 2023 році рівень зайнятості в ЄС склав 75,3%, а у 2024 році – 75,8% (рис. 4). Однак у різних країнах цей показник відрізняється. Найвищий показник був у Нідерландах – 83,5%, а найнижчий в Італії – 66,3%.

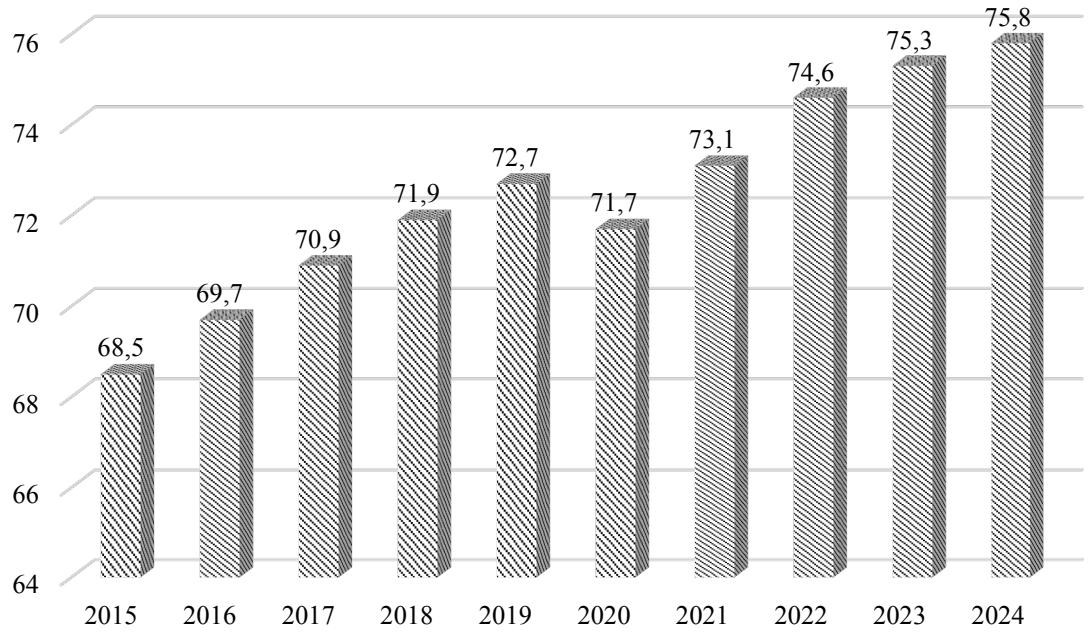



**Рис. 4. Динаміка рівня зайнятості населення ЄС за період 2015-2024 рр., %**

*Джерело: складено за [61]*

Між чоловіками і жінками все ще існує великий розрив у сфері зайнятості. У 2023 році чоловіки працювали більше, ніж жінки, різниця склала 10,2%. Цей розрив стає ще більшим для людей з більш низьким рівнем освіти, досягаючи 21,6%. ЄС прагне покращити рівень зайнятості до 2030 року, прагнучи досягти 78%. Для досягнення цієї мети їм потрібно вирішити проблему безробіття серед молоді, проблем з навичками та дефіциту робочих місць у різних сферах.

Отже, особливої уваги потребує молодіжний сегмент, оскільки саме він формує довгостроковий кадровий потенціал та визначає перспективи відтворення людського капіталу. У цьому контексті доцільним є аналіз динаміки зайнятості населення Європейського Союзу за віковою структурою (рис. 5-7), що дозволить

оцінити тенденції інтеграції молоді до ринку праці, рівень її економічної активності, а також ефективність політики подолання молодіжного безробіття та дефіциту навичок.

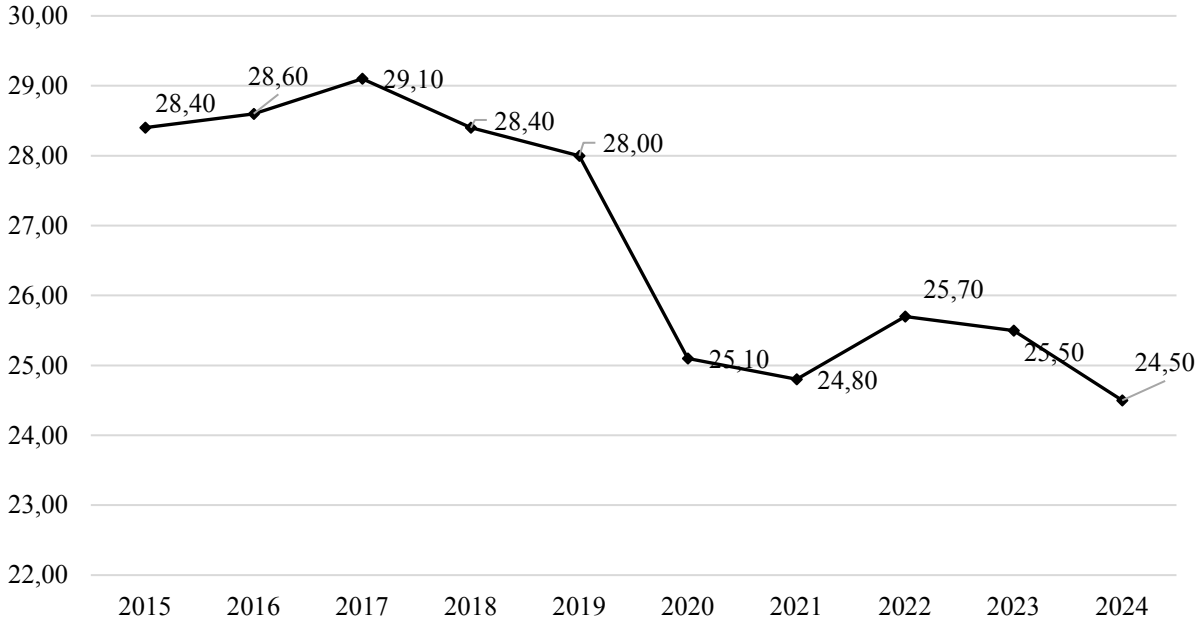



**Рис. 5. Рівень зайнятості населення ЄС у віці 15-24 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

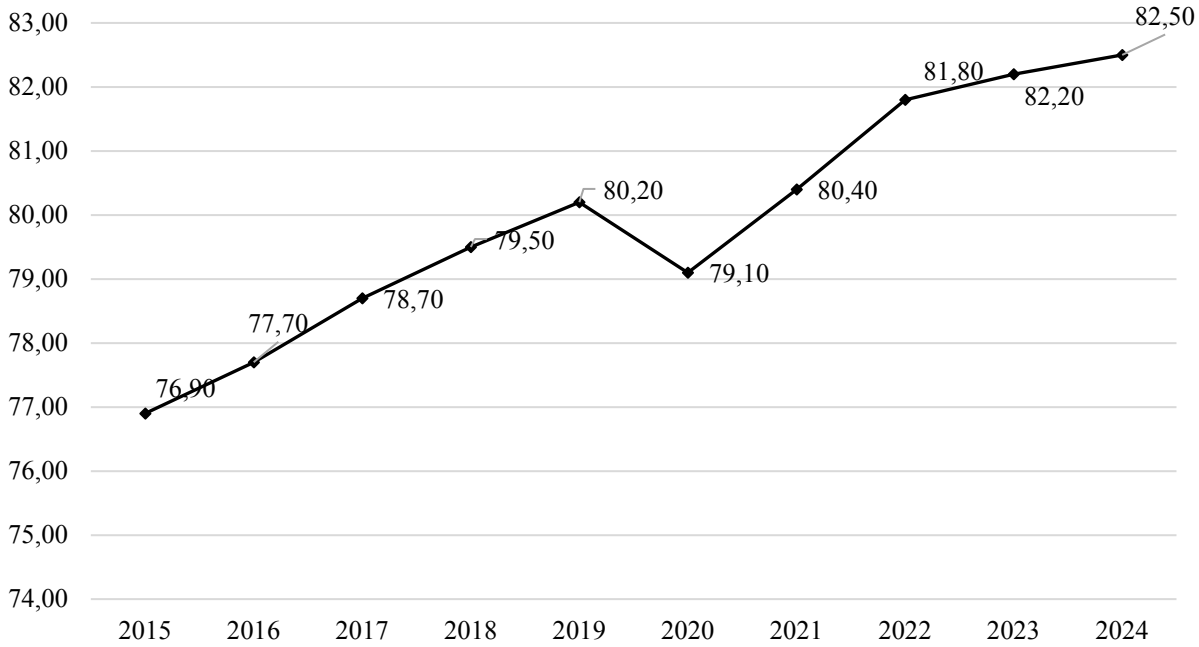



**Рис. 6. Рівень зайнятості населення ЄС у віці 25-54 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

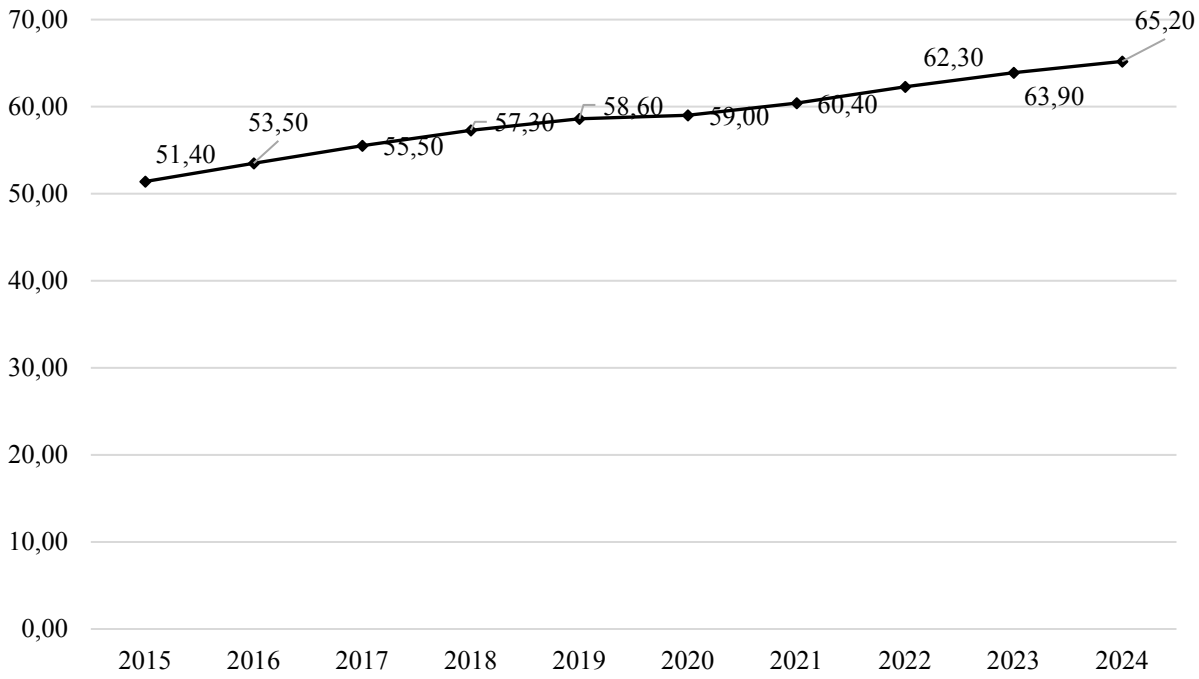



**Рис. 7. Рівень зайнятості населення ЄС у віці 55-64 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

У 2024 сукупний рівень зайнятості населення ЄС досяг 75,8%, що свідчить про поступове відновлення економічної активності та стабілізацію трудового середовища. Водночас зберігаються структурні диспропорції. Гендерний розрив у сфері зайнятості залишається відчутним: рівень зайнятості чоловіків перевищує відповідний показник серед жінок на 10,2%. Крім того, спостерігається значна міждержавна варіативність: якщо в Нідерландах рівень зайнятості становить 83,5%, то в Італії цей показник дорівнює 66,3%, що відображає неоднорідність економічного розвитку та національних моделей ринку праці.

У 2024 році рівень безробіття в Європейському Союзі становив 3,9%, що нижче порівняно з 4,0% у 2023 та 2022 роках, а також на 0,5% порівняно з 4,5% у 2021 році. Така динаміка відображає поступову стабілізацію ринку праці та свідчить про відносну результативність заходів у сфері зайнятості та активної трудової політики (рис. 8).

У країнах Єврозони також зафіксовано позитивні зміни: рівень безробіття знизився до 6,4% порівняно з 6,6% у відповідному періоді попереднього року.

Це підтверджує загальноєвропейський тренд покращення ситуації на ринку праці, хоча між окремими державами-членами зберігається певна нерівномірність показників. Розглянемо динаміку рівня безробіття у ЄС за віковою структурою (рис. 9-11).

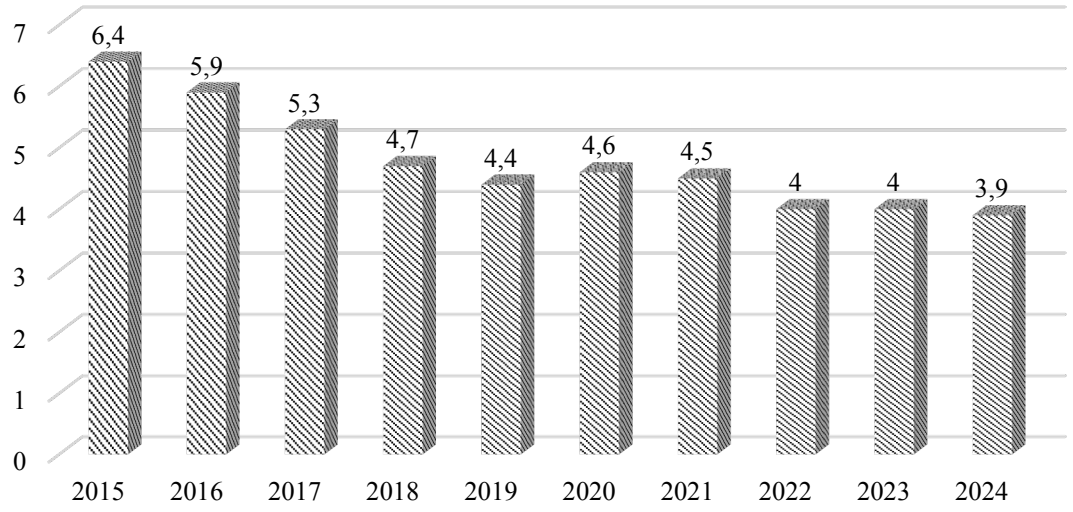



**Рис. 8. Динаміка рівня безробіття у ЄС за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

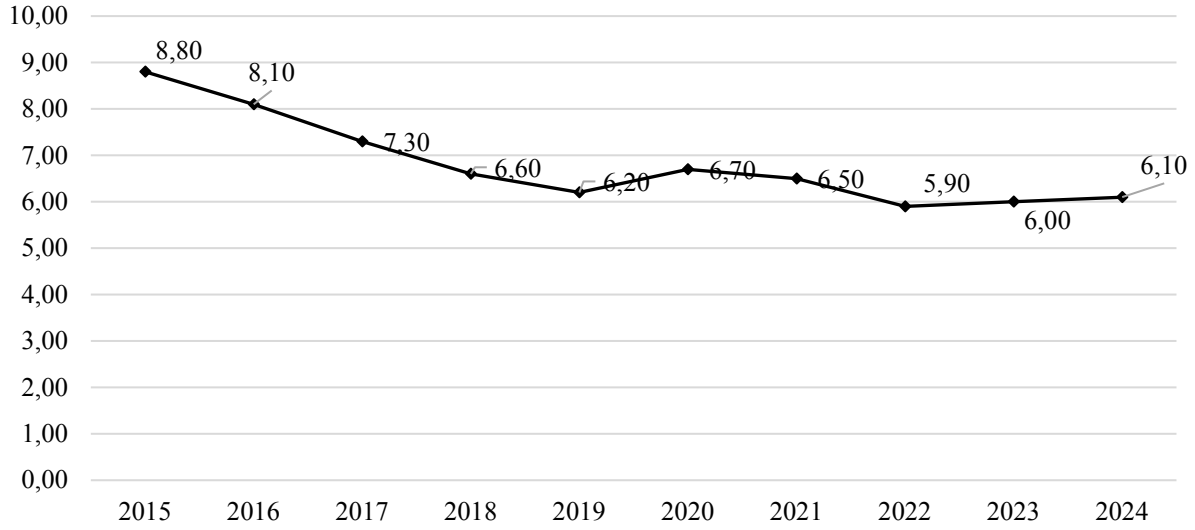



**Рис. 9. Рівень безробіття населення ЄС у віці 15-24 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

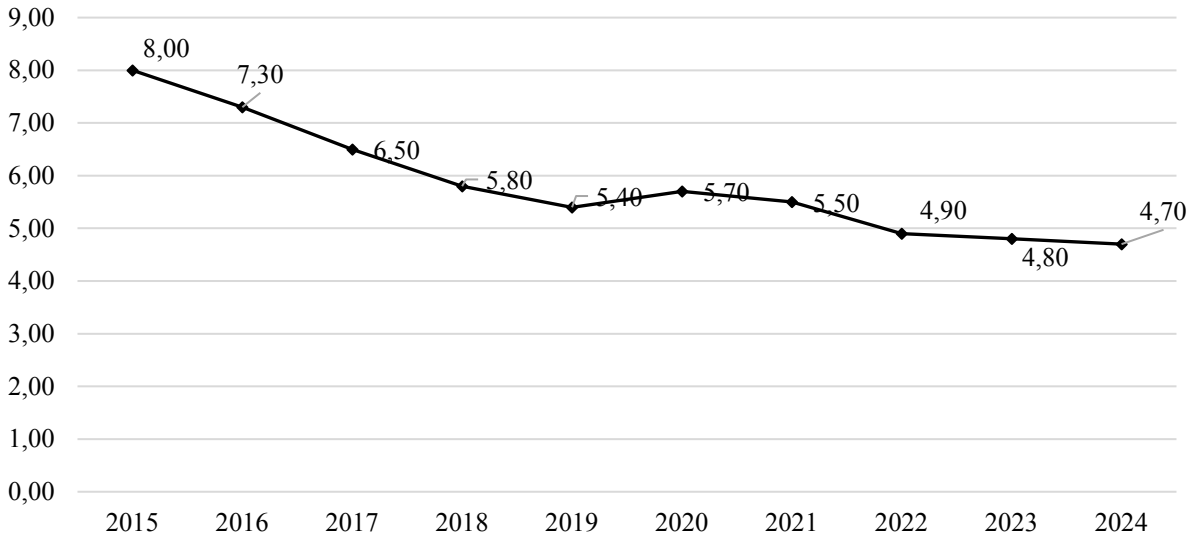



**Рис. 10. Рівень безробіття населення ЄС у віці 25-54 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

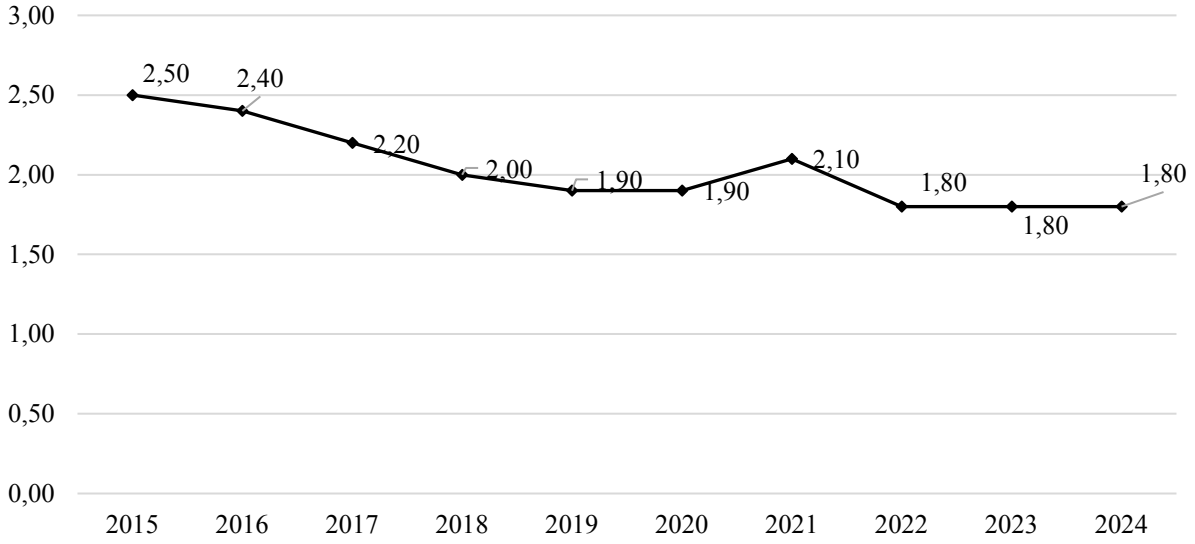



**Рис. 11. Рівень безробіття населення ЄС у віці 55-74 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

Отже, дані свідчать про зниження рівня безробіття протягом періоду 2021-2024 рр. серед населення віком 25-74 роки. Натомість показник серед молоді (15-24 роки) демонструє поступове збільшення починаючи з 2022 року. Безробіття серед молоді залишається однією з найгостріших соціально-економічних проблем у Європі.

На його рівень істотно впливають як темпи створення нових робочих місць, так і демографічні зміни, зокрема коливання чисельності молодого населення. Станом на 2025 рік рівень безробіття серед молоді в Європейському Союзі становив 15,2% (рис. 12) від загальної кількості безробітних, що свідчить про суттєві бар'єри входження молодих людей на ринок праці.

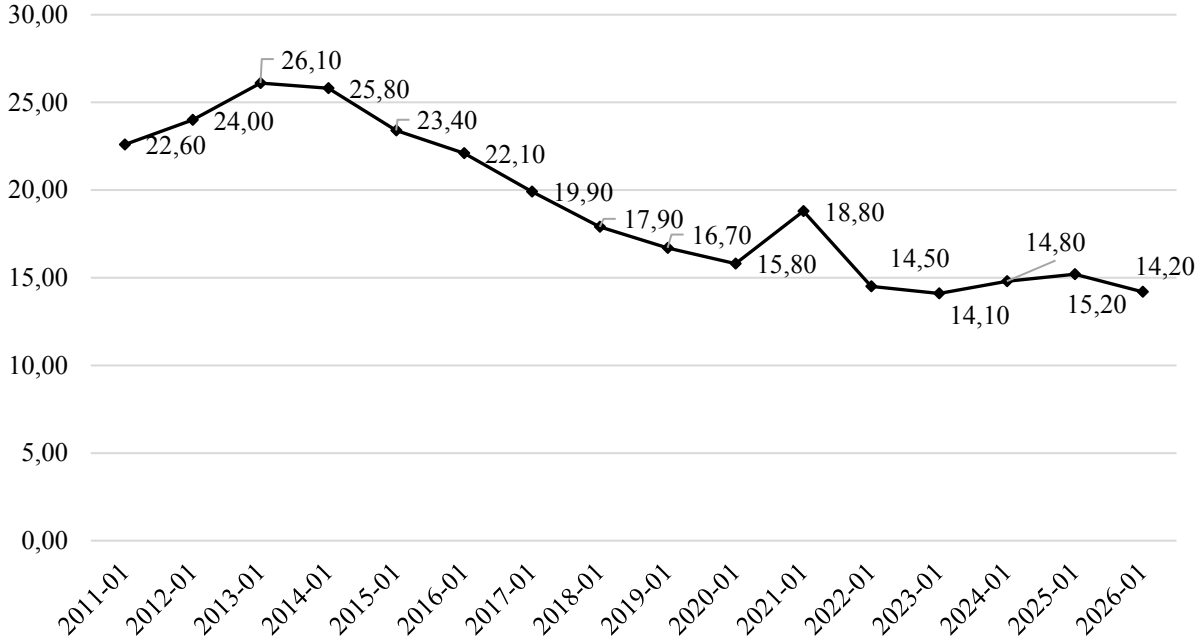



**Рис. 12. Рівень безробіття серед молоді (до 28 років) у ЄС за період 2011-2025 рр., % від загальної кількості безробітних**

*Джерело: складено за [61]*

У грудні 2025 року в Європейському Союзі чисельність безробітної молоді (віком до 28 років) становила 2,857 млн осіб. Рівень безробіття серед молоді у зазначений період дорівнював 14,7%, що на 0,2%. менше порівняно з листопадом 2025 року (14,9%).

У місячному вимірі кількість безробітних молодих осіб скоротилася на 16 тис. осіб. У річному вимірі, порівняно з груднем 2024 року, зменшення становило 18 тис. осіб у межах ЄС.

Крім того, серед зареєстрованих безробітних біженців з України у грудні 2025 року 42 тис. осіб становили молоді люди віком до 25 років [61]. Актуальні тенденції підтверджують складність ситуації.

Попри те, що близько 71% молодих європейців володіють базовими цифровими навичками, значна частина з них стикається з труднощами працевлаштування. Крім того, рівень молодіжного безробіття суттєво варіюється між країнами: зокрема, в Іспанії та Греції цей показник перевищує 30%, що відображає структурні дисбаланси національних ринків праці та неоднорідність економічного розвитку в межах ЄС. В рамках аналізу рівня безробіття серед молоді у ЄС слід звернути увагу на показник NEET (молоді люди, які не навчаються, не працюють і не проходять професійну підготовку) (рис. 13).

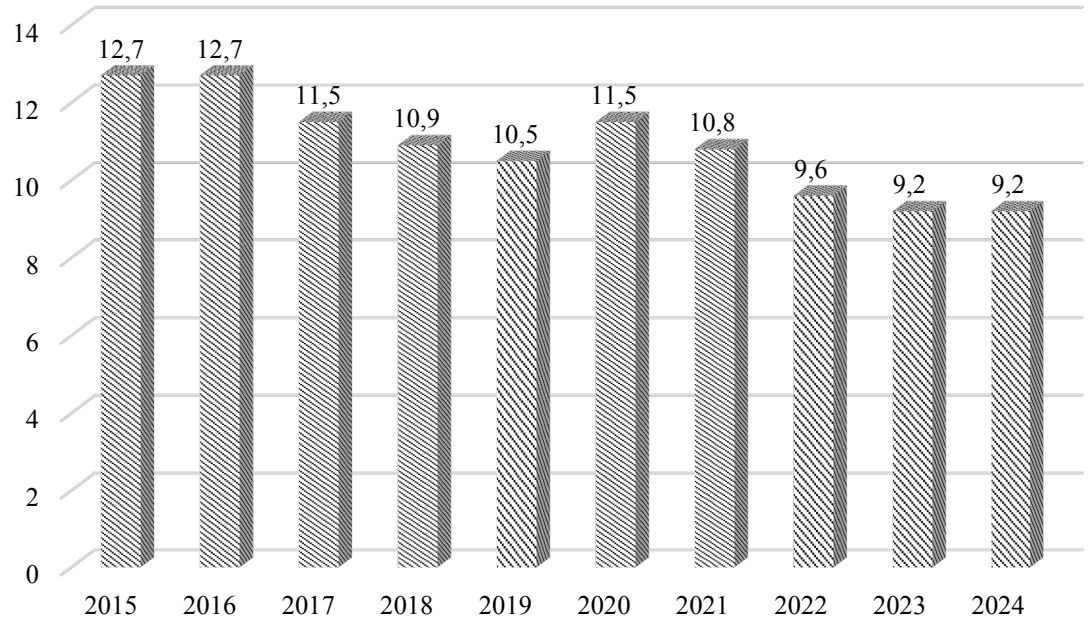



**Рис. 13. Динаміка NEET у ЄС за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення**

*Джерело: складено за [61]*

Важливим детермінантом конкурентоспроможності на ринку праці ЄС залишається рівень освіти, який істотно впливає як на шанси працевлаштування, так і на масштаби гендерної нерівності. У 2023 році показники NEET відрізнялися залежно від рівня освіти:

– 12,9% серед осіб з низьким рівнем освіти;

– 11,6% для осіб середнього рівня освіти;

– 7,8% для осіб з вищим освітою.

Наведені данні свідчать про важливість освіти в контексті працевлаштування. У 2024 році понад 40% населення Європейського Союзу віком 25-34 років мали вищу освіту, що відображає стійку тенденцію до зростання освітнього рівня молодих когорт. Така динаміка свідчить про підвищення ролі освіти як ключового чинника формування людського капіталу.

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на структуру та якість робочої сили в Європі, визначаючи нові вимоги до професійних компетентностей, адаптивності працівників і відповідності освітніх програм потребам ринку праці. Отже, співвідношення зайнятості до чисельності населення різниться залежно від рівня освіти. Вища освіта означає кращі можливості працевлаштування. Невідповідність кваліфікації та навичок є серйозною проблемою на європейському ринку праці. У 2024 році 84% людей у віці 20-24 років у ЄС мали як мінімум середню освіту. Проте рівень безробіття змінюється залежно від освіти та віку, що вказує на необхідність удосконалення стратегій у галузі трудових ресурсів. Розглянемо показники зайнятості населення ЄС за віковою структурою та залежно від рівня освіти (рис. 14-16).

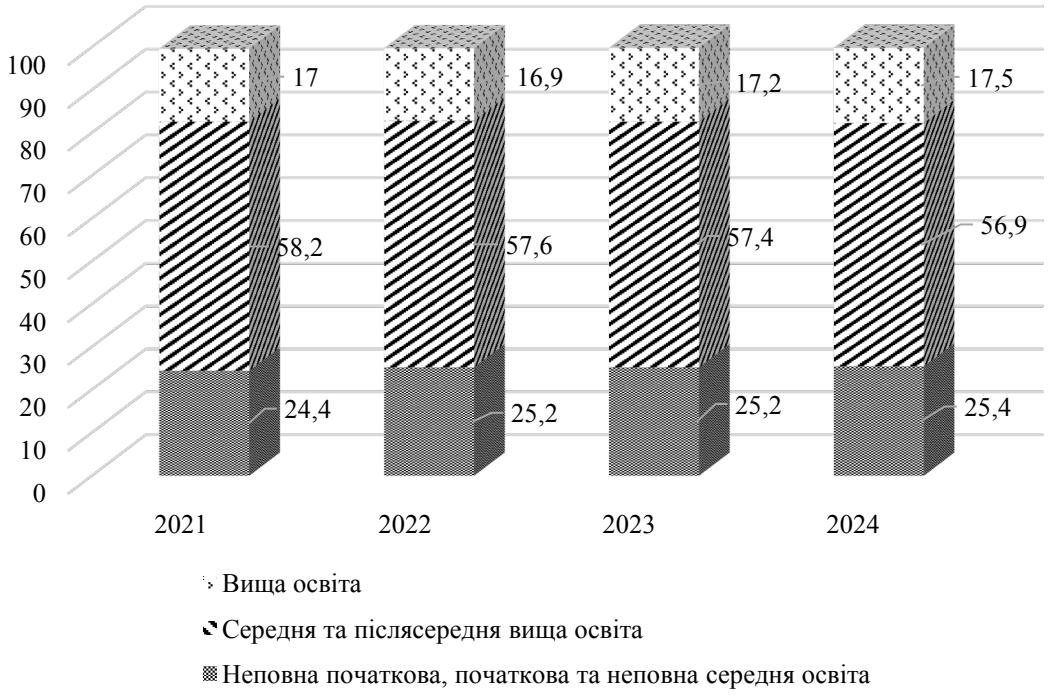



**Рис. 14. Динаміка зайнятості населення ЄС (віком 15-24 роки) за рівнем освіти за період 2021-2024 рр., % від загального рівня занятості населення**

*Джерело: складено за [61]*

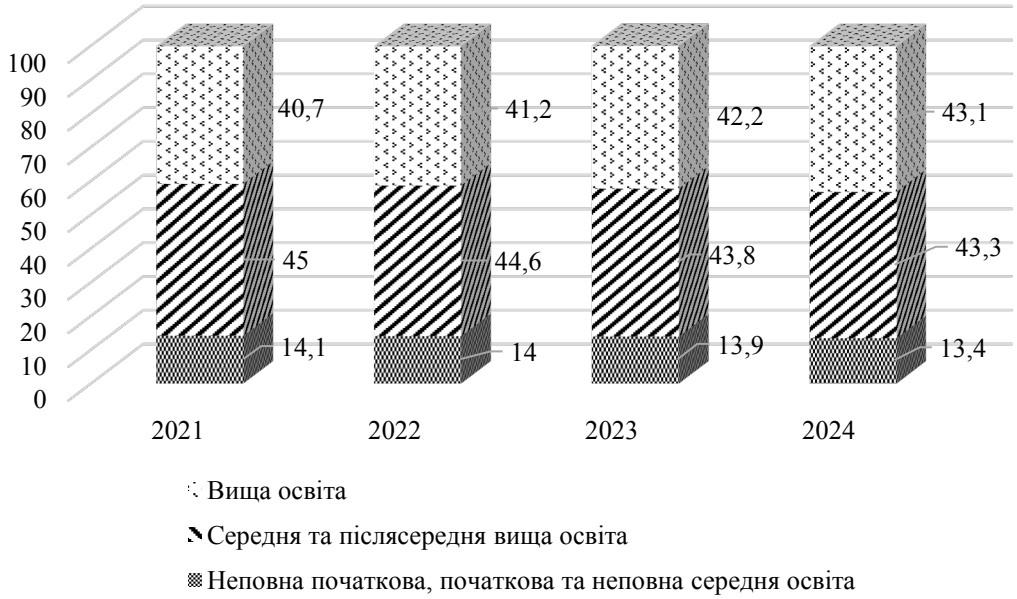



**Рис. 15. Динаміка зайнятості населення ЄС (віком 25-54 роки) за рівнем освіти за період 2021-2024 рр., % від загального рівня занятості населення**

*Джерело: складено за [61]*

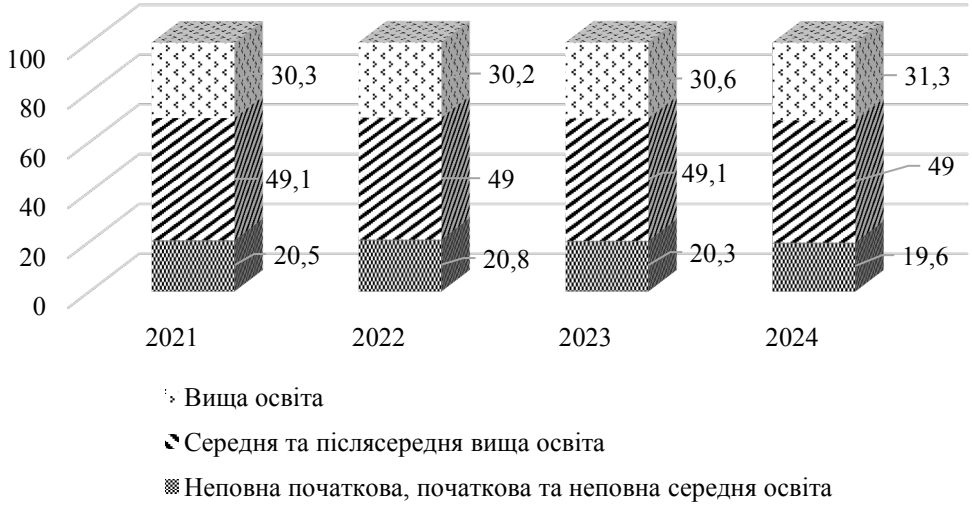



**Рис. 16. Динаміка зайнятості населення ЄС (віком 55-74 роки) за рівнем освіти за період 2021-2024 рр., % від загального рівня занятості населення**

*Джерело: складено за [61]*

Отже тенденції щодо рівня освіти свідчать про те, що частка людей віком 25-74 років, які мають вищу освіту, збільшилася з 26,0% у 2014 році до 33,5% у 2024 році. Частка населення ЄС з низьким рівнем освіти знизилася з 28,0% у 2014 році до 22,2% у 2024 році. Частка людей із середнім рівнем освіти залишалася

відносно стабільною протягом багатьох років, становлячи близько 45%. Подібно до загальної динаміки рівня освіти з часом, структура рівня освіти серед населення ЄС також значно змінилася. У середньому молоді люди здобувають більш високий рівень освіти, ніж люди старшого віку. У 2024 році 82,7% людей віком 25-54 років у ЄС мали як мінімум середню освіту, порівняно з 70,4% людей віком 55-74 років. Серед молодих людей (25-54 роки) рідше зустрічається низький рівень освіти: 17,3% порівняно з 29,6% у старшій віковій групі (55-74 роки). Вищу освіту здобули 39,8% людей у віці 25-54 років та 23,9% у віці 55-74 років. Частка осіб із середнім рівнем освіти була приблизно однаковою в обох вікових групах (42,9% та 46,5% відповідно).

Представники покоління Z сьогодні представляють значну частину безробітного населення в Україні. Відповідно до оцінок Центру економічних і соціальних досліджень, віковий розподіл осіб, які перебувають у пошуку роботи, демонструє стійко підвищену частку безробіття серед молоді. Особи віком 14-35 років формують понад половину контингенту безробітних (54%), що засвідчує концентрацію проблем зайнятості у молодших вікових когортах. Найбільш чисельною є група 18-24 років (рис. 17), що відображає ускладнений і тривалий процес інтеграції молодого покоління з освітнього середовища у сферу стабільної та якісної зайнятості.

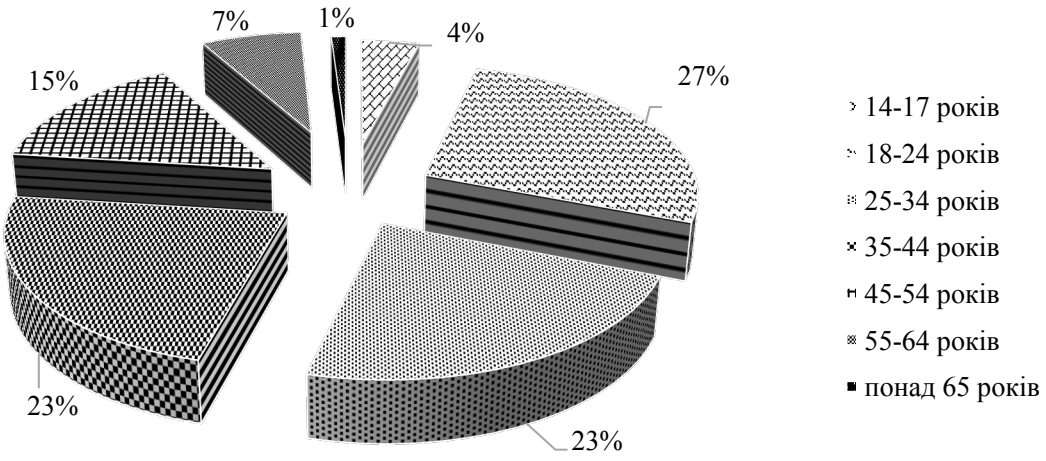



**Рис. 17. Вікова структура безробітного населення в Україні у 2025 р., %**

*Джерело: складено за [9]*

Водночас значна частина представників цієї категорії належить до осіб, які не були зайняті, не навчалися і не проходили професійної підготовки, проте здійснювали активний пошук роботи відповідно до власних професійних очікувань або намагалися започаткувати власну підприємницьку діяльність. Це свідчить про наявність бар'єрів структурного та інституційного характеру у процесі входження молоді на ринок праці [18]. Також слід відзначити зростання частки безробітних віком до 28 років у країнах ОЕСР за останні 3 роки (рис. 18).

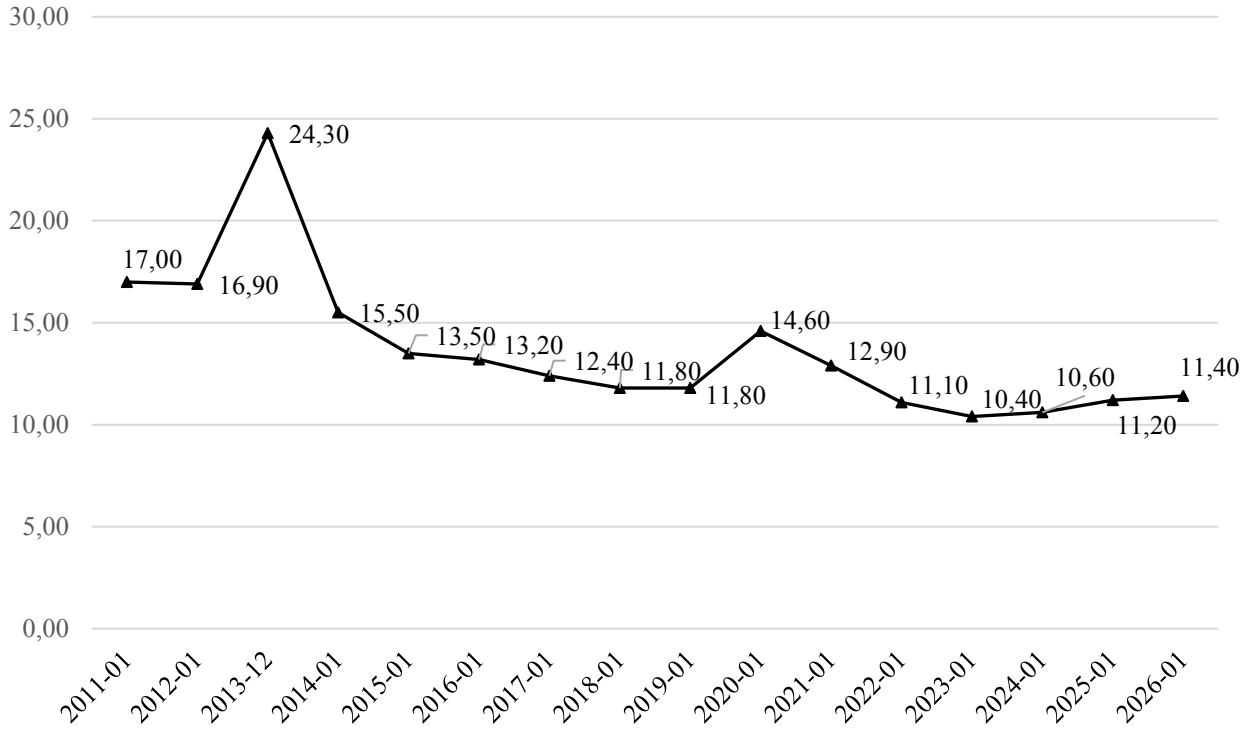



**Рис. 18. Рівень безробіття серед молоді (до 28 років) у країнах ОЕСР за період 2011-2025 рр., %**

*Джерело: складено за [64]*

У січні 2026 року рівень безробіття серед молоді (віком 15-28 років) у країнах ОЕСР незначно збільшився до 11,4 з 11,2% у січні 2025 року. Порівняно з листопадом показник скоротився більш ніж на 2,0% у Фінляндії, Греції, Норвегії та Швеції. Загалом у країнах ОЕСР у грудні він перевищував 20% у низці держав. Натомість найнижчі рівні безробіття серед молоді (віком 15-28 років) серед країн ОЕСР були зафіксовані в Ізраїлі та Японії.

Викликає інтерес зміна пріоритетів у професійному виборі серед представників Generation Z. Молодь віддає перевагу професії із високим потенціалом доходу, особливо в умовах масового виходу на пенсію представників покоління бебі-бумерів. Цікаво, що покоління Z відроджує інтерес до професій, які попередні покоління, зокрема міленіали, традиційно вважали «нудними». Зокрема, бухгалтерія, довгий час сприймалася як монотонна та стереотипно «нецікава» професія, поступаючись за цим лише аналітиці даних [55]. Однак нинішні молоді фахівці усвідомлюють високий фінансовий потенціал цієї сфери та відкриті до її перспектив. Таким чином, можна констатувати, що покоління Z формує новий баланс між традиційними та економічно перспективними професіями. Воно демонструє стратегічне поєднання фінансової мотивації, адаптації до ринку праці та готовності заповнювати критично важливі вакансії, що вивільняються старшими поколіннями.

Наведені статистичні показники, що характеризують масштаби безробіття серед молоді в Україні, країнах Європи та ОЕСР засвідчують не лише кількісну, а й якісну специфіку функціонування сучасного ринку праці. Стійка концентрація безробіття саме у молодших вікових групах свідчить про наявність системних дисбалансів між очікуваннями молодих працівників і вимогами роботодавців, а також про зміну поведінкових моделей професійної самореалізації.

За таких умов аналіз проблеми зайнятості не може обмежуватися виключно макроекономічними або інституційними чинниками. Важливого значення набуває дослідження соціально-психологічних та ціннісних характеристик молодого покоління, які визначають їх трудову мотивацію, ставлення до роботи, кар'єрних траєкторій і організаційної лояльності. Саме тому подальший розгляд доцільно зосередити на особливостях поколінь, їх мотиваційних установках та відповідних підходах до формування ефективних стратегій управління персоналом.

Навіть в умовах економічної нестабільності, зростання вартості життя та ризиків скорочення персоналу ціннісна відповідність між працівником і роботодавцем набуває визначального значення. Понад половина європейських фахівців (59%) заявляють про небажання працювати в компанії, яка не поділяє їхніх

переконань, причому для 55% навіть підвищення заробітної плати не стало б аргументом для перегляду такої позиції. Найбільш виразно ця тенденція проявляється серед покоління Z та міленіалів: майже 90% молодих працівників у Європі готові змінити місце роботи заради організації, цінності якої більше відповідають їхнім власним, тоді як серед представників покоління X таких близько 70%. Крім того, 60% представників молодших поколінь визначають ціннісну складову ключовим критерієм професійного вибору [25].

З огляду на те, що до кінця десятиліття покоління Z стане найчисельнішою групою на ринку праці, ігнорування цього чинника створює для управлінців суттєві ризики. Хоча матеріальна винагорода зберігає свою значущість, корпоративні цінності дедалі частіше виступають вирішальним фактором привабливості роботодавця. Це підтверджується і практикою рекрутингу: за останні роки суттєво зросла частка вакансій для молодих спеціалістів, у яких акцентується увага на культурі організації, гнучкості та добробуті працівників; зокрема, помітно збільшилася кількість оголошень із наголосом на балансі між роботою та особистим життям. Такі пропозиції отримують значно більше переглядів і відгуків, що свідчить про трансформацію мотиваційних установок серед молоді. Відтак компанії, які системно інтегрують цінності у бренд роботодавця, комунікацію та процеси адаптації персоналу, отримують стратегічні переваги у залученні, утриманні та мотивації талантів в умовах дефіциту робочої сили.

Трансформації ціннісної пропозиції роботодавця відбуваються і серед очікувань міленіалів. Для них пріоритетність матеріальної винагороди поступається значенню нематеріальних чинників: за результатами досліджень 83% представників цього покоління орієнтуються насамперед на вибір компанії, а не лише на рівень оплати праці. Йдеться про глибинну трансформацію у сприйнятті кар'єрного успіху – від фінансово центрованої моделі до моделі, заснованої на відповідності корпоративної культури особистим цінностям, підтримці інклюзивності, соціальній відповідальності бізнесу та можливості робити суспільно значущий внесок. Таким чином, праця для міленіалів дедалі більше виступає інструментом самореалізації, а не лише джерелом доходу.

Водночас визначальними факторами привабливості роботодавця стають баланс між професійним і приватним життям, гнучкі формати зайнятості, сприятливе середовище для психологічного благополуччя та наявність чітких траєкторій розвитку. Дані звіту Deloitte підтверджують, що усвідомлена місія компанії безпосередньо впливає на рівень задоволеності міленіалів роботою [57]. Особливе значення мають можливості безперервного навчання, професійного зростання та прозорі механізми кар'єрного просування. Отже, для цього покоління стратегічна привабливість організації визначається здатністю створювати ціннісно узгоджене, гнучке та розвивальне середовище, навіть якщо це передбачає компроміс щодо рівня заробітної плати.

У межах дослідження [32] здійснено порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій представників поколінь X, Y і Z та визначено їхній взаємозв'язок із рівнем трудової мотивації. Отримані результати засвідчили, що найвищий рівень мотиваційної залученості демонструють покоління X і Z, тоді як представники покоління Y характеризуються відносно нижчими показниками. Провідною цінністю для більшості респондентів виступає сім'я, однак її значущість, так само як і значущість праці та дисципліни, з віком зменшується; найменшу вагу цим орієнтирам надають представники покоління Z (рис. 19). Водночас простежується зворотна тенденція: чим молодше покоління, тим більшої ваги воно надає матеріальному добробуту (доходам та активам), здоров'ю й насиченості життя; найбільш виражено це проявляється саме у покоління Z. Установлено також, що висока значущість сім'ї корелює з підвищеною цінністю чесності, здоров'я та праці. Крім того, зростання рівня мотивації до роботи пов'язане з посиленням ролі таких цінностей, як дисципліна та авторитет, що свідчить про їхню регулятивну функцію у формуванні трудової поведінки.

У межах цього ж дослідження було здійснено диференційований аналіз трудових пріоритетів респондентів: окремо виокремлено десять найбільш значущих і найчастіше згадуваних критеріїв вибору роботи, а також п'ять показників, що отримали мінімальну підтримку. Такий підхід дозволив авторам структурувати масив відповідей та визначити ієрархію домінантних мотиваційних

орієнтирів. Найбільш релевантні для учасників опитування фактори було згруповано у декілька змістовних блоків (рис. 20).

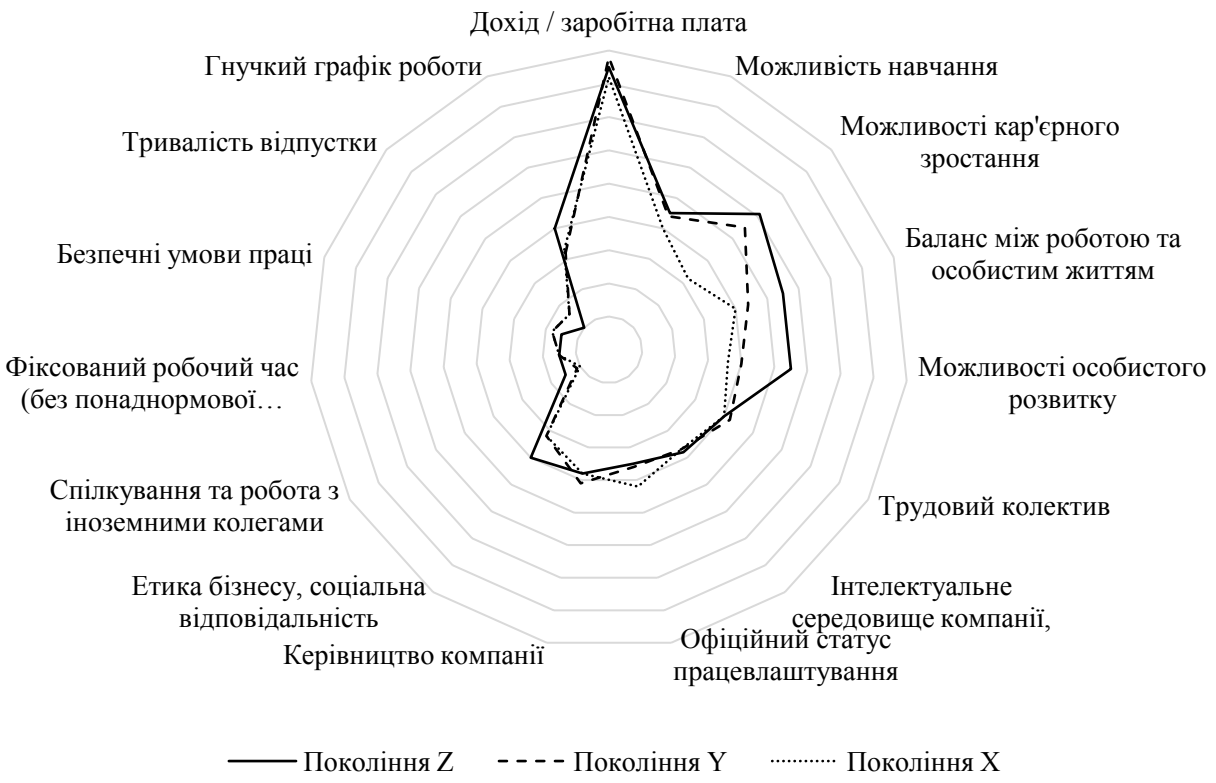



Рис. 19. Результати опитування щодо трудових цінностей представників поколінь X, Y, Z, бал

*Джерело: складено за [32]*

До фінансових критеріїв віднесено передусім рівень доходу, який виявився визначальним для переважної більшості респондентів. Блок самореалізації охоплює можливості професійного навчання, кар'єрного просування та особистісного розвитку. Критерії професійного середовища включають якість командної взаємодії у трудовому колективі, стиль керівництва та загальний характер робочої атмосфери.

Окрему групу становлять критерії безпеки й стабільності, зокрема офіційний статус зайнятості як гарантія соціального захисту. Важливе місце посідають і часові параметри організації праці – підтримка балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також гнучкість і зручність робочого графіка.

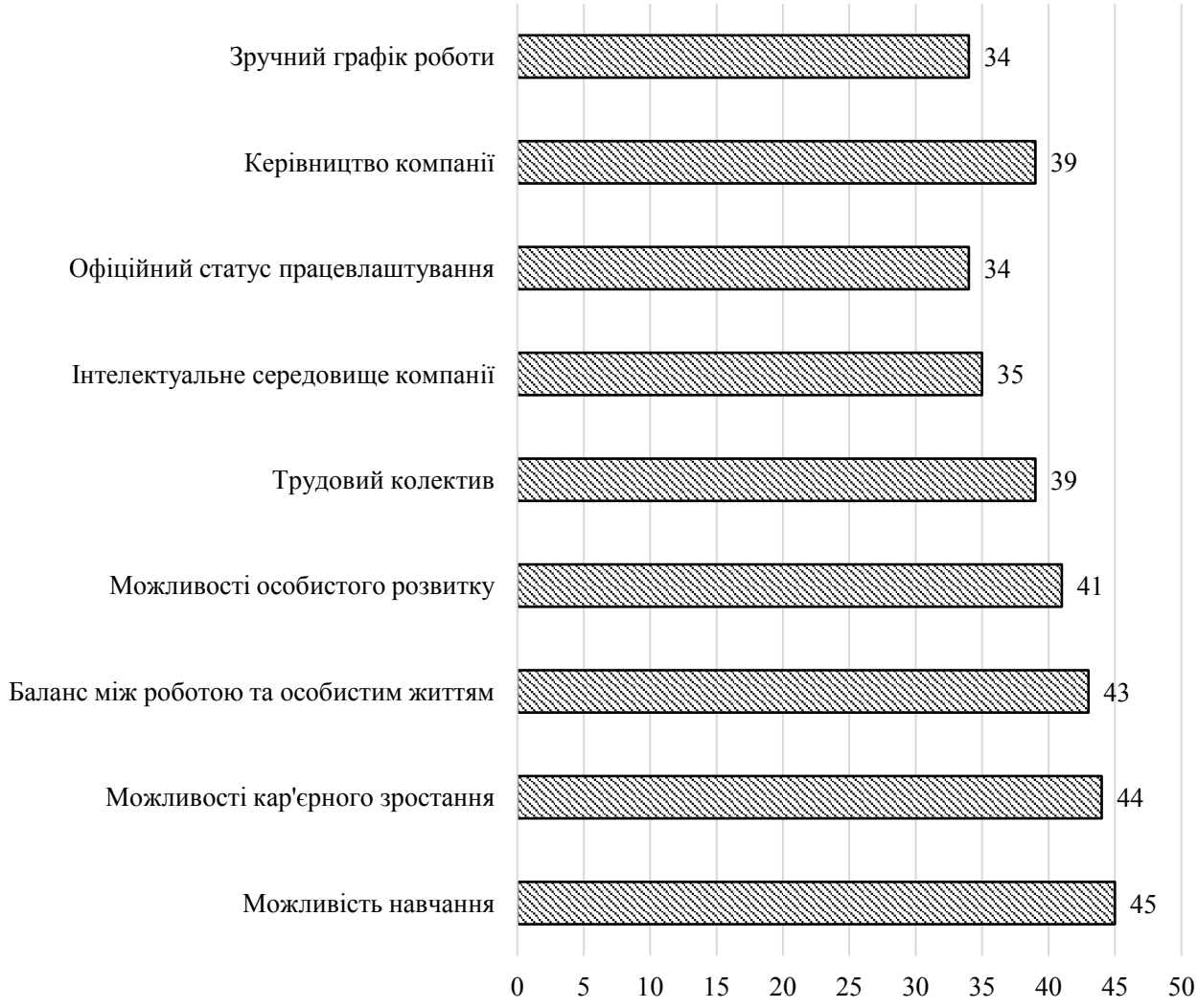



Рис. 20. Топ-10 трудових цінностей, всі покоління, %

*Джерело: складено за [32]*

Така класифікація дає змогу комплексно оцінити структуру трудових цінностей і виявити ключові напрями формування мотиваційної політики. Найменш релевантні критерії, пов’язані з трудовою діяльністю були розділені на п’ять категорій (рис. 21).

Окремо слід акцентувати увагу на аналізі сильних і слабких сторін представників різних поколінь у межах організаційних процесів, а також на їх стратегічній цінності для підприємства (табл. 2).

Покоління мають специфіку трудової поведінки, моделей прийняття рішень, рівня адаптивності до змін, характеру комунікацій і ставлення до інновацій, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації

кадрової стратегії. Характерні риси представників різних поколінь у трудовому середовищі можуть бути інтерпретовані через призму їх поведінкових моделей, професійних установок та управлінського потенціалу. Для старших когорт притаманною є певна інерційність у сприйнятті змін та складність адаптації до нових організаційних і технологічних умов, а також виражена орієнтація на матеріальну стабільність як ключовий пріоритет професійної діяльності. Водночас вони демонструють високу командну результативність і безумовну лояльність як до виконання функціональних обов'язків, так і до організації загалом. Для них характерне домінування корпоративних інтересів над індивідуальними, надання роботі першочергового значення, готовність до наставництва та активної передачі знань менш досвідченим працівникам.




Рис. **21. Найменш** релевантні трудові цінності, всі покоління, %

*Джерело: складено за [32]*

Вони вирізняються надійністю, сумлінністю, стабільною працездатністю та здатністю якісно виконувати рутинні операції. Разом із тим можлива залежність від зовнішнього контролю та орієнтація на директивний стиль керівництва, а також підвищена чутливість до питань системи оплати праці.

*Таблиця 2*

**Теорія поколінь: «еволюція концепції та основні характеристики»**

| Покоління | Сильні сторони | Слабкі сторони | Цінність для організації |
|---|---|---|---|
| Бебі-бумери | – висока командна ефективність та беззастережна лояльність як до виконуваних професійних обов'язків, так і до організації в цілому | – проблеми з адаптацією до нових умов; надмірна зосередженість на матеріальній стабільності як пріоритеті | – орієнтовані на пріоритет корпоративних інтересів над особистими;<br>– приділяють роботі першорядне значення;<br>– активно реалізують функцію наставництва щодо молодших колег;<br>– відрізняються надійністю та старанністю щодо виконання посадових обов’язків |
| Покоління X | – працездатність у виконанні завдань;<br>– якісно й ефективно виконують рутинну роботу | – демонструють залежність від зовнішнього контролю та директивного керівництва;<br>– стурбовані щодо оплати праці | – демонструють лідерські якості та ефективні навички управління колективом;<br>– відрізняються чіткою цілеспрямованістю та стресостійкістю |
| Міленіали | – здатність оперативно адаптуватися до змін;<br>– притаманний аналітичний склад розуму, що дозволяє комплексно оцінювати ситуацію | – подають нереалістично завищені вимоги до кар'єрного зростання;<br>– наполягають на чіткому розподілі робочого та особистого часу, що не завжди узгоджується з вимогами організації | – відрізняються здатністю до швидкого освоєння нових знань та високим ступенем адаптивності до мінливих умов;<br>– перемикаються між різними видами діяльності та поєднують виконання різноманітних професійних функцій |
| Покоління Z | – здатність знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань;<br>– впевнене володіння сучасними технологіями | – здатність до виявлення критичної оцінки інформації недостатньо розвинена;<br>– обробка та осмислення масштабних даних викликає помітні складності | – здатні обробляти значні масиви даних, демонструючи при цьому неординарний творчий підхід до вирішення завдань |
| Покоління Альфа | – вроджена цифрова компетентність та інтегрованість у середовище аі-технологій;<br>– креативність і схильність до візуально-образного мислення | – фрагментарність уваги та складність довготривалої концентрації;<br>– залежність від цифрового середовища;<br>– складність сприйняття ієрархічних, жорстко регламентованих структур | – джерело нових форматів комунікації та клієнтського досвіду;<br>– каталізатор цифрової трансформації бізнес-процесів;<br>– інтеграція аі-рішень у повсякденну діяльність компанії без бар’єру сприйняття |

*Джерело: складено за [35; 46-47; 50]*

Представники середніх поколінь характеризуються розвиненими лідерськими компетентностями та ефективними навичками управління колективами. Їм притаманна цілеспрямованість, здатність підтримувати продуктивність у стресових умовах і прагматичний підхід до прийняття рішень. Водночас вони можуть формувати завищені очікування щодо темпів кар'єрного зростання та наполягати на чіткому розмежуванні професійного й особистого часу, що не завжди корелює з інтенсивністю бізнес-процесів.

Молодші покоління демонструють високу швидкість адаптації до змін, аналітичність мислення та здатність до комплексної оцінки ситуацій. Вони швидко засвоюють нові знання, легко перемикаються між різними видами діяльності та поєднують виконання багатофункціональних завдань. Їх відрізняє впевнене володіння сучасними цифровими технологіями, уміння знаходити нестандартні рішення та працювати з великими масивами даних, поєднуючи аналітику з креативністю. Водночас у частини представників може спостерігатися недостатньо сформована здатність до глибокої критичної оцінки інформації та складнощі з системним осмисленням масштабних інформаційних потоків.

Таким чином, кожна покоління поєднує у собі як потенційні конкурентні переваги для організації, так і певні управлінські виклики, що потребують диференційованих стратегічних підходів у системі управління персоналом. Зокрема, представники Baby Boomers зазвичай характеризуються високим рівнем організаційної лояльності, дисциплінованістю та накопиченим професійним досвідом, що формує значний інституційний капітал компанії. Водночас їх потенційними обмеженнями можуть бути нижча швидкість адаптації до цифрових трансформацій та обережність щодо радикальних змін.

Generation X демонструє прагматизм, автономність і розвинені управлінські компетентності, що робить це покоління важливою опорою для середнього та вищого менеджменту. Разом із тим можлива схильність до індивідуалізації професійної траєкторії може знижувати рівень довгострокової організаційної прив'язаності.

Millennials привносять у компанію орієнтацію на інновації, цифрову компетентність і запит на ціннісно зорієнтоване управління. Їх сильною стороною є здатність працювати в гнучких форматах та швидко освоювати нові технології, однак підвищені очікування щодо балансу «робота-життя» і швидкого кар'єрного зростання можуть створювати виклики для традиційних моделей управління.

Для Generation Z характерні висока цифрова інтегрованість, швидкість обробки інформації та орієнтація на персоналізовані умови праці. Їх стратегічна цінність полягає у здатності генерувати інноваційні рішення та адаптуватися до турбулентного середовища. Водночас недостатній професійний досвід і фрагментарність уваги можуть потребувати посиленого наставництва та структурованого управлінського супроводу.

У стратегічному вимірі важливо розглядати поколіннєві відмінності не як підставу для сегрегації персоналу, а як ресурс формування синергійної моделі управління. Комбінація досвіду, інституційної пам'яті, управлінської зрілості та цифрової гнучкості створює передумови для зростання стратегічного потенціалу підприємства. Таким чином, ефективна HR-стратегія має ґрунтуватися на принципі комплементарності поколіннєвих компетенцій, що дозволяє трансформувати різноманіття у довгострокову конкурентну перевагу.

У контексті сучасного управління персоналом мотиваційні фактори представників покоління X (народжених приблизно з 1965 по 1980 рік) відіграють ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики. Покоління X сформувалося в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції на ринку праці та соціально-економічних трансформацій, що вплинуло на їхні ціннісні орієнтації та трудові установки. Для цієї когортної групи характерна висока цінність фінансової автономії, прагнення до професійної незалежності, стабільності доходу та можливості самостійно визначати способи досягнення результатів. У зв'язку з цим ефективна мотиваційна стратегія для працівників покоління X має включати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, де фінансова винагорода та бонуси за результат є важливими, але не єдиними чинниками

мотивації. Крім матеріальних стимулів, представники покоління Х високо оцінюють автономію у виконанні професійних завдань, чітко визначені функціональні обов'язки та можливість приймати самостійні рішення у межах наданих повноважень. Для цієї групи важливими є прозорі критерії оцінювання результативності праці та системи заохочень, що відображають реальний внесок працівника у досягнення організаційних цілей. Нематеріальні стимули, такі як публічне визнання досягнень, участь у проєктній діяльності та можливості для професійного розвитку, підсилюють внутрішню мотивацію, забезпечують відчуття значущості та підтримують залученість у робочий процес.

Також дослідження [24] свідчать, що мотивація покоління «Х» формується під впливом поєднання професійних і ціннісних чинників: для них принциповими є збалансованість між роботою та особистим життям, наявність реальних можливостей кар'єрного зростання й розвитку компетентностей, а також автономія у виконанні завдань із чіткою відповідальністю за результат. Вагому роль відіграє визнання досягнень і справедлива винагорода, підтримка з боку керівництва та організаційна культура, що ґрунтується на довірі, повазі й прозорості. Попри те, що це покоління сформувалося до цифрової епохи, воно позитивно сприймає інновації та сучасні технологічні рішення, а також цінує гнучкі підходи до організації праці й ефективне управління різновіковими командами.

Аналіз мотиваційних факторів покоління Х дозволяє зробити висновок, що універсальні підходи до стимулювання працівників у мультипоколінному колективі є малоефективними. Для даної когортної групи доцільним є інтегрування фінансових і нематеріальних мотиваційних механізмів у комплексну стратегію управління персоналом, що поєднує матеріальну винагороду з автономією, прозорими процедурами оцінювання та можливостями професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності працівників покоління Х, а також забезпечує баланс між індивідуальними потребами та стратегічними цілями організації, що є необхідною умовою формування конкурентоспроможного та адаптивного трудового потенціалу.

У межах сучасного управління персоналом мотиваційні фактори представників покоління Y (міленіалів), є визначальними для формування ефективних стратегій стимулювання та управління трудовими ресурсами. Соціалізація цієї групи відбувалася в умовах технологічної трансформації, глобалізації та зростання значення знань у професійній діяльності, що зумовило специфічні ціннісні орієнтації та трудові установки. Для представників покоління Y характерна висока потреба у професійному розвитку, самореалізації та участі у значущих проєктах, поєднана із прагненням до балансу між роботою та особистим життям. Фінансові стимули для цієї групи є важливими, проте вони не є єдиним мотиватором; значну роль відіграють нематеріальні чинники, такі як можливості кар'єрного зростання, гнучкі умови праці, публічне визнання результатів і участь у прийнятті управлінських рішень.

Міленіали демонструють високу чутливість до якості організаційного середовища, що визначає їхню мотивацію. Зворотний зв'язок, прозорі системи оцінювання ефективності, відкритість керівництва та партнерські взаємовідносини у колективі є критично важливими для підтримання залученості та продуктивності праці. Ця когорта цінує можливість горизонтальної мобільності та участі в міжфункціональних проєктах, що сприяє розвитку компетенцій та відчуттю значущості внеску у досягнення організаційних цілей. Крім того, представники покоління Y схильні до цифрових форматів навчання та роботи, інтеграції сучасних технологій у професійні процеси, що підвищує їхню адаптивність та ефективність у динамічному робочому середовищі.

Отже, представники покоління Y вирізняються орієнтацією на цифрові технології, командну взаємодію та чітко структуровані цілі. Вони демонструють високу мотивацію до безперервного професійного розвитку, схильність до мультидисциплінарності та потребу в персоналізованому зворотному зв'язку. Ефективним інструментом управління цією категорією працівників є система грейдів, яка забезпечує прозорість кар'єрної траєкторії та формалізує вимоги до переходу на вищий рівень компетентностей. Соціалізація в доцифрову та

перехідну епоху сприяла формуванню розвинених комунікативних навичок, що зумовлює їхню ефективність у командній роботі, зокрема під час стратегічних сесій і брейнштормінгів.

Водночас, за результатами дослідження [59], міленіали схильні критично сприймати жорсткі регламенти, тому надмірна формалізація (дрес-код, фіксований графік) може знижувати їхню залученість. У навчанні вони надають перевагу інтерактивним і гейміфікованим форматам, що ґрунтуються на застосуванні ігрових механік для моделювання бізнес-ситуацій та практичного закріплення знань, підвищуючи рівень мотивації й ефективність засвоєння компетенцій.

Аналіз мотиваційних факторів покоління Y дозволяє зробити висновок, що ефективна стратегія управління персоналом у мультипоколінному колективі повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати гнучкість умов праці, відкритість комунікацій і прозорість процедур оцінювання. Інтеграція можливостей для професійного розвитку та самореалізації разом із системою винагороди створює умови для високої залученості, мотивації та лояльності працівників покоління Y. Впровадження такої диференційованої мотиваційної стратегії сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зміцненню кадрового потенціалу організації, її адаптивності та конкурентоспроможності у сучасному економічному середовищі.

Покоління Z, формується в умовах цифрового середовища, глобалізації та високої швидкості соціально-економічних змін. Як перше повністю «цифрове» покоління, його представники демонструють специфічні ціннісні орієнтації та поведінкові моделі, що безпосередньо впливають на структуру їхньої трудової мотивації. На відміну від попередніх поколінь, для них характерне поєднання прагматизму, потреби у самореалізації та високої чутливості до якості організаційного середовища. За даними аналітичних досліджень компанії PeopleForce, представники покоління Gen Z протягом життя в середньому змінять близько 18 місць роботи та приблизно 6 разів переглянуть свої кар’єрні пріоритети [10].

З позиції мотиваційних характеристик покоління Z відзначається вираженою орієнтацією на змістовність праці. Вони прагнуть розуміти соціальну значущість своєї діяльності, бачити конкретний результат власного внеску та співвідносити роботу з особистими цінностями. Матеріальна винагорода, хоча й залишається важливою складовою мотиваційного механізму, не є домінуючим чинником. Більше значення набувають можливості професійного розвитку, доступ до навчання, гнучкість організації праці, психологічний комфорт і відкрита комунікація з керівництвом. Висока потреба у швидкому зворотному зв'язку пояснюється соціалізацією в умовах цифрового середовища, де реакція на дії є майже миттєвою. Відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів та прозорості управлінських рішень може суттєво знижувати рівень їхньої залученості.

Центром «Нова Європа», Фондом ім. Фрідріха Еберта та компанією GfK Ukraine, професійні орієнтири молоді мають переважно прагматичний характер. Визначальним критерієм вибору роботи виступає рівень доходу (96% респондентів вважають його важливим), а також гарантії стабільності (94%). Вагому роль відіграють можливості досягнення особистих цілей (84%), кар'єрного зростання (82%) і робота в комфортному колективі (82%). Натомість соціально-ціннісні мотиви мають нижчий пріоритет: хоча 72% молодих людей декларують важливість можливості приносити користь суспільству, лише 38% вважають цей чинник надзвичайно значущим; подібна ситуація спостерігається і щодо роботи з людьми (68% – важливо, але лише 42% – дуже важливо). Це свідчить про домінування економічної раціональності над альтруїстичними мотивами у структурі трудових очікувань української молоді [20].

За результатами дослідження компанії Fiverr, більше 70% представників покоління Z визначають гнучкий режим роботи та можливість дистанційної зайнятості як визначальні критерії під час вибору роботодавця [58]. Подібні висновки містить і аналітичний звіт Deloitte, де наголошується, що молоді фахівці надають перевагу організаціям із чітко окресленою соціальною позицією, орієнтацією на сталий розвиток та підтримку індивідуальних кар'єрних траєкторій [60].

Для них важливими є наявність менторських програм, увага до психологічного благополуччя працівників, прозора комунікація та можливість професійної й особистісної самореалізації. Таким чином, покоління Z обирає не просто робоче місце, а ціннісно близьке середовище, що забезпечує баланс між професійною діяльністю та приватним життям.

Отже, представники покоління Z також характеризуються орієнтацією на баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Вони менш схильні до тривалої лояльності одній організації за відсутності перспектив розвитку та гнучких умов праці.

Водночас їм притаманна висока адаптивність, цифрова компетентність, здатність до швидкого опанування нових технологій і креативність у вирішенні завдань. Ці риси підвищують їхню цінність для організацій, що функціонують у середовищі інноваційної економіки.

Відповідно до соціологічного дослідження «зетівці» орієнтуються передусім на фінансову стабільність і безпеку, демонструючи вищий рівень індивідуалізму та конкурентності [60]. У роботі [46] підкреслюється, що покоління Z сформувалося у фізично-цифровій реальності, де «офлайн» і «онлайн» тісно переплетені. Для 91% представників цього покоління технологічний рівень компанії є визначальним чинником при виборі роботодавця, що створює серйозні виклики для організацій, які повільно впроваджують цифрові рішення.

Крім того, покоління Z прагне персоналізації кар'єрного шляху, партнерських відносин із роботодавцем і швидких можливостей професійного зростання. Вони очікують гідної оплати праці (81% вважають це ключовим фактором), цінують баланс між роботою та особистим життям (74%) і надають перевагу різноманітним завданням замість рутинної роботи (71%) [57]. Для них характерна готовність змінювати кар'єру – у середньому до трьох разів протягом життя – навіть за умови зниження доходу, якщо це відповідає їхньому баченню самореалізації. Такий підхід суттєво відрізняється від установок попередніх поколінь і вимагає від роботодавців нових стратегій управління персоналом.

У контексті стратегій управління персоналом зазначені особливості зумовлюють необхідність трансформації традиційних управлінських підходів. Ефективна робота з поколінням Z потребує впровадження гнучких форм зайнятості, розвитку корпоративної культури відкритості та підтримки, систематичного надання зворотного зв'язку та створення прозорих траєкторій кар'єрного зростання. Значну роль відіграє інвестування в безперервне навчання та розвиток компетентностей, а також використання сучасних цифрових інструментів управління. Авторитарні моделі керівництва та жорстко ієрархічні структури можуть виявитися малоефективними щодо цього покоління, оскільки знижують рівень їхньої внутрішньої мотивації та ініціативності.

Таким чином, покоління Z формує нові вимоги до системи управління персоналом, орієнтовані на ціннісну узгодженість, гнучкість, розвиток і психологічну безпеку. Організації, які здатні інтегрувати ці принципи у свою кадрову політику, отримують конкурентні переваги у вигляді інноваційності та стійкості трудового потенціалу. Водночас ігнорування мотиваційних особливостей покоління Z може призвести до зростання плинності кадрів та зниження ефективності використання людського капіталу.

Отже, проведений аналіз ціннісних орієнтацій, мотиваційних домінант та поведінкових особливостей представників поколінь X, Y та Z дозволяє констатувати наявність як спільних, так і диференційованих характеристик, що безпосередньо впливають на формування їхніх трудових установок і моделей професійної взаємодії.

Виявлені відмінності у ставленні до праці, кар'єрного розвитку, організаційної культури, гнучкості зайнятості та інструментів стимулювання обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. У цьому контексті доцільним є систематизація отриманих теоретичних і емпіричних висновків у площині стратегічних управлінських рішень (табл. 3).

У межах теорії поколінь стратегія залучення та утримання персоналу має формуватися з урахуванням демографічної структури трудового колективу та

ціннісно-мотиваційних особливостей різних вікових груп. Диференційований підхід дозволяє підвищити ефективність кадрової політики шляхом узгодження організаційних стимулів із очікуваннями працівників, сформованими під впливом специфічних соціально-економічних умов їх соціалізації.

*Таблиця 3*

**Характеристика стратегій управління персоналом у межах теорії поколінь**

| **Вид стратегії управління персоналом** | **Мета** | **Ключові інструменти** | **Придатність до використання з представниками відповідного покоління** |
|---|---|---|---|
| Стратегія залучення та утримання персоналу | Забезпечення організації кваліфікованими кадрами та зниження плинності | Бренд роботодавця, конкурентна оплата праці, адаптаційні програми, соціальні гарантії | Бебі-бумери, покоління X |
| Стратегія розвитку персоналу | Підвищення професійного рівня працівників і формування кадрового резерву | Тренінги, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, планування кар'єри | Покоління X, покоління Y, покоління Z |
| Мотиваційна стратегія | Підвищення ефективності праці та залученості персоналу | Система преміювання, KPI, нематеріальні заохочення, визнання досягнень | Усі покоління |
| Стратегія формування організаційної культури | Створення сприятливого соціально-психологічного клімату | Корпоративні заходи, внутрішні комунікації, кодекс етики | Покоління Y та Z |
| Стратегія цифровізації HR-процесів | Підвищення ефективності управління персоналом | CRM-системи, електронний документообіг, онлайн-навчання | Покоління Y та Z |
| Стратегія гнучкого управління персоналом | Адаптація до змін зовнішнього середовища | Дистанційна робота, гнучкий графік, проектні команди | Покоління Y та Z |

*Джерело: складено авторами*

Для представників покоління бебі-бумерів, соціалізація яких відбувалася в умовах післявоєнної відбудови та домінування ідеології стабільної зайнятості, характерною є орієнтація на довгострокові трудові відносини, соціальну захищеність і інституційне визнання професійного досвіду. У зв'язку з цим ефективними інструментами їх залучення та утримання виступають механізми забезпечення стабільності зайнятості (довгострокові трудові контракти), розвинені

соціальні пакети (медичне страхування, пенсійні програми), а також формалізовані практики визнання професійних досягнень і наставництва.

Покоління X, формування якого відбувалося в період економічних трансформацій і нестабільності, характеризується більш вираженою орієнтацією на індивідуальну відповідальність, професійну автономію та прагматичний підхід до кар'єри. Для цієї групи важливими чинниками утримання є конкурентоспроможна система матеріального стимулювання, чітка регламентація функціональних обов'язків, можливість самостійного прийняття рішень у межах визначених повноважень, а також забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Таким чином, стратегія залучення та утримання персоналу повинна враховувати поколінні відмінності у трудових цінностях, що підвищує її результативність і сприяє стабільності кадрового складу організації.

Стратегія розвитку персоналу для представників X характеризується орієнтацією на професійну самостійність і конкурентоспроможність на ринку праці. Відтак стратегія розвитку для цієї групи має передбачати систематичне підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах, сертифікаційних програмах і управлінському навчанні. Особливого значення набувають практико-орієнтовані формати навчання, спрямовані на поглиблення експертності та розширення управлінських компетентностей.

Для покоління Y (міленіалів) характерною є висока потреба у безперервному професійному зростанні, зворотному зв'язку та розширенні функціональних ролей. Ефективна стратегія розвитку щодо цієї когорти включає коучинг, менторинг, горизонтальну мобільність, участь у міжфункціональних проєктах, а також використання корпоративних університетів і міжнародних стажувань. Важливим є створення умов для самореалізації та розширення індивідуальної траєкторії кар'єрного просування.

Покоління Z, сформоване в умовах цифрового середовища та швидких технологічних змін, демонструє запит на інтенсивний і персоналізований розвиток. Для цієї групи ефективними є цифрові освітні платформи, мікронавчання, гейміфіковані формати, короткострокові модулі з чітко визначеними результатами.

Пріоритетним стає індивідуалізований підхід до планування кар'єри, що враховує потребу в швидкому зростанні та постійному оновленні компетентностей.

Таким чином, стратегія розвитку персоналу в умовах мультипоколінного колективу повинна базуватися на принципах гнучкості, адресності та безперервності навчання. Її реалізація забезпечує збереження організаційного знання, підвищення адаптивності персоналу та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У межах теорії поколінь мотиваційна стратегія управління персоналом повинна ґрунтуватися на врахуванні відмінностей у ціннісних орієнтаціях, трудових установках і сприйнятті стимулів різними віковими когортами. Матеріальні та нематеріальні чинники мотивації мають неоднакову вагу для представників різних поколінь, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до побудови системи стимулювання.

Для покоління бебі-бумерів характерною є орієнтація на стабільність доходу, соціальні гарантії та формалізоване визнання професійних заслуг. У зв'язку з цим ефективними мотиваційними інструментами виступають гарантована заробітна плата, надбавки за стаж, премії за довготривалу роботу в організації, а також інституційні форми визнання (нагороди, почесні відзнаки, корпоративні відзнаки). Такий підхід відповідає їхній установці на лояльність і довгострокову зайнятість.

Покоління X, соціалізація якого відбувалася в умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції на ринку праці, демонструє виражену орієнтацію на фінансову автономію та результативність. Для цієї когорти найбільш ефективними є інструменти змінної частини оплати праці, що прямо пов'язані з індивідуальними досягненнями, зокрема бонуси за результат, участь у прибутку, довгострокові програми матеріального стимулювання. Важливим є також забезпечення прозорих критеріїв оцінювання результативності.

Покоління Y (міленіали) характеризується прагненням до поєднання матеріальної винагороди з нематеріальними стимулами. Для них суттєве

значення мають гнучкі умови праці, участь у цікавих та соціально значущих проєктах, можливості професійного розвитку, а також публічне визнання досягнень. Мотиваційна стратегія щодо цієї групи повинна інтегрувати фінансові стимули з елементами організаційної культури підтримки, партнерства та зворотного зв'язку.

Покоління Z демонструє підвищену чутливість до якості управлінської взаємодії та організаційного середовища. Для них важливими є регулярний і конструктивний зворотний зв'язок, прозорі системи оцінювання ефективності (KPI), психологічна безпека та можливість самовираження у професійній діяльності. На відміну від попередніх поколінь, мотиваційна значущість має не лише кінцевий результат праці, але й процес її виконання, рівень автономії та відповідність особистим цінностям.

У межах теорії поколінь розробку стратегії формування організаційної культури слід розглядати як процес конструювання ціннісно орієнтованого середовища, що забезпечує ефективну взаємодію між працівниками різних вікових когорт та сприяє реалізації стратегічних цілей організації. Поколінні відмінності визначають специфіку сприйняття ієрархії, комунікаційних моделей та корпоративних норм поведінки, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до побудови корпоративної культури.

Для представників покоління X характерною є висока повага до формальної ієрархії, структурованих процедур управління та чіткої регламентації функціональних обов'язків. Їх ефективність у роботі забезпечується стабільністю організаційних правил, прозорістю управлінських рішень та формалізованими каналами комунікації.

Міленіали (покоління Y) демонструють орієнтацію на партнерські відносини, відкритість у взаємодії та соціальну відповідальність організації. Для цієї когортної групи ефективна корпоративна культура передбачає залучення працівників до прийняття рішень, горизонтальні комунікаційні структури та можливості для професійної самореалізації в межах соціально значущих проєктів.

Покоління Z очікує інклюзивного, толерантного та гнучкого робочого середовища з мінімальною дистанцією влади. Для цієї групи значущим є використання сучасних цифрових каналів комунікації, забезпечення психологічного комфорту та підтримки ментального здоров'я, а також наявність можливостей для самовираження та творчої активності.

Таким чином, сучасна стратегія формування організаційної культури має поєднувати структурованість та формалізовані процедури з гнучкістю та інклюзивністю, створюючи мультипоколінне середовище співпраці, яке одночасно відповідає очікуванням різних вікових груп та забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей із стратегічними цілями організації.

Стратегія цифровізації HR-процесів розглядається як комплексна політика впровадження інформаційних та автоматизованих інструментів для оптимізації кадрового менеджменту, підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації організації до динамічного технологічного середовища. Поколінні відмінності визначають рівень сприйняття та ефективності використання цифрових рішень у робочих процесах.

Для представників поколінь Y і Z, які сформувалися в умовах високого технологічного розвитку та широкого доступу до цифрових ресурсів, впровадження автоматизованих систем управління персоналом, дистанційних форматів роботи, онлайн-оцінювання та електронних платформ навчання сприймається природно та стимулює ефективність професійної діяльності. Ці покоління демонструють високу цифрову компетентність, швидко адаптуються до нових технологічних рішень і високо цінують інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну роботу.

Покоління X характеризується більш обережним ставленням до цифрових інновацій: ефективність використання цифрових інструментів для цієї когортної групи зростає за умови практичної доцільності, зрозумілості процесів і наявності чітких інструкцій щодо їх застосування.

Для бебі-бумерів цифрові рішення в HR-процесах ефективні лише за умови поєднання з традиційними формами взаємодії та надання організаційної

підтримки у процесі адаптації. Це включає супровідні навчальні програми, наставництво та комбіновані формати роботи, що дозволяють зменшити технологічний бар'єр та забезпечити плавний перехід до цифрового середовища.

Отже, стратегія цифровізації HR-процесів повинна бути диференційованою та адаптивною, враховувати поколінні особливості персоналу та поєднувати автоматизовані рішення з підтримкою традиційних методів управління, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та гнучкості кадрового менеджменту.

Стратегія гнучкого управління персоналом передбачає впровадження адаптивних форм організації праці, які дозволяють поєднувати потреби організації з індивідуальними очікуваннями працівників щодо робочого часу, місця виконання завдань та форм участі у проєктній діяльності. Гнучкі моделі зайнятості включають дистанційну роботу, проектні команди, гнучкий графік та варіативні моделі робочого часу, що забезпечують підвищення залученості та продуктивності персоналу.

З позиції теорії поколінь найбільш ефективним застосування гнучких форм організації праці є для представників поколінь Y і Z, для яких характерна висока цінність балансу «робота-життя», прагнення до автономії та швидкого розвитку професійних компетенцій. Ці покоління демонструють позитивне ставлення до самостійного управління робочим часом та вибору умов виконання завдань, що підвищує їхню мотивацію та результативність. Покоління X також сприймає гнучкі моделі роботи позитивно, проте їх ефективність залежить від збереження стабільності доходу та чіткої структури завдань. Для цієї когортної групи важливим є поєднання автономії з прогнозованістю кар'єрного і фінансового розвитку. Бебі-бумери, які переважно орієнтуються на традиційні форми зайнятості, здатні ефективно працювати в умовах гнучкої організації праці за умови наявності формалізованих процесів, чітких правил взаємодії та супровідної підтримки з боку керівництва.

Отже, стратегія гнучкого управління персоналом має формуватися на основі диференційованого підходу, який передбачає врахування міжпоколінних відмінностей у мотиваційних пріоритетах, професійних цінностях та очікуваннях щодо умов праці. Ефективне поєднання гнучких форм зайнятості з елементами

стабільності та організаційної структурованості дозволяє забезпечити високий рівень залученості працівників, підвищити адаптивність кадрового потенціалу та оптимізувати використання трудових ресурсів у мультипоколінному колективі, сприяючи реалізації стратегічних цілей організації.

Узагальнення стратегічних орієнтирів управління персоналом у межах теорії поколінь дозволило окреслити концептуальні засади побудови диференційованої HR-стратегії з урахуванням ціннісних і поведінкових особливостей різних поколіннєвих груп.

Водночас стратегічні положення потребують конкретизації на рівні практичних механізмів реалізації, оскільки ефективність управління визначається не лише коректністю обраної стратегії, а й адекватністю інструментарію її впровадження. З огляду на зазначене, доцільним є систематизація прикладних засобів впливу (мотиваційних, організаційних, комунікаційних, освітніх та ін.), які забезпечують операціоналізацію визначених стратегій (табл. 4). Отже, управління різновіковою командою є складним завданням, яке потребує врахування специфіки цінностей, мотивацій та стилів комунікації представників різних поколінь.

Теорія поколінь дозволяє класифікувати співробітників за віковими групами, враховуючи їхні соціальні, культурні та професійні особливості. Зокрема, до покоління «бебі-бумерів» належать особи віком приблизно 55-75 років, які цінують стабільність, лояльність до організації та досвід; вони віддають перевагу формальним каналам комунікації, таким як особисті зустрічі або телефонні дзвінки.

Покоління X (40-54 роки) характеризується прагненням до незалежності та балансу між роботою і особистим життям, воліє структуровану інформацію та електронну пошту як основний канал обміну повідомленнями.

Представники покоління Y або міленіали (25-39 років) орієнтовані на розвиток, гнучкість та соціальну відповідальність; вони активно користуються цифровими платформами та месенджерами, цінують швидкий зворотний зв’язок. Покоління Z (до 25 років) відзначається високою технологічною обізнаністю, прагненням до креативності та швидкості, а також віддає перевагу візуальним та інтерактивним формам комунікації.

*Таблиця 4*

**Комплекс інструментів управління персоналом у межах теорії поколінь**

| Покоління | Мотиваційні фактори | Інструменти розвитку та навчання | Організаційна культура та залучення | Цифровізація HR-процесів | Інструменти рекрутингу |
|---|---|---|---|---|---|
| Бебі-бумери | Стабільний дохід, премії за стаж, публічне визнання заслуг | Наставництво, програми передачі досвіду, внутрішній консалтинг | Чітка ієрархія, структуровані процеси, визнання експертності | Поєднання традиційних та цифрових форм, навчання з підтримкою | Прямий контакт через HR, рекомендації від колег, оголошення у профільних друкованих виданнях, участь у галузевих заходах |
| Покоління X | Фінансова автономія, бонуси за результат, участь у прибутку, автономія в прийнятті рішень | Практико-орієнтовані тренінги, управлінські програми, сертифікації | Чіткі правила та повноваження, баланс автономії та стабільності | Цифрові інструменти ефективні за умов практичної доцільності та зрозумілості | Професійні портали (LinkedIn), оголошення на сайтах компаній, рекомендації, участь у спеціалізованих виставках вакансій |
| Покоління Y | Поєднання матеріальної винагороди з нематеріальними стимулами, баланс «робота-життя», самореалізація | Корпоративні університети, онлайн-курси, коучинг, менторство, горизонтальна та вертикальна мобільність | Партнерські стосунки, відкритість керівництва, соціально значущі проєкти | Повна інтеграція цифрових платформ, дистанційна робота, автоматизоване оцінювання | Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn), онлайн-кастинги на вакансії, внутрішні реферальні програми, корпоративний сайт та блог |
| Покоління Z | Швидкий зворотний зв’язок, прозорі KPI, психологічний комфорт, можливість самовираження | Мікрокурси, гейміфікація, персоналізовані траєкторії розвитку, постійне оновлення компетентностей | Інклюзивність, мінімальна дистанція влади, мультикультурне та толерантне середовище | Максимальна цифровізація: відкриті платформи для комунікацій, дистанційна робота, автоматизовані процеси | Мобільні HR-додатки, TikTok, Instagram, відеорезюме, онлайн-ігри та кейси для оцінки, інтерактивні вебінари та хакатони |

*Джерело: складено авторами*

Стратегічна комунікація в різновіковій команді повинна базуватися на диференційованому підході до кожної вікової групи. Це передбачає використання різних каналів та форматів взаємодії, що відповідають потребам кожного покоління, при одночасному забезпеченні спільного розуміння цілей і місії організації. Важливим аспектом є інтеграція менторських програм, що дозволяють старшим співробітникам передавати професійний досвід молодшим, водночас залучаючи останніх до інноваційних технологій та сучасних методів роботи. Ефективне управління передбачає також гнучкість стилю керівництва: старші покоління потребують визнання їхнього досвіду та чіткої структури роботи, тоді як молодші цінують можливості для розвитку, швидкий зворотний зв'язок та гнучкі умови праці.

Використання сучасних цифрових інструментів для спільної роботи, таких як корпоративні месенджери та платформи управління проєктами, дозволяє оптимізувати процес комунікації, враховуючи різні інформаційні потреби поколінь. Практичне застосування теорії поколінь у стратегічній комунікації передбачає проведення регулярних опитувань для визначення переваг співробітників, створення комунікаційних планів із різними каналами передачі інформації, впровадження ритуалів визнання досягнень та навчальних програм для підвищення міжпоколінського взаєморозуміння. У такий спосіб забезпечується інтеграція різновікових команд, підвищується ефективність комунікації та зміцнюється корпоративна культура.

Сучасне управління персоналом вимагає застосування стилів керівництва, які відповідають ціннісним орієнтирам, мотиваційним очікуванням і способам взаємодії представників різних поколінь. Для покоління «бебі-бумерів» характерний традиційний або директивний стиль управління, який передбачає чітку ієрархію, планування та контроль виконання завдань. Лідер у взаємодії з цим поколінням повинен демонструвати досвід і авторитет, забезпечувати формальне визнання досягнень і підтримку стабільності організаційних процесів.

Представники покоління Х більш ефективно працюють під стилем управління, орієнтованим на делегування та автономію, коли керівник визначає цілі та рамки, але дозволяє співробітникам самостійно обирати способи їх

досягнення. Для лідера ключовим є забезпечення прозорості завдань, чітких очікувань і підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Міленіали демонструють високу чутливість до стилю лідерства, орієнтованого на коучинг і участь у прийнятті рішень. Для них ефективний лідер – це наставник і фасилітатор, який забезпечує регулярний зворотний зв'язок, підтримує розвиток компетенцій і створює умови для участі у командних процесах. Таке лідерство сприяє підвищенню залученості та мотивації співробітників, а також розвитку їхньої автономності у межах проєктів.

Покоління Z (до 25 років) потребує інтерактивного та інноваційного стилю лідерства, який поєднує цифрові інструменти, відкриті канали комунікації та колаборативне ухвалення рішень. Лідер у взаємодії з цим поколінням виступає модератором процесів, стимулює креативність і швидке тестування ідей, забезпечуючи при цьому зворотний зв'язок та визнання досягнень.

Отже, практики ефективного лідерства включають: чітке визначення цілей і ролей, використання каналів комунікації, адаптованих до кожного покоління, інтеграцію наставництва і обміну досвідом, а також створення умов для зворотного зв'язку і визнання внеску кожного співробітника (табл. 5). Такий підхід забезпечує підвищення ефективності, зменшення конфліктності та розвиток міжпоколінської синергії в організації.

*Таблиця 5*

**Характеристика стилів управління та лідерства у межах теорії поколінь**

| | **Бебі-бумери** | **Покоління X** | **Покоління Y** | **Покоління Z** |
|---|---|---|---|---|
| Стиль управління | Директивний, формальний, структурований | Делегуючий, автономний, орієнтований на цілі | Гнучкий, орієнтований на участь і розвиток | Інтерактивний, інноваційний, цифровий |
| Стиль лідерства | Авторитарний, досвідчений, стабілізуючий | Гнучкий, орієнтований на участь і розвиток | Коучинговий, фасилітатор, підтримує розвиток компетенцій | Модератор, стимулює креативність, підтримує колаборацію |
| Канали комунікації | Особисті зустрічі, телефон, офіційні документи | Інтерактивний, інноваційний, цифровий | Месенджери, відеозустрічі, інтерактивні платформи | Візуальні платформи, чати, відео, інтерактивні інструменти |

*Джерело: складено авторами*

Ефективна система управління персоналом повинна враховувати міжпоколінні відмінності у трудовій мотивації. Для старших поколінь (бебі-бумери, покоління X) доцільніше акцентувати увагу на стабільності, соціальних гарантіях і довгострокових відносинах із роботодавцем. Натомість для поколінь Y та Z більш результативними є стратегії, що передбачають розвиток, гнучкість, цифровізацію процесів і формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури. Комплексне поєднання стратегій із урахуванням вікової структури персоналу забезпечує підвищення ефективності управління людськими ресурсами та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, сучасна організація – це динамічна система, в якій можуть співіснувати до п’яти різних поколінь співробітників. Кожне покоління приносить свої цінності, переваги та стилі спілкування, які суттєво впливають на комунікативні процеси та організаційне життя в цілому. Відмінності у комунікації є лише віковими, а відбивають соціальні та культурні особливості кожного покоління. Наприклад, підходи до пошуку роботи, очікування від корпоративної культури та способи взаємодії в команді можуть суттєво змінюватись між «бебі-бумерами», поколінням X, міленіалами та поколінням Z.

Представники міленіалів, а згодом і Gen Z, стали каталізаторами глибинної трансформації сучасного ринку праці. Їх поява змінила не лише структуру зайнятості, а й саму філософію трудових відносин. Роботодавці часто характеризують ці покоління як динамічних, амбітних і цілеспрямованих, із чітким баченням власної професійної траєкторії. Водночас їм приписують підвищену вимогливість, орієнтацію на особисті цілі та прагнення вибудовувати кар’єру відповідно до індивідуальних потреб і цінностей.

Безперечно, саме ці покоління одними з перших за останні десятиліття відкрито заявили про свої очікування щодо умов праці, можливостей розвитку та балансу між професійним і особистим життям. Така позиція спричинила як численні управлінські виклики та непорозуміння у взаємодії «працівник-роботодавець», так і суттєву перебудову організаційних підходів. У результаті трудові стандарти зазнали переосмислення: професія, посада чи конкретний

роботодавець більше не сприймаються як стабільна та незмінна складова всього трудового життя.

Гнучкість, динамічність, невизначеність і множинність кар'єрних можливостей, характерні для сучасної економіки, трансформували структуру професійної мотивації. Для молодших поколінь більшим джерелом тривоги є не стільки ризик втрати роботи, скільки загроза нереалізації власного потенціалу та очікувань. Відтак робоче середовище повинно відповідати комплексу критеріїв – забезпечувати розвиток, автономію, визнання, інклюзивність і гнучкість – аби вважатися привабливим та гідним довгострокової залученості.

Для роботодавців це означає еволюцію управлінських моделей у напрямі підвищеної гнучкості та інклюзивності на всіх рівнях організаційної діяльності. Зміни стосуються як процесів рекрутингу, розвитку та кар'єрного просування, так і формування організаційної культури, соціально-психологічного клімату та стилю керівництва. Особливої актуальності набуває питання трансформації управлінського авторитету в умовах цифрової реальності, що є природним середовищем для поколінь Y і Z. У перспективі ці виклики лише посилюватимуться з виходом на ринок праці Generation Alpha, для якого цифрова інтегрованість та персоналізація взаємодії стануть базовими очікуваннями від організації. Сьогодні перші представники Generation Alpha вже виходять на ринок праці. Сучасний ринок праці функціонує в умовах постійної трансформації, одночасно намагаючись залучити та ефективно використати людський капітал наймолодших когорт для збереження конкурентоспроможності організацій. Якщо Millennials і Generation Z суттєво переосмислили трудові стандарти та моделі зайнятості, то очікується, що Generation Alpha також окреслить нові вектори розвитку організацій, визначивши інші підходи до використання професійного потенціалу.

Наразі емпіричні знання про покоління Alpha залишаються обмеженими, однак уже простежуються зміни у способах навчання та пізнання: для цієї когорти характерні швидке сприйняття інформації, кліпове мислення та розвинена багатозадачність [26]. Їх часто визначають як «цифрових аборигенів», яким притаманні креативність, динамізм та схильність до лідерства [44]. Імовірно, професійні

інтереси представників цього покоління концентруватимуться у сферах, пов'язаних із технологіями, автономією прийняття рішень та публічною самореалізацією. Уже сьогодні популярності набувають такі напрями діяльності, як цифровий контент-кріейтор, інфлюенсер, блогер чи відеопродюсер. Реальність покоління Alpha визначається домінуванням технологій, що впливає як на способи комунікації, так і на формування ціннісних установок.

Покоління Альфа вже сьогодні критично оцінює традиційну модель освіти й очікує більш персоналізованих підходів до навчання. У майбутньому вони вимагатимуть гнучких форматів, що враховують індивідуальні здібності та темп розвитку. Як перше покоління, яке зростає повністю в цифровому середовищі, вони матимуть ще вищий рівень технологічної обізнаності, ніж покоління Z, що неминуче вплине на організаційні структури, HR-стратегії та стилі лідерства. Управління ними потребуватиме нової парадигми – поєднання цифрової компетентності, соціальної чутливості та поваги до їхнього вираженого індивідуалізму.

Поширення дистанційної роботи, гнучких графіків, формату home office, позмінної зайнятості та моделей подвійної кар'єри розмиває межі між особистим і професійним життям. Ці тенденції, характерні ще для покоління міленіалів, суттєво впливають на соціалізацію покоління Alpha, яке зростає в умовах майже повної технологічної інтеграції. Разом із тим дослідження вказують і на потенційні ризики цифрового дорослішання: надмірна присутність гаджетів може впливати на формування характеру, уваги та соціальних навичок. Це породжує дискусії щодо готовності дітей до викликів онлайн-середовища та довгострокових наслідків ранньої цифрової соціалізації. Таким чином, питання майбутньої робочої сили (покоління Alpha) виходить за межі суто економічної проблематики. Воно стосується напряму розвитку суспільства у цілому: якими будуть майбутні працівники, громадяни й управлінці, які цінності, установки та моделі організаційної поведінки вони сформують, і які стратегічні виклики це створить для роботодавців у довгостроковій перспективі.

Ринок праці, на який сьогодні вперше вступають представники покоління Альфа, формується під впливом стрімкого розвитку штучного інтелекту,

нестабільності середовища VUCA та логіки BANI – крихкості, тривожності, нелінійності й незрозумілості [28; 34]. Динамічний розвиток штучного інтелекту трансформує ринок праці з безпрецедентною швидкістю. Для покоління Альфа, яке тільки починає свою освіту та готується до майбутньої кар'єри, ця трансформація приносить величезні можливості, але й відчутні ризики. Технологічний прогрес одночасно знищує одні професії й створює інші: очікується суттєве зростання попиту на фахівців у сферах AI, великих даних, кібербезпеки та цифрової грамотності. Водночас зростає значення суто людських якостей – креативності, критичного мислення, емпатії, адаптивності та здатності до навчання протягом життя, які забезпечуватимуть конкурентну перевагу над автоматизованими системами. Згідно зі Звітом про майбутнє робочих місць [62], технологічний прогрес може призвести до втрати до 75 мільйонів робочих місць у всьому світі, тоді як очікується поява 133 мільйонів нових професій – відповідно до динаміки розвитку цифрової економіки. Прогнозується, що до 2030 року найшвидше зростатимуть навички у сфері AI та BigData, нейромереж та кібербезпеки, а також загальна технологічна грамотність [62], що підкреслює зростаючу важливість технологічних навичок для майбутніх працівників покоління Альфа.

Демографічні зміни – старіння населення та скорочення робочої сили додатково трансформують економічний ландшафт. За цих умов кар’єра покоління Альфа, ймовірно, буде нелінійною, міждисциплінарною й глобальною. Вони надаватимуть перевагу проєктній роботі, гібридним форматам, автономії та змістовності праці, а не традиційному ієрархічному зростанню. Модель «освіта-робота-пенсія» поступається концепції безперервного навчання. Водночас їхня рання й постійна взаємодія з цифровими технологіями має подвійний ефект. З одного боку, вона сприяє розвитку багатозадачності, інформаційної грамотності та швидкої адаптації. З іншого – створює ризики: проблеми з концентрацією, саморегуляцією, технологічну залежність і психологічне виснаження. Гібридна та цифровізована праця може посилювати ізоляцію й тиск продуктивності, що вимагатиме від покоління Альфа високої стійкості та гнучкості в умовах постійної невизначеності.

Отже, теорія поколінь, розроблена В. Штраусом та Н. Хоу, формує цілісну концептуальну рамку інтерпретації соціально-економічного розвитку через призму циклічності історичних процесів і зміни поколінських архетипів. Її ключова цінність полягає в поясненні повторюваності соціокультурних патернів і взаємозв'язку між макроісторичними подіями та формуванням ціннісних орієнтацій когорт. Покоління постають не як ізольовані вікові групи, а як елементи структурного циклу суспільної трансформації.

Еволюція поколінь від «Втраченого» та «Величного» до X, Y, Z і Alpha відображає поступовий перехід від індустріальної моделі розвитку до цифрово-мережевої. Якщо старші когорти демонстрували орієнтацію на стабільність, ієрархію та колективну відповідальність, то молодші покоління формуються в умовах технологічної турбулентності, що зумовлює зростання значущості гнучкості, ціннісної узгодженості, швидкого зворотного зв'язку та самореалізації. Таким чином, трансформація історичного контексту безпосередньо корелює зі зміною моделей лідерства й трудової поведінки.

Теорія поколінь Штрауса та Хоу розглядає історичний розвиток як циклічний процес, у межах якого кожна когорта формується під впливом специфічних соціально-економічних і культурних умов. Це зумовлює відмінності у трудових цінностях, стилях поведінки та очікуваннях від роботодавця.

Втрачене покоління (1883-1900 рр.) сформувалося під впливом воєнних потрясінь і соціальної нестабільності; для нього характерні дисциплінованість, витривалість і орієнтація на виживання. Величне покоління (1901-1927 рр.) відзначається колективізмом, високим рівнем громадянської відповідальності та довірою до інституцій. Мовчазне покоління (1928-1945 рр.) демонструє лояльність до організації, конформізм і цінування стабільності. Бебі-бумери (1946-1964 рр.) орієнтовані на кар'єрне зростання, професійну самореалізацію та статус; їм властива висока трудова етика й відданість роботі. Покоління X (1965-1980 рр.) характеризується прагматизмом, автономністю, орієнтацією на баланс між роботою та особистим життям і недовірою до жорстких ієрархій. Покоління Y (міленіали) (1981-1996 рр.) надає пріоритет змістовності праці, корпоративним

цінностям, розвитку та гнучкості; матеріальна винагорода для них важлива, але не визначальна. Покоління Z (1997-2012 рр.) формується в умовах цифрової глобалізації; йому притаманні швидка адаптивність, підприємливість, потреба в постійному зворотному зв'язку та підвищена увага до психологічної безпеки. Покоління Alpha (з 2013 р.) зростає у середовищі повної цифрової інтеграції, що передбачає подальшу трансформацію моделей навчання, комунікації та зайнятості.

Сучасний ринок праці характеризується концентрацією безробіття серед молодших когорт, зокрема покоління Z, що вказує на структурні дисбаланси між системою освіти, очікуваннями молоді та вимогами роботодавців. Попри зростання освітнього рівня в країнах ЄС та ОЕСР, проблема невідповідності компетентностей залишається актуальною. Це підтверджує, що формування людського капіталу потребує не лише кількісного нарощування освітніх показників, а й якісної адаптації змісту освіти до динаміки цифрової економіки.

Дослідження мотиваційних орієнтацій поколінь X, Y і Z засвідчило наявність диференційованих драйверів трудової залученості. Покоління X тяжіє до автономії, фінансової стабільності та чітких правил гри; покоління Y орієнтується на розвиток, партнерські відносини та баланс між роботою і життям; покоління Z поєднує прагматизм із високою чутливістю до змістовності праці, ціннісної відповідності та психологічної безпеки. При цьому простежується тенденція до зростання ролі матеріального добробуту, здоров'я та якості життя у молодших когорт.

Для бізнесу теорія поколінь має стратегічне значення, оскільки дозволяє формувати диференційовані HR-стратегії, адаптовані системи винагороди та моделі лідерства в мультипоколінських колективах. Інтеграція досвіду старших працівників із цифровою компетентністю молодших підвищує інноваційність, адаптивність і організаційну стійкість. Водночас універсальні підходи до мотивації втрачають ефективність, що зумовлює потребу в гнучких і персоналізованих кадрових рішеннях.

Зростання значущості корпоративних цінностей і соціальної відповідальності як чинників професійного вибору (особливо серед поколінь Y і Z) свідчить про

трансформацію природи кар'єрного успіху – від матеріально центрованої моделі до моделі ціннісної відповідності та самореалізації. Ігнорування цього тренду створює ризики зниження залученості та зростання плинності кадрів, тоді як інтеграція цінностей у бренд роботодавця формує довгострокову конкурентну перевагу.

Водночас теорія поколінь має низку обмежень: узагальненість висновків, недостатню емпіричну верифікацію та культурну зумовленість (переважно американський контекст). Тому її застосування вимагає критичного осмислення, локальної адаптації та доповнення міждисциплінарними дослідженнями. Перспективною є гіпотеза про нівелювання поколінських меж у цифровому середовищі та формування «Internet Generation», що акцентує увагу не на віці, а на рівні цифрової інтегрованості.

Проведене дослідження дозволило не лише систематизувати поколінські характеристики, а й сформувати диференційовані стратегії управління персоналом з урахуванням їхніх ціннісних орієнтацій, а також узагальнити інструментарій реалізації зазначених стратегій, що включає: адаптивні системи мотивації, персоналізовані програми навчання й розвитку, гнучкі формати організації праці, інструменти внутрішнього менторства, рекрутингу, системи регулярного зворотного зв'язку, цифрові HR-платформи та механізми формування корпоративної культури, орієнтованої на міжпоколінську синергію. Доведено, що ефективність сучасного управління персоналом безпосередньо залежить від здатності інтегрувати поколінські особливості у стратегічну архітектуру організації. Запропонований у дослідженні підхід дозволяє забезпечити підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів і формування довгострокової стратегічної стійкості підприємства в умовах демографічних і технологічних трансформацій.

Таким чином, міжпоколіннєва динаміка є процесом адаптивної реконфігурації цінностей у відповідь на зміну технологічних, економічних та інституційних параметрів розвитку суспільства. Ефективність сучасного управління персоналом безпосередньо залежить від здатності інтегрувати ці зміни у стратегію розвитку організації, поєднуючи демографічний аналіз, ціннісну сегментацію та довгострокове прогнозування ринку праці.

## Список використаних джерел


1. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-12.
2. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*, 2022. Вип. 40. С. 88-109. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.88.
3. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 234-241.
4. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
5. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 94-100. DOI: 10.37405/1729-7206.2022.1(42).94-100.
6. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9.
7. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262.
8. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020, № 2 (40). С. 103-138.
9. Кузенкова Є. Популярні, але неперспективні: чому молодь вибирає перенасичені сфери та чим це може загрожувати. *Work.Ua*. URL: https://www.work.ua/articles/analytics/3976/.
10. Кушнірук М. Як працювати з поколінням Z. *PeopleForce*. 2024. URL: https://peopleforce.io/uk/blog/yak-pratsyuvaty-z-pokolinnyam-z.
11. Лункіна Т. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*, 2025 Вип. 4(55). С. 48-52. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-55-7.
12. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. *Збірник наукових праць: психологія*, 2019. № 23. С. 94-101.
13. Савельєва І. В., Покора Я. Ю. Мотивація співробітників різних поколінь. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*, 2021. № 4 (77). С. 110-123. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-4-110-123.
14. Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. *Ефективна економіка*, 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7728.
15. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-40.
16. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277-283.
17. Юдіна Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*: міжнародна науково-практична конференція, 15-16 грудня 2017 р. Рівне: РДГУ, 2017. С. 115-117.
18. Яценко Л. Безробіття в Україні: сучасні тренди та особливості. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-01/az_unemployment_230126.pdf.
19. Аналітична інформація та статистика. Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend
20. Результати загальнонаціонального опитування Українське покоління Z: цінності та орієнтири. Київ: 2017. URL: https://neweurope.org.ua/analytics/ukrayinske-pokolinnya-z-tsinnosti-ta-oriyentyry/.

21. Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233-242.
22. Aryani, D. N. (2025). The Evolution of Human Resource Management in the Generation Z era. *ISA Journal of Business, Economics and Management (ISAJBEM)*, 2(3), 259-264.
23. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. DOI: 10.1177/0149206318818718.
24. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. DOI: 10.1007/s10869-012-9269-3.
25. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. URL: https://pewrsr.ch/2szqtJz
26. Drugas, M. (2022). Screenagers or «Screamagers»? Current Perspectives on Generation Alpha. *Psychological Thought*, 15(1). DOI: 10.37708/psyct.v15i1.732.
27. Eastland, R. & Clark, K.R. (2015). Managing generational differences in radiology. *Radiology Management*, 37(3), 52-56.
28. Halil, F. L., Aziz, N. A. & Hassan, A. (2025). Navigating uncertainty: The role of VUCA and BANI frameworks in educational leadership strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 5925-5936.
29. Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257. DOI: 10.1080/15555240. 2014.933961.
30. Jones, C., & Lyons, S. (2015). Workplace preferences and values across generations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 74-76.
31. Kukreja, J. (2017). Internal marketing: a prelude or an outcome of employee motivation? *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(1), 54-59.
32. Kupczyk, T., Gorski, A., Urbanska, K., Ucieklak-Jez, P. & Wierzbinski, B. (2024). Values Held by Generation X, Y, Z Employees as Predictors of Work Motivation. *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue 4, 1566-1583. DOI: 10.35808/ersj/3885.
33. Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
34. Mannion, R. (2025). BANI World: A Guide to Leadership Excellence, London: Austin Macauley Publishers.
35. McCrindle M. (2017). Generation Alpha. Australia: Hachette. 352 p.
36. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
37. Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. *Human Resource Management Review*, 26(1), 1-12. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.09.001.
38. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
39. Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 1-23. DOI: 10.1002/job. 2827.
40. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29, 44-57 DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.09.004.
41. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. DOI: 10.1177/0008125619841006.
42. Silva, T., Oliveira, C. & Martins, E. (2024). Generations and Work Motivation – Ageism and The Practices of Human Resource Management. *International Conference on Industry Sciences and Computer Science Innovation. Procedia Computer Science*, 23,. 61-71. DOI: 10.1016/j.procs.2024.05.080.

43. Smith, C., Halinski, M., Gover, L., & Duxbury, L. (2019). Generational differences in the importance, availability, and influence of work values: A public service perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(2), 177-192. DOI: 10.1002/cjas.1485.
44. Spasova, D. (2022). Generation Alpha and the education. Science, Business, Scoiety, 2, 75-76.
45. Spengler O. (1918). Der Untergang des Abendlandes. München: C.H. Beck.
46. Stillman, D. & Stillman, J. (2017). Gen Z and work: how the next generation is transforming the workplace. New York: Harper Business.
47. Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. William Morrow & Co.
48. Strauss, W., & Howe, N. (1993). 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail? New York, Vintage Books.
49. Strauss, W., & Howe, N. (1997). The Fourth Turning: An American Prophecy. New York: Broadway Books.
50. Strauss, W., & Howe, N. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New York, Vintage Books.
51. Toynbee A. J. A Study of History. Vols. 1-12. London: Oxford University Press. Published from 1934 to 1961.
52. Tsapin, A., Zholud, O. (2025). The Labor Market during the War in Ukraine. *Visnyk of the National Bank of Ukraine* (Working Papers, 2025/04). DOI: 10.26531/vnbu2025.wp04.
53. Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y. John Wiley & Sons.
54. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
55. Van Tilburg, W. A. P., Igou, E. R., & Panjwani, M. (2022). Boring People: Stereotype Characteristics, Interpersonal Attributions, and Social Reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(9), 1329-1343. DOI: 10.1177/01461672221079104.
56. Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(0). DOI: 10.4102/sajip.v51i0.2263.
57. Deloitte Global. 2025 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html.
58. Layoffs Prompt Gen Z to Rethink Job Security and Careers, Fiverr Survey Reveals. Press Release, 28.02.2024. URL: https://investors.fiverr.com/news-releases/news-release-details/layoffs-prompt-gen-z-rethink-job-security-and-careers-fiverr.
59. The Millennial Study: Research About Millennials Values & Lifestyles. Qualtrics. URL: https://www.qualtrics. com/millennials.
60. Understanding Generation Z in the workplace. Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html.
61. Eurostat. Official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/.
62. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full.
63. Worldometer. Світова статистика у реальному часі. URL: https://www.worldometers.info/uk.
64. Youth unemployment rate. OECD Data. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/data/indicators/youth-unemployment-rate.html.

**С. К. Кучеренко**

# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Глобальні економічні виклики, потребують від компаній швидкості реакції на зміни в оточуючому середовищі, гнучкості організаційних структур управління, здатності до постійного вдосконалення і підвищення на цій основі ефективності виробництва, або діяльності в сфері послуг.

Впровадження сучасних нових інформаційних технологій та сучасного обладнання є результативним заходом щодо адаптації підприємств до змінюваних умов ринку, які дозволяють значно зменшити витрати, підвищити рівень автоматизації бізнес-процесів, та підвищити рівень продуктивність праці [51]. У цьому контексті на перший план виходить питання удосконалення управлінських бізнес-процесів та використання ресурсів підприємства, що дозволяє більш ефективно використовувати виробничі потужності та управлінський потенціал.

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що на сьогоднішній день саме впровадження сучасних цифрових технологій є основним інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств. Вони дозволяють знижувати операційні витрати, оптимізовувати бізнес-процеси, знижувати ризики і покращувати взаємодії зі споживачами послуг [2; 3]. Крім того, широке використання інноваційних рішень та цифрових технологій дає підприємствам можливість не тільки підвищити ефективність своєї діяльності, але й розширити можливості виходу на нові ринки.

Така проблема знайшла відображення в роботах таких дослідників, як Ачкасова Л. М, Габор В, Дейнеко К. А., Коваленко М. В., Медвідь М. М., та багатьох інших, які висвітлювали різні аспекти підвищення ефективності підприємництва за допомогою впровадження інформаційних технологій. Але, незважаючи на велику кількість досліджень та умови функціонування малого бізнесу в Україні, потрібно те тільки розробляти оригінальні підходи з підвищення ефективності діяльності

підприємств з урахуванням особливостей цифровізації, а і достатньо швидко впроваджувати їх в повсякденне використання для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Тому аналіз напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств в контексті впровадження інформаційних технологій є надзвичайно актуальною задачею, вирішення якої розширить можливості по розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг, в якій, до речі спостерігається не дуже широке їх використання. Розгляд науково-прикладних джерел дає змогу виділити ключові параметри цифровізації в сфері малого бізнесу (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Сфери використання цифровізації для підприємств малого бізнесу**

| Джерело | Підхід до цифровізації | Сфери та основні ідеї |
|---|---|---|
| Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. [3], Бакушевич І. В., Берестецька О. М., Січкун О. О. [2] | Протикризовий | Акцент на онлайн-продажах, CRM, платформах доставки. Цифровізація як засіб збереження створеного бізнесу в умовах війни |
| Кривда О. В., Сидоренко Ю. В. [22] | Технологічний | Впровадження комп'ютерної підтримки процесів в сфері управління. Використання ІТ для автоматизації бізнес-процесів |
| Кривда О. В., Пилипенко С. В. [23] | Управлінський | Удосконалення процесів управління підприємством на основі цифровізації, як інструменту впливу |
| Бакушевич І. В. [46 | Інтеграційний | Підтримка малого бізнесу на основі створення цифрових кластерів і міжнародного партнерства на основі інтеграційних процесів |
| Тебенко В. та ін. [51] | Стратегічний | Впровадження інновацій на основі цифрової трансформації як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства |
| Берестецька О. М. та ін. [47] | Маркетинговий | CRM-системи як основа цифрового бренду та онлайн-маркетингу малого бізнесу |
| Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. [3] | Інноваційний | Цифровізація, на основі ШІ-технологій як частина що сприяє сталому розвитку і продуктивності бізнес-процесів в управлінні інноваціями |
| Лойко В., Александров Б. [49] | Адаптаційний | Впровадження цифрових інструментів впливає на результативність адаптації МСП в умовах військових дій та кризових явищ |
| Мурована Т. [29] | Аналітичний | Підкреслюється потреба в аналітичних цифрових інструментах, технічних засобів і відповідного програмного забезпечення для оцінки ситуації на ринку |
| Химич І., Різник Н. [48] | Прогностичний | Проведення аналізу цифрової інформації, техніко-економічних показників для прогнозування можливих результатів діяльності підприємства |

Автори робіт [2; 3] розглядають процес цифровізації як спосіб збереження бізнесу в сучасних кризових умовах, акцентуючи увагу на ролі цифрових технологій та наголошують на доцільності розширення використання інноваційних підходів до комунікацій та управління бізнес-процесами в умовах нестабільності.

Різні думки авторів щодо цифровізації можна побачити в роботах Кривди О. В. та Пилипенка С. В. [23]. Наприклад, в роботі [47], надано увагу міжнародному аспекту та значенню CRM-систем, а також побудові цифрових брендів. В роботах [51], приділено увагу фінансової стійкості під впливом зовнішнього середовища. Таким чином цифровізація впливає безпосередньо на велику кількість сторін діяльності підприємства: сферу маркетингу, систему управління, сферу виробництва, сферу надання послуг, сферу фінансів і сферу маркетингових функцій з цілями підвищення якості обслуговування споживачів. Спираючись на очевидну перевагу названих напрямів вважаємо за доцільне проводити наступні дослідження в цьому руслі комплексу питань, тобто звузити широту охоплення до відповідних меж не забуваючи про їх ефективність. Слід визначити значимість впливу кожного важливого поняття (категорії) на сферу використання на підприємствах малого бізнесу. Наприклад, саме поняття необхідності розвитку цифровізації охоплює такі сфери діяльності як виробництво, управління, маркетинг, фінанси, сфера обслуговування і багато інших. Вона позитивно впливає на забезпечення конкурентоспроможності в період воєнного стану. Але для цього необхідно впроваджувати сучасні цифрові технології. Тоді і буде проходити процесс цифровізації. Якщо мати на увазі ключові технології, то це CRM-системи, штучний інтелект, мобільні сервіси, ERP, аналітика, хмарні сервіси.

В період проведення військових дій потрібно звернути увагу на засоби виживання, адаптації до більш складних умов, на збереження кількості клієнтури, забезпечення стабільності виконання бізнес-процесів. Аспекти економічної ефективності цифровізації проявлять себе в зменьшенні ризиків і витрат, оперативност, якості прийняття і реалізації рішень при виході на нові ринки. Інноваційна сторона цифровізації буде сприяти формуванню умов збільшення автоматизації, створенню і впровадженню нових бізнес-моделей, пристосуванню підприємства

до складних умов діяльності в умовах нестабільності. Соціальна сторона впровадження цифровізації буде сприяти покращенню цифрової культури персоналу підприємства, збереженню кількості робочих місць, розвитку компетенцій працівників при виконанні бізнес-процесів. Стратегічна складова впливу цифровізації надасть можливість сформувати платформу для довгострокового розвитку, для підвищення конкурентоспроможності підприємства і стійкості перед можливими проблемами і загрозами зі сторони зовнішнього середовища. Інши автори [2] підкреслюють важливість виживання під час війни та швидкість реагування на складні виклики.

Цифровізація на підприємствах є важливим напрямом, який сприяє розвитку бізнес-структур та адаптації до нестабільних умов господарювання. Вона розглядається в контексті впровадження сучасних цифрових технологій у всі сторони діяльності підприємства – від управління, організації виробництва, планування до маркетингу, фінансів і реалізації продукції [2-3; 6; 12-13; 16].

Цифрові платформи, зокрема корпоративні сайти, соціальні медіа та інструменти онлайн-реклами, стали невід’ємною частиною сучасного маркетингу, виступаючи ключовими каналами для формування іміджу компаній і просування їхніх брендів. Завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій, підприємства отримали широкі можливості для налагодження ефективного діалогу з цільовою аудиторією, що сприяє глибшому залученню клієнтів і персоналізації взаємодії з кожним споживачем. Інтеграція інтернет-ресурсів у маркетингову діяльність дозволяє не лише вдосконалити клієнтське обслуговування, а й оперативно реагувати на ринкові зміни, враховуючи актуальні потреби аудиторії в режимі реального часу.

Значну роль у цьому відіграють соціальні медіа-платформи, як-от Facebook, Instagram, LinkedIn та TikTok. Вони стали ефективними інструментами для залучення нових споживачів, побудови впізнаваного бренду та зміцнення емоційного зв'язку з аудиторією. Через такі канали компанії не лише інформують про свої товари й послуги, а й активно комунікують із клієнтами, отримують відгуки та формують довготривалу лояльність до бренду. Реклама в соціальних

мережах може бути налаштована на потребу, або інтереси користувачів, їх освіту, вік, стать.

Контент-маркетинг, який охоплює різноманітні формати – від блогів, відеоконтенту та аналітичних статей до інфографіки та подкастів, – сьогодні виступає одним із ключових інструментів формування позитивного іміджу бренду та підвищення його впізнаваності. Поєднання контент-стратегії з такими інструментами цифрового просування, як пошукова оптимізація (SEO) та реклама у пошукових системах (SEM), значно розширює охоплення цільової аудиторії в онлайн-середовищі. Сучасні онлайн-ресурси дозволяють бізнесу не лише транслювати інформацію, а й активно комунікувати зі своєю аудиторією, формуючи двосторонній діалог.

Елементи інтерактивності – чат-боти, коментарі, форми зворотного зв'язку, голосування, а також консультації у режимі онлайн – створюють індивідуалізований досвід користувача, що позитивно впливає на рівень довіри та лояльності до бренду. Використання поведінкової аналітики дає змогу формувати персоналізовані маркетингові пропозиції, які краще відповідають запитам споживачів, тим самим підвищуючи коефіцієнт конверсії [34].

Однією з беззаперечних переваг цифрових інструментів є здатність адаптуватися до змін у споживчій поведінці в режимі реального часу. Аналітичні сервіси, як-от Google Analytics, Meta Business Suite, а також спеціалізовані рекламні панелі, забезпечують компаніям можливість оперативно оцінювати ефективність рекламних кампаній, відстежувати попит на товари чи послуги та миттєво вносити корективи у маркетингову стратегію відповідно до змін ринкової ситуації. Цифровізація не тільки сприяє підвищенню ефективності виробництва, але й причиною створення деяких конкурентних переваг. Цифрові інструменти дають можливості наздогнати можливості великих підприємств і швидше впроваджувати інновації і адаптуватися до ринкових коливань [44].

Технології великих даних (Big Data) дають можливість обробляти значні масиви інформації з різноманітних джерел – від транзакційних систем до зовнішніх відкритих баз даних, таких як соціальні мережі, або державні реєстри [8].

Використання цифрових інструментів розширює можливості малих підприємств в конкуренції з великими гравцями утриматись на ринку.

Процеси цифровізації впливають на скорочення рівня транзакційних витрат, а це є важливим для малого бізнесу, який часто працює в режимі обмеження ресурсів. Це витрати на підготовку до оформлення договорів, заключення контрактів, нагляд і відстеження операцій по їх виконанню. А в умовах проведеної цифровізації ці бізнес-процеси будуть виконуватись автоматичні через спеціально створені сервісні центри, що суттєво вплине на зниження витрат.

Популярні цифрові платформи (наприклад, Amazon, Prom.ua, Rozetka), сервіси e-commerce (наприклад, BigCommerce), краудфандингові платформи (наприклад, Indiegogo) – дадуть можливість невеликим підприємствам користуватися вже існуючою інфраструктурою для збутової діяльності і не витрачати власні кошти на її організацію [47].

По-третє, цифровізація бізнес-процесів на малих підприємствах дає можливість створювати нові форми децентралізованих, мережевих організаційних структур управління, які зможуть більш оперативно вирішувати виникаючі проблеми і задачі, а також проявляти значну гнучкість до впливів з боку зовнішнього середовища [48]. В таких умовах господарювання малому бізнесу критично важливо забезпечити відкритість, адаптивність і гнучкість до інтеграції в ринкову інфраструктуру.

Готельно-ресторанний комплекс «Хан-Чінар», який функціонує в індустрії гостинності, розташований у Соборному районі міста Дніпро. Заклад знаходиться у мальовничій зеленій зоні за адресою: вул. Космічна, 28-б, що забезпечує зручну транспортну доступність до ключових об’єктів міської інфраструктури. У комплексі поєднуються послуги готелю, ресторану та локації для організації подій, що робить його привабливим як для бізнес-аудиторії, так і для мандрівників.

Готель «Хан-Чінар» поєднує в собі високі європейські стандарти обслуговування з елементами національного стилю, створюючи затишну атмосферу для гостей. Номерний фонд налічує 18 варіантів розміщення – від бюджетних номерів до елітних люксів. Кожне помешкання оформлено з урахуванням функціональності

та естетики, з використанням традиційного текстилю, декоративних елементів і виготовлених на замовлення меблів, що підкреслює національний колорит.

Усі номери обладнані сучасною технікою: системами клімат-контролю, швидкісним Wi-Fi та супутниковим телебаченням. Гості можуть користуватися послугами консьєржа 24/7, замовити сніданок у номер, скористатися пральнею чи іншими зручностями, що підвищують комфорт перебування.

Комплекс розташований в екологічно привабливій місцевості Tunnel Beam, де поєднано спокій природи з близькістю до важливих транспортних вузлів – міжнародного аеропорту та основних автомагістралей. Бізнес-відвідувачам пропонується просторий конференц-зал на 300 м², який вміщує до 200 осіб і оснащений сучасним технічним обладнанням для проведення ділових зустрічей, семінарів та презентацій. Для автотуристів передбачено охоронювану стоянку.

У складі комплексу працює ресторан з повним обслуговуванням та затишне кафе. Кафе «Чінар» вирізняється інтер'єром, оформленим у східному стилі з акцентом на традиційні елементи. Меню включає азербайджанські та східноєвропейські страви, зокрема м'ясо на грилі, свіжу випічку та фірмові чаї. Атмосфера створюється завдяки ручному декору, теплому освітленню та комфортним зонам для сидіння.

Ресторанна частина пропонує широкий вибір страв європейської, кавказької та азербайджанської кухонь. Заклад має кілька залів різної місткості: VIP-зона для приватних подій, відкрита тераса для літнього відпочинку, «Леонардо» – елегантний зал для ділових зустрічей, «Східний двір» – для поціновувачів кавказької гастрономії та «Святковий зал» на 250 гостей, ідеальний для весіль та великих банкетів.

Серед кулінарних фішок комплексу – страви на відкритому вогні, великий вибір м'ясних, рибних та вегетаріанських позицій. У меню – фірмові страви, як-от баранячі реберця, телячі стейки, шашлик і національні делікатеси. Також надаються послуги кейтерингу та доставки для корпоративних і приватних клієнтів.

«Хан-Чінар» поєднує гостинність і кулінарну майстерність, що робить його привабливим для широкої аудиторії – як туристів, так і бізнесменів. Атмосфера, насичена культурними мотивами, високий рівень обслуговування та зручне

розташування – все це забезпечує провідні позиції комплексу серед місцевих закладів. Різноманітність сервісів, включаючи технічно оснащений конференц-зал та паркінг, збільшує зацікавленість потенційних клієнтів. Регулярне оновлення меню та організація тематичних подій сприяють утриманню лояльності та залученню нових відвідувачів. На рис. 1 представлено зображення готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Хан-Чінар».




Рис. **1. Будівля готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Хан-Чінар»**

Згідно з даними, отриманими через платформи YouControl, OpenData та Vkursi, існує інформація про фізичну особу-підприємця [41-43]: дата державної реєстрації: 19 лютого 2014 року. Зареєстрована адреса: 49000, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, проспект Воронцова. Податковий режим: єдиний податок, 3-я група, ставка – 5%, що діє з 1 серпня 2023 року.

Основний вид економічної діяльності (КВЕД):

– 56.10 – Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування.

Додаткові напрями діяльності підприємства включають:

– 46.17 – Посередницька діяльність у сфері торгівлі продуктами, напоями та тютюновими виробами;

– 55.10 – Надання готельних послуг та інших засобів тимчасового розміщення;

– 56.21 – Приготування і доставка готових страв для організації заходів;

– 56.30 – Обслуговування клієнтів напоями;

– 68.20 – Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю.

На рис. 2 представлено геолокацію готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Хан-Чінар» на мапі міста Дніпро.

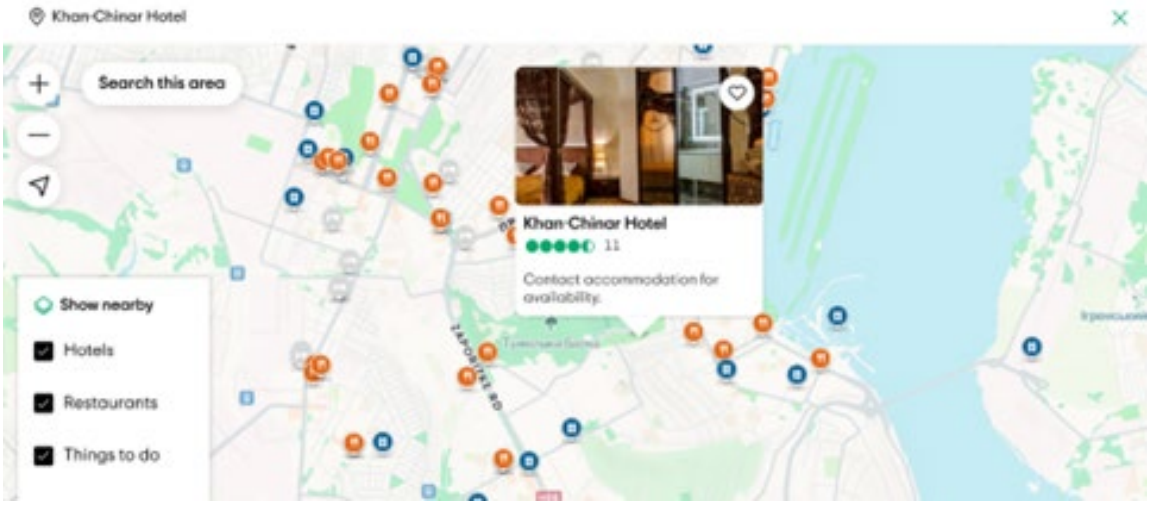



Рис. **2. Розташування готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар»**

Згідно з класифікацією КВЕД-2010, клас 56.10, який є основним видом діяльності ФОП, охоплюється широкий спектр послуг у сфері громадського харчування. Цей клас передбачає обслуговування клієнтів незалежно від формату подачі їжі – у класичних закладах (ресторанах і кафе), точках самообслуговування, з собою або через послугу доставки додому. Також сюди відноситься приготування та реалізація страв з мобільних точок.

До діяльності, що включається в межі цього класифікаційного класу, належать:

1. Ресторани, кафе та подібні заклади з повноцінним обслуговуванням.

2. Заклади швидкого обслуговування (фастфуд).

3. Підприємства, що надають їжу на виніс чи з доставкою.

4. Пересувні точки з продажу морозива.

5. Автофургони та мобільні точки з приготуванням їжі.

6. Тимчасові торгові об’єкти на ринках або вуличних ярмарках, які займаються приготуванням їжі на місці.

До того ж, у цей клас також входять послуги барів та ресторанів, які самостійно організовують доставку страв за умови, що така доставка є частиною їх основної господарської діяльності.

Разом з тим, деякі види діяльності не охоплюються цим кодом:

– продаж продуктів харчування через вендингові автомати;

– надання послуг харчування за концесійними договорами (наприклад, у державних установах).

Організаційна структура підприємства – системно сформована як сукупність функціональних ланок, ресурсних потоків та керівних елементів, що перебувають у визначених взаємозв'язках між собою. Її ефективне проєктування відбулося відповідно до стратегічних завдань компанії. Такий підхід є критично важливим для досягнення високих результатів, адаптації до змін ринку та забезпечення конкурентоспроможності. Рівень ефективності організаційної структури вимірюється обсягами отриманого доходу та прибутку до витрат підприємства.

Фінансові підсумки діяльності готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар» за 2021-2023 роки відображають як вплив зовнішніх економічних факторів, так і внутрішні аспекти операційного управління. У 2022 році підприємство зазнало суттєвого скорочення доходів, що зумовлено загальною макроекономічною нестабільністю в Україні, зростанням витрат на обслуговування та зниженням платоспроможності споживачів. Часткове фінансове відновлення у 2023 році свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін та функціонувати в умовах нестабільного ринку.

Для досягнення довгострокової фінансової стабільності та поступового зростання підприємству рекомендується:

– вдосконалити систему контролю за дебіторською заборгованістю з метою зменшення ризику перебоїв у надходженні коштів;

– поступово скорочувати залежність від короткострокових зобов'язань шляхом оптимізації витрат та нарощування резервного капіталу;

– розширити джерела доходів за рахунок впровадження нових послуг, цифрових інновацій та більш ефективного використання маркетингових інструментів;

– застосовувати фінансові інструменти для управління ризиками, що дозволить мінімізувати наслідки економічної нестабільності та інфляційного впливу.

Маркетинговий відділ готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар» реалізує стратегію цифрової присутності, основними каналами якої є офіційний веб-сайт і профіль у соціальній мережі Instagram. Веб-ресурс надає користувачам доступ до структурованої інформації щодо ресторанного меню, переліку послуг та можливостей для онлайн-бронювання. Інтерфейс сайту збагачений візуальними елементами та інтерактивними функціями, що сприяють кращій взаємодії з відвідувачами та полегшують процес прийняття рішень. Водночас потенціал сайту можна суттєво підвищити за рахунок впровадження сучасних інструментів SEO, що дозволить покращити позиції у пошукових системах та збільшити органічний трафік.

Instagram-акаунт комплексу виконує роль рекламного майданчика, де демонструються страви з меню, події та атмосфера закладу. Хоча регулярна публікація контенту допомагає утримувати інтерес підписників, наразі бракує чіткої структури рекламних кампаній і персоналізованого таргетингу. Впровадження аналітичних рішень для аналізу активності користувачів, оптимізації публікацій і кращого розуміння цільової аудиторії може підвищити ефективність цифрового маркетингу, зокрема показники залучення та конверсії.

Наявна відсутність цілісної email-маркетингової стратегії обмежує здатність підприємства ефективно утримувати клієнтів. Впровадження CRM-системи для збору, аналізу та використання інформації про гостей дозволить надсилати персоналізовані пропозиції й маркетингові повідомлення. Автоматизовані розсилки, націлені на чітко сегментовані групи клієнтів, сприятимуть зростанню лояльності та повторним візитам, що, у свою чергу, підвищить довгострокову цінність кожного клієнта.

Залучення блогерів та лідерів думок у соціальних мережах, а також активна співпраця з локальними контент-мейкерами допоможуть значно розширити охоплення бренду й вийти на нові аудиторії. Побудова партнерської програми з прозорими критеріями ефективності та системою контролю результатів дозволить точно оцінити віддачу від маркетингових інвестицій. До того ж, інтеграція контенту, створеного самими користувачами, у комунікаційну стратегію компанії підвищить довіру до бренду та сприятиме активнішій участі аудиторії.

Ще однією важливою сферою для вдосконалення є управління зворотним зв'язком від клієнтів. Постійний моніторинг відгуків на популярних платформах (таких як Google чи TripAdvisor) дозволить виявити ключові очікування клієнтів та проблемні аспекти обслуговування. Впровадження системного підходу до управління репутацією – включаючи алгоритми реагування на негативні відгуки й адаптацію сервісів – зміцнить ринкові позиції закладу.

Загалом маркетинговий підрозділ активно працює над розширенням цифрової присутності бренду, однак відчутно потребує переходу до аналітично обґрунтованої моделі реалізації маркетингової стратегії. Збільшення кількості інструментів для оцінювання ефективності, удосконалення механізмів залучення клієнтів і раціоналізація рекламних онлайн-кампаній мають стати базою для покращення впізнаваності бренду та зростання прибутків.

Застосовуючи метод інтегрованого стратегічного аналізу SPACE, можна дослідити діючу стратегію компанії та визначити найбільш перспективний напрямок її розвитку на основі чотирьох показників: фінансова стійкість, конкурентні переваги, привабливість галузі та її стабільність. Основною перевагою підприємства є висока впізнаваність бренду та стабільна репутація в своєму ринковому сегменті. Завдяки поєднанню розвиненої інфраструктури, зручного розташування та фокусу на висококласному обслуговуванні, компанія має лояльну клієнтську базу, що сприяє повторним зверненням. Кваліфікований персонал підтримує стабільність у наданні послуг, що є важливим фактором для задоволення потреб клієнтів і зміцнення лояльності до бренду. Можливість для ринкового

розширення та стратегічне співробітництво з туристичними агентствами й організаторами подій дає шанс диверсифікувати доходи та зменшити вплив сезонних коливань попиту.

Однак, незважаючи на ці переваги, підприємство має низку слабких аспектів, що обмежують його конкурентні можливості. Однією з основних проблем є низький рівень автоматизації операційних процесів, що негативно впливає як на якість обслуговування клієнтів, так і на внутрішні бізнес-процеси. Крім того, недостатня диференціація в умовах високої конкуренції в галузі готельного бізнесу може ускладнити залучення нових клієнтів. Сезонні коливання попиту ще більше ускладнюють ситуацію, оскільки вони призводять до змін у заповнюваності та доходах. Згідно з матрицею стратегічного аналізу, вирішення цих проблем можливе через впровадження цифрових технологій, розробку цілеспрямованих маркетингових кампаній та розширення асортименту унікальних послуг.

Для зміцнення своїх конкурентних позицій підприємство має зосередитись на активній оптимізації витрат, стабільності постачальних ланцюгів та вдосконаленні стратегій залучення нових клієнтів. Інвестиції в сучасні маркетингові інструменти, такі як сегментація за допомогою даних та персоналізовані рекламні кампанії, дозволять підвищити лояльність клієнтів і розширити присутність на ринку.

Інтеграція цифрових інструментів для автоматизації процесів і управління ресурсами дозволить значно підвищити операційну ефективність і, як наслідок, більш раціонально розподіляти ресурси.

Фінансова стійкість підприємства характеризується його здатністю підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи систематичне перевищення доходів над витратами, раціональне управління фінансовими потоками, безперебійне функціонування виробничих процесів, а також можливість інвестування у розвиток та модернізацію. Такий стан є ознакою ефективного використання ресурсів і високої платоспроможності компанії [44].

Для оцінки рівня фінансової стійкості доцільно провести розрахунки ключових показників: коефіцієнта автономії (рівень забезпеченості власним капіталом),

коефіцієнта фінансової залежності, коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта концентрації залучених коштів. Важливо, щоб частка власного капіталу у структурі джерел фінансування сягала щонайменше 50%, що вказує на високий рівень фінансової незалежності підприємства.

Визначення ефективності, представлене, свідчить, що ця категорія оцінює досягнення максимальних результатів через оптимальне використання ресурсів і виконання поставлених завдань. Однак, точне розуміння ефективності може змінюватися в залежності від того, хто її визначає, та від контексту використання. Одним із найбільш поширених визначень є підхід, який розглядає ефективність як співвідношення результатів до витрат (ресурсів), і це зазвичай вважається традиційним підходом [35]. Такий метод часто застосовується для оцінки ефективності об'єктів або систем на різних рівнях: від економіки в цілому до окремих підприємств чи управлінських систем. Наприклад, на рівні компанії ефективність оцінюється через співвідношення виробничих результатів до витрат на ресурси, такі як матеріали, праця, час та кошти. Такий підхід можна застосовувати і на рівні держави для оцінки ефективності економічних стратегій, політичних реформ або соціальних ініціатив, де ефективність визначається як співвідношення досягнутих результатів (наприклад, економічного росту чи соціального прогресу) до витрачених ресурсів. Однак, існують й інші підходи, які можуть доповнювати ці критерії, враховуючи специфічні цілі та обставини [1].

У ринковій економіці підприємства намагаються максимізувати доходи та мінімізувати витрати, тобто прагнуть до досягнення ефективного виробництва. Оцінка ефективності підприємства є важливим етапом в управлінні, оскільки дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія реалізує свої цілі та як ефективно використовує свої ресурси [22]. Сьогодні існує багато методик для вимірювання ефективності діяльності. Різноманітність підходів виникає через відмінності в поняттях, тому для точності оцінки необхідно чітко визначити основні терміни. Ефективність підприємства оцінюється як ступінь досягнення цілей при використанні наявних ресурсів. Це поняття визначає, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкретних результатів, що є важливим

аспектом як в економіці, так і в бізнесі, оскільки воно відображає здатність досягати поставлених завдань з максимальним ефектом [32]. Класифікація ефективності може варіюватися в залежності від контексту, і основні аспекти класифікації ефективності включають:

I. Фінансова ефективність [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Рентабельність: співвідношення прибутку до витрат або інвестицій.

2. Оборотність активів: швидкість, з якою активи генерують прибуток.

3. Ліквідність: здатність покрити поточні зобов'язання підприємства.

II. Операційна ефективність[1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Продуктивність праці: співвідношення виробленої продукції до витрат праці.

2. Витрати на виробництво: загальні витрати на виробництво щодо обсягу продукції.

3. Якість продукції: відношення якості товарів чи послуг до їх виробничих витрат.

III. Маркетингова ефективність [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Ринкова частка: частка підприємства на ринку.

2. Задоволеність клієнтів: рівень задоволення споживачів.

3. Витрати на маркетинг: співвідношення витрат на маркетинг до отриманого доходу.

IV. Людські ресурси [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Рівень найму і звільнень: стабільність кадрового складу.

2. Задоволеність працівників: рівень задоволення та мотивації працівників

3. Програми навчання і розвитку: система розвитку кваліфікацій персоналу.

V. Інновації та розвиток [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Витрати на дослідження і розвиток: інвестиції в нові технології та інновації.

2. Кількість нових продуктів: кількість нових товарів або послуг.

3. Інноваційні проекти: успішність і впровадження інноваційних проектів.

На рівень ефективності діяльності підприємства можуть впливати такі чинники, як техніко-технологічний рівень виробництва, використання сучасних

формі методів організації і планування виробництва продукції, рівень економічної і соціальної ефективності управління (внутрішні чинники), стан економіки, наявність воєнного стану, конкурентне середовище, попит на продукцію (послуги).

Для підвищення ефективності діяльності необхідно враховувати весь спектр цих факторів та здійснювати комплексний вплив на них [25].

Серед ключових чинників, що можуть стимулювати зростання ефективності підприємства, виділяють наступні напрямки [38]:

1. Раціональне управління ресурсами. Комплексне та зважене використання матеріальних, фінансових, кадрових та інших ресурсів організації є основою для підвищення результативності. Ефективні методи планування, контролю, аналізу й оптимізації забезпечують отримання більш високих результатів при менших витратах.

2. Інноваційність і технологічне оновлення. Застосування передових технологій, удосконалення виробничих процесів, автоматизація та впровадження інновацій можуть значно покращити показники продуктивності та якості. Модернізація обладнання та процесів підвищує конкурентоспроможність.

3. Розвиток кадрового потенціалу. Інвестиції в кваліфікацію працівників, створення комфортних умов праці, мотивація персоналу та підтримка його професійного зростання безпосередньо впливають на ефективність. Компетентні й мотивовані працівники – це основа стабільного розвитку підприємства.

4. Продумана маркетингова політика та орієнтація на споживача. Розробка ефективної маркетингової стратегії, аналіз ринкових тенденцій, потреб клієнтів та конкурентного середовища сприяють покращенню позицій підприємства на ринку, забезпечуючи вищу ефективність.

5. Система управління якістю. Впровадження міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9001, забезпечує стабільність процесів, контроль продукції та послуг, а також постійне вдосконалення, що сприяє підвищенню довіри клієнтів і підвищенню ефективності діяльності.

6. Стратегічне управління і аналітичний підхід. Формування стратегічного бачення, складання довгострокових планів розвитку, а також постійний моніторинг

діяльності допомагають своєчасно виявляти ризики, знаходити шляхи покращення та приймати обґрунтовані рішення [23].

Таким чином, застосування сучасних технологій та інноваційних підходів дозволяє підприємствам досягати більшої продуктивності, покращувати якість продукції, зменшувати витрати та пришвидшувати операційні процеси. Раціональне управління охоплює стратегічне планування, організацію, координацію і контроль за реалізацією управлінських рішень. Впровадження таких інструментів, як системи бюджетування, стандартизація якості та аналітичне планування, сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

На сьогодні підприємство використовує електронні касові апарати для здійснення фінансових операцій. Такі пристрої дозволяють дотримуватись податкових вимог і забезпечують базовий облік продажів. Проте вони не інтегруються з сучасними системами бухгалтерського обліку чи управління складськими запасами, застосовується автономне програмне забезпечення для розрахунків, яке забезпечує генерацію чеків і створення простих звітів, але не взаємодіє з системою постачань чи CRM-модулями.

Система безпеки представлена відеоспостереженням, яке охоплює ключові зони комплексу. Це підвищує рівень захищеності та дозволяє переглядати записи у випадку інцидентів. Водночас у закладі не запроваджено сучасних систем контролю доступу, як-от біометричні сканери чи електронні ключ-карти, що є поширеною практикою у готельній індустрії для підвищення безпеки та ефективності.

Для зв’язку з клієнтами готель забезпечує стандартне Wi-Fi покриття на території комплексу. Хоча мережа функціонує, у ній відсутні сучасні інструменти керування трафіком або заходи кіберзахисту, що можуть забезпечити надійне та безпечне підключення, особливо для бізнес-користувачів. У готелі немає цифрових сервісів типу онлайн-консьєржа чи стійок самостійної реєстрації, що знижує комфорт для гостей, які віддають перевагу безконтактним послугам.

У ресторані «Хан-Чінар» система бронювання реалізована вручну – здебільшого через телефон або повідомлення у соціальних мережах. Такий підхід

функціонує, але поступається за ефективністю сучасним хмарним рішенням, які дозволяють автоматично обробляти замовлення, управляти столиками та показувати актуальну інформацію про доступність місць. Крім того, у ресторані відсутнє цифрове меню, яке могло б суттєво підвищити рівень взаємодії з клієнтами завдяки QR-доступу, змінним цінам або підтримці кількох мов.

Одним з головних обмежень у цифровізації є відсутність системи управління готельною нерухомістю (PMS). Операції з бронювання номерів, поселення та прибирання координуються традиційними методами, що ускладнює ефективне використання номерного фонду. Комплекс також не використовує CRM-платформу, що обмежує можливості в аналізі вподобань клієнтів, формуванні бази постійних відвідувачів та здійсненні персоналізованого маркетингу.

Щодо адміністративної діяльності, готель і ресторан здебільшого покладаються на стандартні офісні програми для створення документів, ведення таблиць і листування. Разом з тим, відсутність систем ERP (Enterprise Resource Planning) негативно позначається на плануванні ресурсів, закупівлях, управлінні персоналом та фінансовій звітності.

Аналіз поточного стану впровадження IT-технологій у підприємницькій діяльності готельно-ресторанному комплексі «Хан-Чінар» представлено в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Поточна практика впровадження інформаційних технологій в готельно-ресторанному комплексі «Хан-Чинар»**

| Технологія | Сфера використання | Поточні обмеження |
|---|---|---|
| Електронні касові апарати | Використовуються для обробки транзакцій у ресторанах та готелях | Бракує інтеграції з системами бухгалтерського обліку та інвентаризації, що призводить до неефективності фінансового контролю |
| Автономне програмне забезпечення для виставлення рахунків | Генерує квитанції та забезпечує просте відстеження продажів | Не пов'язане з управлінням ланцюжком поставок або системами даних про клієнтів |
| Система відеоспостереження | Камери безпеки контролюють ключові зони | Без біометричного або RFID контролю доступу; не має аналітики в режимі реального часу для виявлення загроз |
| Бездротовий зв'язок Wi-Fi | Доступний на всій території готелю та ресторану | Не має розширеного управління пропускною здатністю або захисту від кіберзагроз |

*Продовження табл. 2*

| Технологія | Сфера використання | Поточні обмеження |
|---|---|---|
| Базова система управління готелем | Керує операціями реєстрації та виїзду | Не повністю автоматизована, не має синхронізації з платформами онлайн-бронювання |
| Ручна система бронювання | Бронювання здійснюється за допомогою телефону та соціальних мереж | Неефективна, не має автоматичного підтвердження, оновлень у реальному часі та інтеграції з профілями гостей |
| Програмне забезпечення для відстеження часу | Реєструє робочий час співробітників | Не пов'язане з обробкою заробітної плати, аналітикою робочої сили або оптимізацією розкладу |
| Відстеження запасів на основі електронних таблиць | Використовується для відстеження рівня запасів у ресторані та домашньому господарстві | Високий ризик помилок, відсутність автоматичних сповіщень про необхідність поповнення запасів або зменшення втрат |

ІТ-інфраструктура готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар» наразі виконує основні функції, проте є технічно застарілою, оскільки базується на ізольованих системах, які не мають між собою належної взаємодії. Така роз'єднаність ускладнює ефективне управління фінансами, обслуговуванням клієнтів і забезпеченням безпеки. Відсутність автоматизованих процесів у бронюванні, управлінні запасами та плануванні персоналу створює бар’єри для зниження витрат і покращення якості послуг. Поточні заходи безпеки мають обмежений функціонал і не передбачають використання сучасних технологій ідентифікації та доступу.

Щоб зберегти конкурентні переваги в індустрії гостинності, «Хан-Чінар» має перейти від ручних і розрізнених операцій до комплексної цифрової трансформації. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволить підвищити ефективність, покращити точність операцій та посилити орієнтацію на клієнта. Далі розглянемо ключові технологічні рішення, які можуть істотно вплинути на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності цього малого підприємства:

1. Система управління готельною діяльністю (PMS) з інтеграцією модуля онлайн-бронювання. Такі системи автоматизують керування номерним фондом, фінансові операції, комунікацію між відділами та господарську діяльність. Підключення до OTA-платформ дозволяє здійснювати актуалізацію даних про доступність номерів у режимі реального часу, зменшуючи кількість помилок та підвищуючи ефективність обслуговування.

2. Сучасні POS-рішення з модулями управління запасами. На відміну від звичайних кас, ці системи не лише обробляють платежі в ресторанах та кафе, а й автоматично ведуть облік товарів, допомагаючи уникати перевитрат та формувати замовлення постачальникам на основі фактичного залишку продукції.

3. CRM-системи для клієнтського менеджменту. Вони дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, реалізовувати програми лояльності та ефективно сегментувати аудиторію. CRM сприяє підвищенню рівня утримання клієнтів і надає глибшу аналітику щодо їхніх вподобань та поведінкових моделей.

4. Розумні номери та технології IoT. Застосування інтелектуальних рішень дозволяє автоматизувати освітлення, клімат-контроль і медіасистеми, забезпечуючи гостям комфорт та зменшуючи витрати на енергію завдяки оптимізованому керуванню ресурсами.

5. Цифрове меню та мобільні замовлення. Введення систем мобільного меню з функцією замовлення через смартфон, безконтактних оплат та рекомендацій на базі ШІ дозволяє скоротити час обслуговування та покращити досвід клієнта.

6. Системи контролю доступу з RFID та біометрією. Вони забезпечують високий рівень безпеки як для гостей, так і для працівників, завдяки контролю доступу до окремих приміщень та автоматичному веденню журналів входу/виходу.

7. Інструменти бізнес-аналітики (BI). Такі платформи дають змогу об'єднувати та аналізувати дані з різних джерел – продажів, бронювань, фінансових операцій – для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

8. Енергоефективні рішення та екотехнології. Системи управління споживанням енергії, впровадження сонячних панелей, розумних термостатів і систем економії води дозволяють зменшити витрати та покращити екологічну відповідальність закладу.

У табл. 3 узагальнено перелік рекомендованих цифрових рішень для підвищення ефективності надання послуг.

Запровадження вищезазначених цифрових технологій сприятиме значному зростанню ефективності операцій, рівня безпеки та якості обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «Хан-Чінар». Впровадження системи

управління готельним майном (PMS) з функціями інтегрованого бронювання дозволить оптимізувати процес розподілу номерів і автоматизувати фінансові розрахунки, зменшуючи ризик людських помилок. Використання хмарного середовища для організації бронювання забезпечить більш зручний та прозорий доступ до послуг як у готельній, так і в ресторанній частині закладу.

*Таблиця 3*

**Рекомендовані ІТ-рішення та їх переваги**

| Технологія | Пропоноване впровадження | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Система управління майном (PMS) | Автоматизує бронювання номерів, виставлення рахунків та координацію господарських робіт | Підвищує ефективність, зменшує кількість помилок та покращує якість обслуговування клієнтів |
| Інтегрована система касових терміналів (POS) | Об'єднує транзакції ресторанів і готелів з системами інвентаризації та бухгалтерського обліку | Оптимізує управління фінансами та контроль запасів |
| Хмарна система бронювання | Онлайн-платформа для бронювання з автоматизованими підтвердженнями | Підвищує ефективність бронювання та зменшує ручну роботу |
| CRM програмне забезпечення | Централізує дані про гостей, програми лояльності та персоналізований маркетинг | Покращує залучення клієнтів та повторні звернення |
| Цифрове меню та мобільні замовлення | Система замовлень на основі QR-коду для гостей ресторану | Підвищує зручність, прискорює обслуговування та зменшує кількість операційних помилок |
| Біометричний та RFID контроль доступу | Смарт-картки та системи розпізнавання облич для гостей та персоналу | Підвищують безпеку та запобігають несанкціонованому доступу |
| Бізнес-аналітика та аналітика | Інструменти на основі даних для фінансової, клієнтської та операційної аналітики | Підтримують прийняття обґрунтованих рішень та оптимізацію доходів |
| Інтелектуальна система управління енерго споживанням | Автоматизоване управління системами опалення, вентиляції та кондиціонування повітря та освітленням на основі заповнюваності | Зменшує витрати на енергію та підтримує ініціативи зі сталого розвитку |

Впровадження біометричних систем доступу та інструментів керування взаємовідносинами з клієнтами (CRM) підвищить рівень персоналізації сервісу й зміцнить безпеку перебування гостей. Застосування аналітичних платформ для обробки даних забезпечить керівництво об'єктивною інформацією для довгострокового планування, оперативного прийняття рішень і вдосконалення фінансової стратегії.

У підсумку, інвестування у зазначені IT-рішення створить основу для цифрової трансформації діяльності комплексу, покращить взаємодію з клієнтами, а також сприятиме формуванню стабільної конкурентної позиції на ринку індустрії гостинності.

Результативність функціонування готельно-ресторанного бізнесу має свої особливості, які відрізняють його від інших сфер економіки. Оцінювати ефективність діяльності слід не лише за фінансовими показниками, а й з урахуванням рівня задоволеності клієнтів, впровадження інноваційних технологій та ступеня оптимізації внутрішніх процесів. Ефективність комерційної діяльності можна охарактеризувати як співвідношення досягнутих результатів до обсягів використаних ресурсів (трудових, матеріальних і технічних) за певний проміжок часу. Вплив результатів діяльності можна умовно розподілити на чотири категорії:

– соціальний вплив;

– економічний ефект;

– локальне значення;

– загальнодержавне значення.

З урахуванням принципів соціально-економічної ефективності, підприємство визначило курс на цифрову трансформацію готельного та ресторанного обслуговування. Основна мета – підвищити загальну ефективність шляхом впровадження сучасних інформаційних систем. Серед ключових напрямків модернізації – цифровізація бронювання, автоматизація ресторанних процесів, використання інтелектуальних систем управління запасами, а також розвиток персоналізованих сервісів за допомогою CRM-рішень.

З початку 2024 року розпочався етап активної цифрової трансформації бізнесу. Основні технологічні ініціативи включають:

1. Система онлайн-бронювання з гнучким ціноутворенням. Дозволяє клієнтам самостійно бронювати послуги в реальному часі, що сприяє ефективному управлінню заповненістю та доходами.

2. Цифрові платформи для ресторанного обслуговування. Впровадження мобільних додатків та станцій самообслуговування дає змогу пришвидшити процес оформлення замовлень і покращити клієнтський досвід.

3. Хмарні системи обліку запасів. Дозволяють відстежувати рівень залишків у режимі онлайн, що зменшує втрати та забезпечує раціональні закупівлі.

4. CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами. Дають можливість створювати персоналізовані пропозиції, впроваджувати програми лояльності й ефективно працювати з повторними відвідувачами.

5. Використання чат-ботів на основі ШІ. Автоматизовані системи обробки запитів клієнтів забезпечують швидкий зворотний зв'язок і полегшують навантаження на персонал.

Очікується, що втілення цих цифрових рішень сприятиме як підвищенню операційної ефективності, так і покращенню фінансових результатів завдяки зменшенню витрат і посиленню лояльності клієнтів.

Оцінка ефективності буде проводитися з використанням модифікованої версії системи EERL (Економічна ефективність використання ресурсів) для оцінки покращень, заснованих на задоволеності клієнтів та використанні бюджету:

$$\textit{Ефективність} = \textit{Задоволення споживачів, \% / Зміни бюджету, \%} \qquad (1)$$

Задоволеність клієнтів вимірюється на основі наступних факторів:

1. Зручність використання систем онлайн-бронювання та замовлення.

2. Скорочення часу очікування та підвищення швидкості обслуговування.

3. Покращення якості проживання та харчування.

4. Простота комунікації з персоналом завдяки системам ШІ та CRM.

5. Сприйняття технологічного прогресу, що покращує якість обслуговування.

Розрахунок задоволення споживачів наведено в табл. 4.

Інвестиції в діджиталізацію та автоматизацію вимагають початкового капіталу, але вони приносять значні довгострокові фінансові вигоди. Аналізуючи

зміни бюджету, ми оцінюємо відповідно фінансову ефективність цих інвестицій (табл. 5).

*Таблиця 4*

**Рівень задоволеності споживачів ГРК в період 2021-2023 рр.**

| Показник | Питома вага, % | Роки | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| 1. Зручність системи онлайн-бронювання та замовлення | 20 % | 55 % | 11 % | 70 % | 14 % | 85 % | 17 % |
| 2. Швидкість та оперативність обслуговування | 20 % | 60 % | 12 % | 75 % | 15 % | 90 % | 18 % |
| 3. Якість проживання та харчування | 20 % | 65 % | 13 % | 80 % | 16 % | 88 % | 17,6 % |
| 4. Простота комунікації (AI та CRM) | 20 % | 50 % | 10 % | 65% | 13 % | 78 % | 15,6 % |
| 5. Сприйняття цінності технологічних інновацій | 20 % | 40 % | 8 % | 55 % | 11 % | 72 % | 14,4 % |
| Загалом | 100 % | 270 % | 54 % | 345 % | 69 % | 413 % | 82,6 % |

*Таблиця 5*

**Дані щодо зміни бюджету ГРК (%) у 2021-2023 рр.**

| Показник, % | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Зміни бюджету | 200 % | 469 % | 124,7 % |

Загальні результати розрахунків ефективності по модернізованій формулі наведено в табл. 6.

*Таблиця 6*

**Результати розрахунків ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу в період 2021-2023 рр.**

| Показник, % | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Ефективність | 27 % | 12 % | 49 % |

Аналітичні дані свідчать про суттєве покращення операційної ефективності готельно-ресторанного комплексу у період з 2021 по 2023 роки, що є прямим доказом позитивного впливу цифрових інновацій на результативність бізнес-процесів.

Попри позитивну динаміку у сприйнятті послуг клієнтами, цифрова трансформація комплексу «Хан-Чінар» стикається з низкою ключових труднощів:

1. Значні стартові витрати. Впровадження високотехнологічних рішень потребує вагомих фінансових інвестицій, що може спричинити тимчасову фінансову напругу.

2. Необхідність підготовки персоналу. Щоб отримати максимальний ефект від цифрових інструментів, працівники повинні пройти відповідне навчання для ефективного використання нових систем.

3. Проблеми інформаційної безпеки. Із зростанням цифрової присутності зростає ймовірність кіберзагроз, витоків даних та несанкціонованого доступу до інформації.

З урахуванням існуючих бар'єрів і поточних результатів, пропонуються такі стратегічні заходи для підвищення ефективності малого бізнесу:

1. Поетапне інвестування. Запровадження ІТ-рішень має здійснюватися поступово, відповідно до нагальності завдань та наявного бюджету.

2. Програми професійного розвитку персоналу. Варто регулярно проводити навчальні сесії, семінари та практичні тренінги з використання нових технологій.

3. Розширення заходів кіберзахисту. Важливо впровадити комплексну систему кібербезпеки: використання багатофакторної автентифікації, шифрування даних, проведення регулярного аудиту інформаційних систем.

Системна модернізація комплексу «Хан-Чінар» завдяки цифровим технологіям уже принесла відчутні результати – зросли рівень клієнтського задоволення, операційна ефективність та фінансові показники. Впровадження інноваційних сервісів – таких як онлайн-бронювання, автоматизація обробки замовлень, підтримка клієнтів за допомогою ШІ, а також інтеграція CRM – дозволило досягти високих стандартів обслуговування та зміцнити конкурентні позиції.

У перспективі компанії доцільно розглядати подальші інвестиції в сучасні цифрові технології: аналітику на базі штучного інтелекту, блокчейн для захищених транзакцій та IoT-рішення для розумного управління ресурсами готелю.

З метою покращення комерційної результативності діяльності заплановано реалізацію наступних цифрових ініціатив:

1. Інтеграція автоматизованої системи управління готелем (HMS), що забезпечить ефективне керування процесами бронювання, реєстрації гостей та обробки клієнтських даних.

2. Запуск цифрового сервісу для замовлень у ресторані, включаючи можливість перегляду меню онлайн і попереднього резервування столиків.

3. Впровадження гнучкої цінової політики з підтримкою ШІ, яка дозволить динамічно регулювати вартість номерів відповідно до поточного попиту.

4. Створення ефективної CRM-системи, яка дозволить персоналізувати комунікацію з клієнтами та збільшити рівень лояльності постійних відвідувачів.

5. Використання цифрових інструментів маркетингу, що допоможе підвищити впізнаваність бренду в онлайн-просторі та залучити нову аудиторію.

6. Розробка мобільного додатку для гостей, який спростить доступ до сервісів – замовлення їжі, прибирання, послуги консьєржа тощо.

У подальшому буде проведено фінансовий аналіз витрат на підтримку діяльності підприємства та визначено потребу в зовнішньому фінансуванні для реалізації першочергових етапів цифрової трансформації. В табл. 7 наведено ключові статті витрат, серед яких – закупівля обладнання, комунальні платежі, витрати на амортизацію та просування.

*Таблиця 7*

**Початкові витрати на ІТ-рішення для готельно-ресторанного комплексу**

| № з/п | Назва витрати | Кількість на місяць, грн. | Кількість на рік, грн. |
|---|---|---|---|
| 1 | Система управління готелем (HMS) | 12000 | 144000 |
| 2 | Цифрова система замовлень | 10000 | 120000 |
| 3 | Динамічне ціноутворення на основі ШІ | 8500 | 102000 |
| 4 | CRM-система | 9000 | 108000 |
| 5 | Інструменти цифрового маркетингу | 7500 | 90000 |
| 6 | Обслуговування мобільних додатків | 6000 | 72000 |
| | Загалом | 53000 | 636000 |

Для забезпечення безперебійної роботи необхідні поточні витрати, пов'язані з ІТ-підтримкою, навчанням та оновленням системи. У табл. 8 представлені пріоритетні витрати.

*Таблиця 8*

**Пріоритетні витрати на ІТ-інфраструктуру**

| № з/п | Назва витрати | Кількість на місяць, грн. | Кількість на рік, грн. |
|---|---|---|---|
| 1 | ІТ підтримка та обслуговування | 15000 | 180000 |
| 2 | Навчання співробітників | 8000 | 96000 |
| 3 | Оновлення програмного забезпечення | 5000 | 60000 |
| 4 | Заходи з безпеки даних | 6000 | 72000 |
| | Загалом | 34000 | 408000 |

Впровадження ІТ-рішень потребує кваліфікованого персоналу. У табл. 9 детально описана структура персоналу та пов'язані з цим витрати.

*Таблиця 9*

**Витрати на ІТ-персонал та заробітну плату**

| № | Займана посада | Кількість робітників | ЗП в місяць, грн | ЗП в рік, грн |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ІТ-менеджер | 1 | 25000 | 300000 |
| 2 | Системний адміністратор | 1 | 18000 | 216000 |
| 3 | Спеціаліст з цифрового маркетингу | 2 | 14000 | 168000 |
| 4 | Агент по роботі з клієнтами | 2 | 10000 | 240000 |

Зведені витрати за початок діяльності наведено в табл. 10.

*Таблиця 10*

**Загальні витрати запропонованих рішень**

| № з/п | Вид витрат | в місяць, тис. грн | в рік, тис. грн |
|---|---|---|---|
| 1 | Постійні витрати | | |
| 1.1 | ЄСВ | 20,0 | 203,3 |
| 1.2 | Рекламні витрати | 35,5 | 426,0 |
| | Всього | 55,5 | 629,3 |
| 2 | Змінні витрати | | |
| 2.1 | Початкові та пріоритетні витрати | 34,0 | 408,0 |
| 2.2 | Заробітна плата | 91,0 | 924,0 |
| | Всього | 125,0 | 1332,0 |
| | Всього витрати 1 та 2 | 180,5 | 1961,3 |
| 3 | Капітальні інвестиції | | |
| 3.1 | Витрати на обладнання | 636,0 | |
| | Всього | 636,0 | |

Розрахунок прибутковості наведено в табл. 11.

*Таблиця 11*

**Прогнозування фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу**

| № з/п | Показники | 2026 рік | | | | Усього |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | |
| 1 | Виручка від бронювань, тис. грн. | 210,5 | 289,6 | 256,1 | 271,3 | 1027,5 |
| 2 | Дохід від ресторану, тис. грн | 278,9 | 291,4 | 326,7 | 354,7 | 1251,7 |
| 2 | Загальний дохід тис грн | 489,4 | 581 | 582,8 | 626 | 2279,2 |
| 4 | Собівартість реалізації продукції, тис.грн | 450,5 | 480,6 | 495,3 | 534,9 | 1961,3 |
| 5 | Валовий прибуток | 38,9 | 100,4 | 87,5 | 91,1 | 317,9 |
| 6 | Платежі в бюджет від прибутку | 7,2 | 18,6 | 16,2 | 16,9 | 58,8 |
| 7 | Чистий прибуток | 31,7 | 81,8 | 71,3 | 74,2 | 259,1 |

Зробимо розрахунок прогнозованої ефективності запропонованих заходів у табл. 12.

*Таблиця 12*

**Результати розрахунків ефективності діяльності суб'єкту малого бізнесу**

| Показник, % | 2026 |
|---|---|
| Ефективність | 81,5% |

Очікується, що впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність готельно-ресторанного комплексу під управлінням сприятиме зростанню операційної продуктивності, удосконаленню стратегії ціноутворення та підвищенню рівня задоволеності гостей. Реалізація ІТ-інструментів має забезпечити досягнення прогнозованого рівня ефективності у 81,5%, що значно перевищує показники, характерні для традиційних моделей менеджменту. Подальші кроки розвитку бізнесу доцільно спрямувати на впровадження інтелектуальної аналітики для створення персоналізованого клієнтського досвіду та розширення функціоналу мобільного застосунку з метою вдосконалення якості сервісу.

**Висновки.** У результаті виконання наукової роботи, метою якої було обґрунтування напрямків підвищення ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу шляхом впровадження інформаційних технологій, було досягнуто заплановані цілі та вирішено поставлені завдання. Основні висновки дослідження наведені нижче:

1. У процесі аналізу теоретичних засад цифровізації було встановлено, що цифровізація є ключовим чинником трансформації сучасного бізнес-середовища.

Вона сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та ефективності управління підприємствами, зокрема у сфері малого бізнесу.

2. Розглянуто та класифіковано основні методи й інструменти цифровізації, які активно застосовуються в підприємницькій діяльності в сучасних умовах. Серед них – CRM-системи, ERP-рішення, автоматизовані платформи обслуговування клієнтів, інструменти онлайн-маркетингу та штучний інтелект.

3. Доведено, що цифрові технології суттєво впливають на зміцнення конкурентних позицій малих підприємств. Вони забезпечують швидшу адаптацію до змін ринку, кращу взаємодію з клієнтами та ефективну персоналізацію послуг.

4. У ході дослідження надано характеристику діяльності та організаційної структури підприємство успішно поєднує сервіси гостинності та ресторанного обслуговування, приваблюючи як бізнес-клієнтів, так і туристів. Чітко вибудувана організаційна структура сприяє покращенню якості послуг, підвищенню ефективності операцій та рівня задоволеності відвідувачів. Сильними сторонами є вигідне розташування, культурне середовище та широкий спектр пропозицій, що зміцнює його позиції на ринку й забезпечує стабільну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

5. Проведений аналіз маркетингової діяльності та ринкової позиції підприємства свідчить, що підприємство має високу впізнаваність бренду та добру ринкову присутність. Водночас спостерігаються виклики у сфері діджитал-комунікацій, автоматизації бізнес-процесів і сезонної динаміки попиту. Поглиблення цифрових перетворень, оптимізація витрат та цілеспрямовані маркетингові заходи сприятимуть зміцненню конкурентних переваг і підвищенню прибутковості. Інвестиції в інноваційні сервіси, розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності відкриють нові можливості для зростання.

6. Оцінка ефективності функціонування підприємства засвідчила наявність резервів підвищення результативності. Комерційна ефективність підприємства обумовлюється ефективним використанням ресурсів, фінансовою стійкістю і здатністю до конкурентної боротьби. Серед ключових факторів: впровадження технологічних інновацій, злагоджене управління ресурсами, розвиток персоналу

та стратегічне управління. Застосування цих факторів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стійке зростання. Однак залишаються проблеми з нестабільністю грошових потоків через зниження власного капіталу та зростання боргового навантаження.

7. Розроблено конкретні напрями підвищення ефективності діяльності ФОП, зокрема: впровадження автоматизованої системи управління готелем, CRM-системи, цифрового бронювання, мобільного додатку для гостей, а також інструментів цифрового маркетингу. Ці заходи орієнтовані на підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат та збільшення прибутковості. Поточна IT-інфраструктура комплексу «Хан-Чінар» є морально застарілою та має фрагментований характер, що ускладнює фінансове управління, знижує рівень кібербезпеки та впливає на якість обслуговування. Впровадження новітніх цифрових рішень, зокрема PMS, CRM та систем автоматизації, дозволить суттєво покращити ефективність операцій, скоротити витрати та підвищити лояльність клієнтів. Заплановані оновлення мають зміцнити конкурентні позиції підприємства. Впровадження цифрових технологій у діяльність готельно-ресторанного комплексу дозволило суттєво покращити показники ефективності, рівень клієнтської задоволеності та фінансові результати. Автоматизовані системи бронювання, обслуговування за участю штучного інтелекту та впровадження CRM забезпечили вищу якість сервісу та посилили стійкість бізнесу. Продовження інвестування в інновації дозволить підтримувати позитивну динаміку розвитку.

8. Аналіз фінансової стійкості показує, що у 2022 році підприємство зіткнулося з істотним зменшенням прибутковості й зростаючою залежністю від зовнішнього капіталу. У 2023 році деякі аспекти, зокрема автономія та фінансова самостійність, зазнали покращення. Однак зберігається загроза фінансової нестабільності, що свідчить про потребу в реструктуризації та розширенні джерел доходу.

Прогнозні дані свідчать, що впроваджені IT-рішення дозволять досягти ефективності на рівні 81,5%, а також удосконалити цінову політику і покращити клієнтський досвід. Інноваційні інструменти сприятимуть зниженню витрат, підвищенню продуктивності та фінансової результативності. Подальша інтеграція

штучного інтелекту та розширення можливостей мобільного додатку забезпечать стабільну конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

У підсумку, інтеграція інформаційних технологій у діяльність є стратегічно обґрунтованим кроком, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесу, його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

## Список використаних джерел


1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 5-17.
2. Бакушевич І. В., Берестецька О. М., Січкун О. О. Цифровізація українського бізнесу під час війни. «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка. 2023. С. 16-17.
3. Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. Вплив ШІ-технологій на сталий розвиток фірм. *Інклюзивна економіка*. 2024. Вип. 2(04). С. 5-9.
4. Бізнес в умовах війни: виклики та оптимізм. URL: https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/biznes-v-umovakh-vijni-vikliki-taoptimizm-989816.html.
5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/.
6. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого підприємництва в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій: колективна монографія. Portugal–Chernihiv: REICST, 2022. С. 110-121. URL: https://doi.org/10.54 929/monograph-02-2022-01-08.
7. Ведення бізнесу під час війни: український досвід URL: https://www.payoneer.com/uk/resources/research-reports/business-times-of-ukranianwar.
8. Гончарова В. Г. Механізми державної фінансово-кредитної підтримки розвитку малого підприємництва. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=254.
9. Готельно-ресторанний комплекс «Хан-Чінар». Офіційний сайт. URL: https://chinar.com.ua/.
10. Готель «Хан-Чінар» у Дніпрі. URL: https://chinar.com.ua/hotel.
11. Готельно-ресторанний комплекс «Хан-Чінар». Соціальна мережа Instagram. URL: https://www.instagram.com/khan.chinar.restaurant/.
12. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.
13. Загорський В. С., Кисіль Б. М. Проблеми стимулювання підприємницької діяльності в умовах військових дій. *Ефективність державного управління*, 2023. № 3(76/77). С. 11-18. https://doi.org/10.36930/507601.
14. Закон України «Про охорону праці» (№ 269-XII від 14.10.1992 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-IX): веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text.
15. Адлер О. О., Яворська К. Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК». *Причорноморські економічні студії*. Вип. 27. 2018. С. 101-105.
16. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Липень–Серпень 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumentypidtrymky-biznesu-u-voyennyy-chas-lypen-serpen-2024-roku.

17. Карпенко Л. М., Іжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 67-73.
18. Кафе «Хан-Чінар». URL: https://chinar.com.ua/cafe.
19. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57.
20. Кодекс цивільного захисту України (№ 5403 від 2 жовтня 2012 року – VI): веб-сайт. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5403-17.
21. Круглов В. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи – 2022: матеріали VIII Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440-442.
22. Кривда О. В., Сидоренко Ю. В. Управління виробничим підприємством за допомогою комп'ютерної підтримки. Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (Janiory 22-23, 2021. Kielce, Poland). Rida, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 107-112.
23. Кривда О. В., Пилипенко С. В. Цифровізація в управлінні підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2022. С. 673.
24. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. №316(2), С. 172-174. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27.
25. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 4 (78). С. 42-55. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/7.pdf.
26. Мейш А., Шпильовий В. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва в Україні: від класичного покращення бізнес-клімату до подолання викликів війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022, № 6, Том 2. С. 202-208.
27. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. №7(3), С. 7. https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07.
28. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2023. №(2), С. 45-54. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6.
29. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49.
30. Наказ Державної податкової адміністрації України № 561 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо приведення проєктів нормативно-правових актів з питань спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва у відповідність до законодавства Європейського Союзу та вимог положень угод ГАТТ-СОТ» (від 28 вересня 2004 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561225-04#Text.
31. Наливайо Т. Л. Еволюція організаційних структур та їх класифікація. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/152.pdf.
32. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105-110.
33. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.

34. Павленчик А. О. Структура управління організацією. Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020. 16 с.
35. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245-251.
36. Різник Н. М., Парушевські А. Аналіз та моделювання фінансово-економічних показників підприємств з використанням відкритих інформаційних баз даних. Матеріали міжнародної науково-технічної конференції «Математичні методи та моделі технічних і економічних систем» присвячена пам'яті професора Шаблія Олега Миколайовича та 60-ти річчю кафедри теоретичної механіки, 2022. 148-150.
37. Ресторан «Хан-Чінар». URL: https://chinar.com.ua/restaurant.
38. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117.
39. Указ Президента України від № 727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва (03.07.1998). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727/98#Text.
40. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chasvijny-analityka/.
41. ФОП «Гусейнова Рада Фарман Кизи». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/74881454/.
42. ФОП «Гусейнова Рада Фарман Кизи». OpenData. URL: https://opendatabot.ua/fop/3LP97X8?from=search.
43. ФОП «Гусейнова Рада Фарман Кизи». Vkursi. URL: https://vkursi.pro/fop/huseynov-ahalar-mursal-ohly-3d6dc55d-b742-47b5-bd85-6a31150c4961.
44. Храпач В. О., Пілецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23.
45. Шушкова Ю. В., Чепіль Ю. Б., Дунець І. А. Оцінка рівня фінансової безпеки бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2867/2903.
46. Bakushevych I. Smart Cooperation Of European Clusters In Support Of Ukraine: Partnership For Business Integration And Recovery. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» / Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 6-7 грудня 2022 р.), 2022. С. 3-4.
47. Berestetska O., Iankovets T., Orozonova A., Voitovych S., Parmanasova A., Medvedieva K. Using Crm Systems for the Development and Implementation of Communication Strategies for Digital Brand Management and Internet Marketing: eu Experience. *International Journal of Professional Business Review.* 2023. №8(4), p. 36.
48. Khymych I., Riznyk N. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. № 3(1), С. 62-71.
49. Loiko V., Aleksandrov B. Розвиток мікро-, малих та середніх підприємств України в період війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2024. №1(13), С. 273-284.
50. Shveda N., Ziailyk M., Dzhydzhora L., Oksentyuk B., Hats L. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period. Salud, Ciencia y Tecnología–Serie de Conferencias, 2024. №3, P. 1-14.
51. Tebenko V., Kutsai N., Shashyna M., Omelianenko O., Bakushevych I. Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*, 2024. Vol. 69, P. 307-315.

**Т. Б. Решетілова**

# ВПЛИВ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ТА ФІРМ

Інформаційні технології – потужний двигун та модифікуюча сила сучасного суспільства. Сьогодні вже немає потреби доводити цей очевидний факт. Але аналізуючи глобальний вплив інформаційних технологій на макроекономічні процеси, ми часто залишаємо осторонь проблеми мікросуб'єкта, тоді як сучасні технології дуже серйозно трансформують модель його поведінки.

У поточному часі особлива увага приділяється впровадженню інструментів штучного інтелекту. Сьогодні, маже через чотири роки після початку впровадження штучного інтелекту проведена ціла низка глобальних досліджень щодо темпів прогресу поширення ШІ в організаціях. Одно з найбільш масштабних опитувань проведено дослідницьким інститутом McKinsey [13]. Онлайн-опитування проводилося з 25 червня по 29 липня 2025 року та зібрало відповіді від 1993 учасників зі 105 країн, що представляють повний спектр регіонів, галузей та розмірів компаній. Опитування висвітило загальний ландшафт, який визначається наступними тенденціями. Порівняно більш широким є використання ШІ організаціями з річним доходом понад 1 мільярд доларів, включаючи зростаюче поширення агентного ШІ. Але тільки половина респондентів з компаній і тільки з доходом понад 5 мільярдів доларів досягли фази масштабування. Виявлено цілий спектр стійких труднощів, тому перехід від пілотних проектів до масштабованого впливу залишається незавершеним процесом у більшості організацій. У той же час багато компаній, особливо невеликих, зовсім не інтегрували штучний інтелект у свої робочі процеси. За галузями використання агентів ШІ найчастіше спостерігається в секторах технологій, медіа та телекомунікацій, а також охорони здоров'я.

Організації тільки починають досліджувати можливості використання агентів ШІ – систем, заснованих на базових моделях, здатних діяти в реальному

часі. Вони показали, у тому числі, що збільшення доходів в результаті використання штучного інтелекту найчастіше спостерігається у випадках його використання в маркетингу та продажах, а також у розробці продуктів і послуг [13]. Це свідчить про те, що кінцеві споживачі отримують від цих технологій корисність, яка є більшою, ніж від традиційних методів роботи організацій на ринку.

Результати останніх широкомасштабних досліджень дають можливість виявити декілька глобальних перемін у поведінці споживачів під впливом інформаційних технологій. Насамперед, відбувається процес, який можна назвати раціоналізацією поведінки споживача. Теорія споживчого вибору передбачає, що споживач прагне досягнення максимальної корисності. Але широкий доступ до інформації дає сьогодні споживачеві набагато більше можливостей у цьому плані, і максимізація корисності відбувається за вищого рівня її задоволення. Ринок у такому випадку буде зорієнтованим на споживача набагато більшою мірою, не тільки ніж 20-30 років тому, але і 5 років.

Метою роботи є дослідження процесів, умов і механізмів впливу сучасних інформаційних технологій на поведінку споживачів та фірм, а також визначення перспектив поглиблення такого впливу з метою підвищення конкурентоспро-можності підприємств.

Одним з головних сучасних трендів поведінки споживачів є те, що все більше споживачів прагнуть персоналізованої онлайн-взаємодії. Як показало дослідження McKinsey, 71% споживачів очікує від компаній персоналізованої взаємодії, 76% розчарувалися, коли цього не сталося, а 65% клієнтів розглядають цільові акції як головну причину для здійснення покупки [9].

Оскільки все більше споживачів прагнуть персоналізованої онлайн-взаємодії, компанії можуть звернутися до штучного інтелекту та генеративного штучного інтелекту, щоб краще масштабувати свої можливості персоналізації досвіду. Використовуючи вдосконалені моделі аналітики, бренди та роздрібні торговці можуть краще надавати цінні пропозиції мікроспільнотам, де б вони не хотіли взаємодіяти. Тим часом, сучасне покоління штучного інтелекту дозволяє

маркетологам створювати персоналізований контент, релевантний цим групам. Бренди та роздрібні торговці можуть краще взаємодіяти з клієнтами, використовуючи мову, яка їм подобається, та надаючи комунікації, які резонують і дають споживачам привід для взаємодії. Отже торговці зараз вступають у багатообіцяючу нову еру персоналізації.

Щоб охопити споживачів там, де вони знаходяться, і так, як вони хочуть, маркетологи можуть скористатися двома потужними інноваціями: цільовими рекламними акціями на основі штучного інтелекту та використанням штучного інтелекту для створення та масштабування високорелевантних повідомлень з індивідуальним тоном, зображеннями, текстами та враженнями з великою їхньою кількістю та швидкістю. Але спрощення взаємодії суб'єктів ринку завдяки використанню інформаційних технологій неминуче стає засадами зміщення інтересів споживача з довгострокового періоду на короткостроковий. Підвищення поінформованості споживачів надає можливість прийняття ними гнучких та вірних для конкретних моментів рішень, що необхідно враховувати під час прогнозування споживчої поведінки.

Споживча поведінка за умов інформаційних технологій більшою мірою відповідає широко відомій моделі «homo economicus» [8] з її необмеженими когнітивними здібностями. Згідно цій моделі потенційні можливості і перетворюються на реальну раціональну поведінку під впливом інформаційних технологій.

Однак, слід зауважити, що існує інша думка, яка полягає в тому, що сьогодні людську поведінку не можна пояснити в рамках традиційної неокласичної моделі «homo economicus», оскільки у людини, крім суто матеріальних потреб, на задоволення яких звертає увагу ця модель, з'являється все більше нематеріальних потреб, пов'язаних з новими можливостями. Це призводить до формування нової моделі людини – споживача, більшою мірою властивої постіндустріальному суспільству. Таке уявлення властиве для прихильників соціоекономіки (socio-economics) [12]. Вони прямо вказують на те, що люди не можуть розглядатися

односторонньо як егоїстичні та раціональні суб'єкти, оскільки «… людям властивий як егоїзм, так і альтруїзм, як прагнення конкуренції, так і прагнення до співробітництва, як лінощі, так і підприємливість…» [12, с.20].

В сучасному світі ця подвійна сутність людини стає настільки значущою, що ні соціологія, ні економічна теорія не можуть спиратися виключно на традиційні поведінкові моделі людини, які панували у цих науках у доінформаційну епоху. У сфері аналізу поведінки сучасної людини особливу значимість становлять роботи Нобелівських лауреатів у сфері економіки 2000 р. Д. Макфаддена і Дж. Хекмана, які висунули теорію споживчої поведінки, альтернативну ортодоксальній. При цьому Д. Макфадден заклав основи теорії вибору місця діяльності та проживання [10], а Дж. Хекман розробив методологію оцінки вільного вибору покупцем придбаного блага [4]. Обидва автори звертають увагу на те, що дії індивіда в умовах, що склалися на сьогоднішній день, є результатом складнішого, ніж це прийнято вважати, та багатоальтернативного вибору. Однак ми вважаємо, що йдеться не про відмову від характеру цільової функції (вона продовжує бути максимізуючою і в інформаційному суспільстві також), а отже, не про відмову від моделі поведінки людини, яка на ній базується, а про зміну системи переваг та страхів індивіда.

Поведінка споживача цілком укладається у загальноприйняті в межах класичного аналізу теоретичні положення і навіть, як було зазначали вище, прийняття раціонального рішення у певному сенсі спрощується. Знання стає основним ресурсом, а економічна діяльність, заснована на обмеженості ресурсів, поступається місцем економічній діяльності, що заснована на повноті та достовірності інформації та способах її передачі. Суттєвим моментом для споживача стає у цій ситуації можливість відбору необхідної інформації з того її величезного обсягу, який надають сучасні інформаційні технології в розпорядження споживача. Величезна кількість інформації, що властива економіці за умов нових технологій, створює споживачеві, який здійснює свій вибір, неоднозначну ситуацію. З одного боку, він має доступ до величезного обсягу інформації, що підвищує

ступінь ймовірності знаходження серед усієї інформації тієї, яка є найбільш значущою для нього. З іншого боку, – саме величезний обсяг інформації ускладнює процес пошуку та вибору найбільш значущої інформації. У цьому випадку споживач орієнтується у споживанні вже не на окремо взяті блага, а на групи благ, які мають певні загальні властивості та характеристики щоб таким чином спростити процес вибору в умовах збільшення різноманіття можливостей.

Американський економіст К. Ланкастер запропонував інший метод аналізу поведінки споживача та формування споживчого попиту, який ґрунтується на поділі товарів на однорідні групи, який отримав назву аналізу характеристик (attribute analysis) [7]. Цей метод використовує інструментарій ординалістської теорії з тією відмінністю, що криві байдужості у його побудовах представляють безліч характеристик товарів, а не товарів як таких, як це прийнято у традиційному варіанті ординалістської концепції. Основний висновок цього підходу полягає в тому, що при існуючій системі переваг для конкретного споживача є максимальна ціна, яку він готовий платити за даний товар, а при підвищенні ціни він починає віддавати перевагу комбінації інших товарів, що володіють тими ж споживчими характеристиками, що і даний товар. Причому в залежності від ступеню розширення діапазону товарів, що володіють загальними характеристиками, максимум досягатиметься при менших цінових значеннях. У цих умовах зростає значення ринкових сигналів, тобто формування продавцями повідомлень про характеристики економічних благ, які вони направляють на адресу потенційних покупців.

Саме на поширення ринкових сигналів спрямована рекламна діяльність фірм, які хочуть не тільки сприяти просуванню своїх товарів та послуг на ринку, але і намагаються створити у споживачів стійкі позитивні уявлення про фірму в цілому та результати її діяльності шляхом використання бренду, що стає важливою складовою нецінової конкуренції. Товарний знак, що являє собою спеціальне позначення, за допомогою якого можна відрізнити товари та послуги, вироблені тією компанією, що ним володіє, і відповідний йому бренд, що є сукупністю асоціацій покупця у зв'язку з певним товарним знаком, розглядається

багатьма економістами як капітальний нематеріальний актив, оскільки як засіб штучної диференціації товарів створюють для свого власника можливість забезпечення монопольного становища на ринку.

Для того, щоб зрозуміти як змінюється характер індивідуальних рішень споживачами щодо придбання товарів, доцільно використати інформацію зі широкомасштабного дослідження трендів поведінки споживачів, яке здійснила компанія IBM [3]. Воно проводилось у методом маркетингового опитування спільно з Національною федерацією роздрібної торгівлі США. У ньому прийняли участь 20 тисяч споживачів з 29 країн, які були представлені різними демографічними прошарками населення різних поколінь. Отримані статистичні дані переконливо показали, що сьогодні цінність бренду стала більш важливою, ніж ціна, або зручності для покупців.

Кожен другий споживач перестане купляти навіть улюблені товари, якщо у нього немає довіри до бренду. 30% з них підтвердили, що вони вже попадали у таку ситуацію. Таким чином можна зробити висновок, що споживачі готові сплачувати більше, а також змінювати свої звички якщо їм подобається бренд, або навпаки (рис. 1).

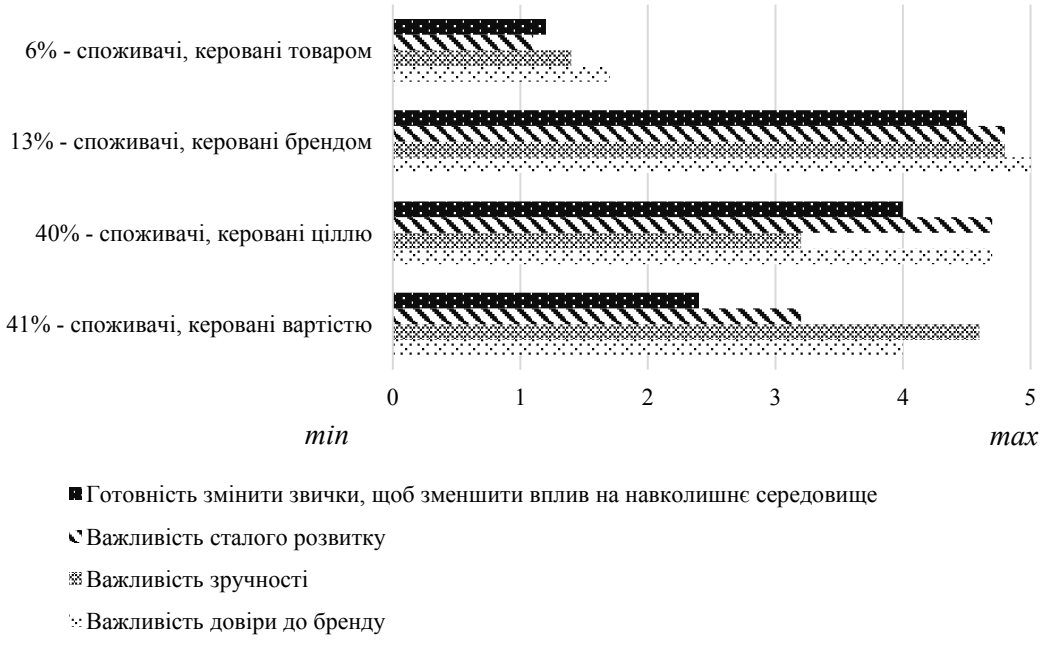



Рис. **1. Особливості поведінки споживачів**

*Джерело: складено автором на основі [8]*

У той же час суттєво змінились самі звички. Споживачі спроможні здійснювати купівлю у будь якому місці, спираючись як на різноманіття технічних можливостей, але і спонтанно також. Якщо імпульсивні покупки вважались раніше разовим явищем для покупця, то в останній час імпульсивний шопінг став більш поширеним. Респонденти визнають, що здебільшого замовляють товари або послуги за допомогою мобільних телефонів протягом майже цілої доби.

Однією із нових тенденцій стало те, що корпоративні цінності дедалі стають більш важливими ніж ціна. Споживачі усіх вікових категорій готові сплачувати більше, якщо товар відповідає їхнім особистим переконанням. Наприклад, покупці готові сплачувати на 35% базової ціни за екологічність товару; 57% респондентів готові навіть змінити споживчу поведінку, наприклад, заради зниження негативного впливу на природне середовище (рис. 2).

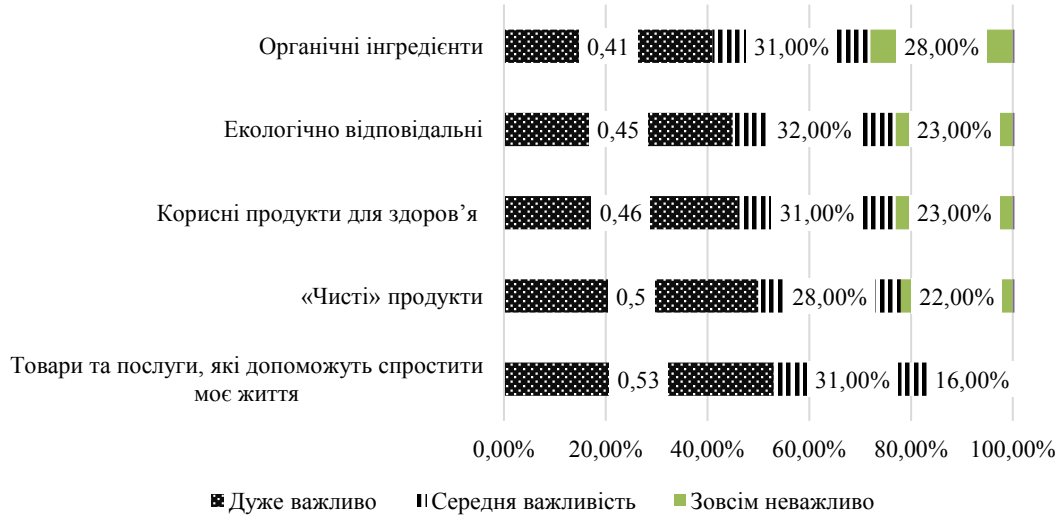



Рис. **2. Особливості споживчого вибору брендів**

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Ще одним з найважливіших аспектів стає підтвердження достеменності товару в цілому та його атрибутів, у тому числі, за допомогою сертифікатів. У цій групі респондентів 71% готовий сплатити на 37% більше, якщо компанія надає цю інформацію (рис. 3). Проведене масштабне дослідження переконливо довело, що сьогодні вже сформувались у споживачів нові якісні ознаки, що призвели до

з нового рівня вимог не тільки до товарів, а і способів купівлі та отримання інформації про них.

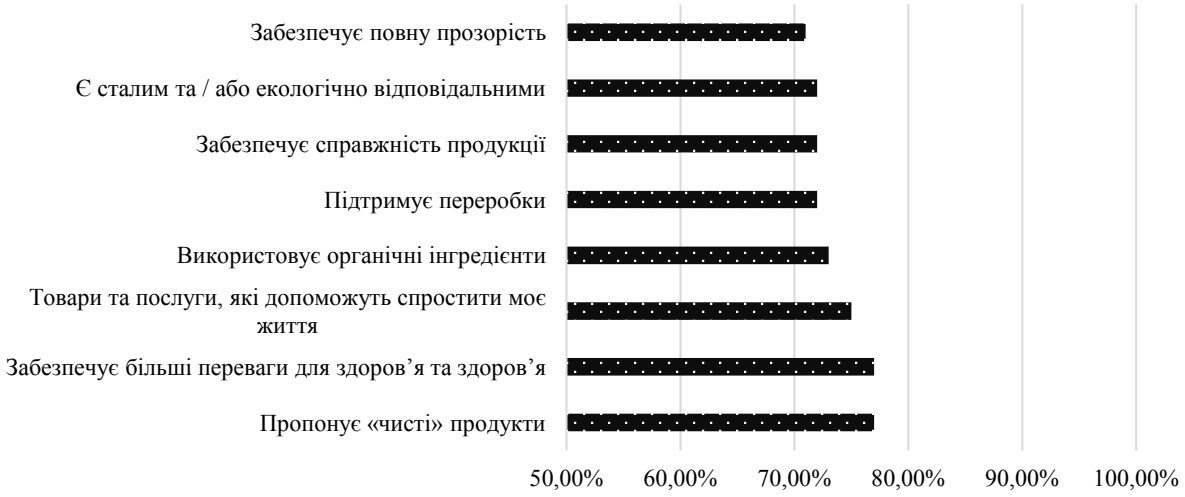



Рис. **3. Готовність споживачів платити більше за соціальну значущість**

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Щоб розкрити потенціал цільових рекламних акцій та контенту, маркетологи повинні пріоритезувати зусилля, спрямовані на покращення базового стеку технологій.

За допомогою технологій, можна отримати глибше розуміння поведінки та вподобань клієнтів, забезпечити покращений персоналізований досвід та впровадити тактики, які враховуються в довгостроковій стратегії персоналізації для зростання. Завданням виробника в таких умовах стає продовження терміну життя позитивного бренду, оскільки він дає можливість використовувати своє монопольне становище на ринку, отримуючи монопольну ренту протягом усього періоду існування позитивного бренду.

Споживач, зіштовхуючись із позитивним брендом, проте не може зі стовідсотковою точністю судити про те наскільки фактично виконує фірма ті зобов'язання, які передбачає позитивний бренд. На ринках з великим обсягом інформації велика ймовірність поширення хибних ринкових сигналів, і споживач може опинятися у досить складному становищі під час здійснення вибору. Тому поведінка споживача визначається наступним.

По-перше, орієнтуючись на ринок, споживач прагне обирати найбільш широко відомі бренди, які мають, у тому числі, міжнародну популярність. Типовим прикладом є покупка модного одягу відомого бренду в актуальному сезоні. Покупець абсолютно переконаний, що імідж цієї продукції визнаний висококласним, а її неперевершений дизайн буде відображенням колективної мудрості тих, хто так чи інакше пов'язаний з фірмою, яка виготовила цю продукцію. Іншими словами, створеною знанням вартістю володіє фірмова назва, тому вчинок покупця, який придбав продукцію, що відображає накопичену мудрість її виробників, визнається розумним. Таким чином, виробник своїми знаннями і вміннями прагне до того, щоб у споживача склалася сукупність знань, асоціацій і позитивних уявлень про товари та послуги, що ним реалізуються. Тобто в бренді ми бачимо акумуляцію знань, що «прийшли» як з боку виробника, так і з боку споживача.

По-друге, оскільки щодо брендів можуть виникати і ефекти пастки (товари та послуги в рамках одного бренду можуть бути жорсткими комплементами по відношенню один до одного) споживач обирає ті бренди, які він використовував у минулому або використовує в даний час.

По третє, прозорість ринкових транзакцій із впровадженням інформаційних технологій вже давно поступово набуває загального характеру, і економічні суб'єкти виходять з її наявності при прийнятті рішень.

Викладені положення дозволяють зробити висновок про те, що змінюється сам контекст теорії споживчого вибору. Так, якщо залишатися на позиціях «жорсткого ядра» неокласичної теорії, споживач прагне максимізувати корисність, але, по-перше, розширюється трактування корисності, а по-друге, зростають альтернативні можливості при здійсненні споживчого вибору. Велика відкритість, з погляду інформації, і більша гнучкість, з погляду прийняття рішень, ставить бізнес не тільки в умови сильнішої конкуренції, а і висуває нові вимоги до його розвитку. Через створення вертикальних ринків товарів та послуг інформаційні технології запроваджують нові стандарти конкурентоспроможності, структури витрат та прибутків виробників.

Модифікація поведінкової функції економічних суб'єктів під впливом нових технологій стає підгрунтям перегляду моделей управління фірмою. Багато років тому відомий американський економіст Рональд Коуз у своїй знаменитій статті «Природа фірми» ще у 1937 році поставив питання: чому існує фірма? Відповідь полягала в тому, що фірма дозволяє знижувати транзакційні витрати ринкової координації. Якщо «спонтанний порядок» економить транзакційні витрати у великих групах, то ієрархія досягає такого самого результату у малих групах, тобто у рамках фірмової організації. Сучасні інформаційні технології дозволяють знижувати транзакційні витрати у багатьох галузях економіки майже до нуля. Йдеться про транзакційні витрати з пошуку постачальників і покупців, з підбору специфічних та не специфічних ресурсів, а також про вирішення багатьох інших завдань, які раніше вимагали великих витрат часу та коштів.

Безліч публікацій, присвячених застосуванню інформаційних технологій в економіці, підкреслюють, що поступово ера масового виробництва з її орієнтиром на зниження витрат та економію на масштабі, закінчилася ще наприкінці 1970-х – на початку 1980-х рр. XX століття тріумфом японських підприємств. Сьогодні ж ми спостерігаємо швидке становлення ери споживача, у центрі якої ідея впливу споживача на продукт, тобто коли з'явилася можливість поєднувати індивідуальні потреби клієнтів із ефективним виробництвом і формуванням глобальних ринків. Відбувається переміщення економічної активності з географічного в кіберпростір, а здійснення купівлі-продажу переходить з традиційних форм в область Мережі.

Дві паралельно діючі тенденції: глобалізація та інформатизація зробили сучасні ринки складнішими, ніж вони були раніше, а більша прозорість ділової активності знижує ступінь ризику та непередбачуваності. Показово, що відбувається як динамічний розвиток Інтернет-компаній, так і активізація використання Інтернету у діяльності фірмами в традиційних секторах економіки. Потенційні можливості сьогодні є вже не тільки конкурентною перевагою, а у значному ступені необхідним базисом ведення бізнесу на сучасному рівні та відповідним загальним уявленням про кваліфіковану фірмову діяльність [3]. У діяльності

фірми Інтернет відіграє все більш важливу роль: компанія використовує мережу не тільки як один маркетинговий канал, а і для зв'язування воєдино господарюючих суб'єктів, з подальшою трансформацією компанії, коли багато бізнес-процесів повністю автоматизуються. Неосновні функції компанії у цій ситуації можуть передаватися на аутсорсинг.

Ряд досліджень показують, що використання інформаційних технологій вище у сфері послуг у порівнянні зі сферою виробництва, а у сфері послуг виділяються телекомунікаційні та інформаційні галузі, за ними за рівнем використання інформаційних технологій йдуть послуги у сфері роботи з нерухомістю, готельний та ресторанний бізнес, туризм [5]. Поступово відбувається перехід до моделі віртуальної компанії, що займається лише стратегічними питаннями (розробка продукту), а інші функції виконуються як послуги за допомогою Мережі.

У зв’язку з цим набув значного поширення у діловій практиці аутсорсинг. Основними причинами цього процесу слід вважати: прагнення компаній поширити свою діяльність у різних країнах, що вимагає відмовитися від сильного ступеня прихильності до однієї території; жорстока конкуренція, яка змушує посилювати специфікацію різних видів діяльності задля досягнення максимального результату; сучасні компанії необов'язково тримають великий штат співробітників у головній компанії, а воліють контролювати кілька різних компаній, які працюють на головну компанію. Здебільшого це притаманно ситуації, коли конкурують окремі бренди, а не конкретні організаційні структури. На тлі цього виникає нова модель компанії, при якій склад продукту формує не виробник, а замовник. До того ж, чим гнучкішою буде така система, тим більшою мірою вона відображатиме нагальні інтереси споживачів.

Практична необхідність висунула вимоги щодо нових понять та термінів. Одним з них є поняття «інформаційна прибутковість» (information proficiency) компанії, що означає здатність компаній та інших організацій оптимально та систематично використовувати інформацію для досягнення стратегічних цілей (це спосіб поєднання інформаційних навичок компанії з тими перевагами, що дають електронні форми обміну) [1]. Щоб отримувати прибуток за рахунок

інформаційної компоненти, фірма повинна розробити інформаційну політику з чітко встановленими інформаційними задачами у відповідності до корпоративної культури, яка повинна враховувати інформатизацію, а також висококваліфікованих фахівців, які можуть опрацьовувати поставлені перед ними завдання. Саме тому сьогодні швидко поширюється ідея навчання у процесі виробництва (learning-by-doing), націлена на досягнення технологічних переваг. Це відомий мікроекономічний феномен, що застосовується на рівні окремої фірми, який полягає в тому, що в міру здійснення виробничого або інвестиційного процесу, у певній галузі формуються свого роду «навички» на основі конкурентного досвіду і тим самим створюють конкурентні переваги для фірми. На сьогоднішній день такі навички полягають значною мірою у накопиченні організаційного досвіду, що дозволяє застосовувати гнучкіші форми управління, а отже, швидше і з меншими транзакційними витратами вирішувати виробничі завдання.

Сьогодні майже кожний дослідник звертає увагу на необхідність формування так званої «компанії, яка створює знання» («knowledge-creating company»), тобто такої компанії, яка може швидко продукувати нові та відповідні сучасному економічному життю методи контролю та управління, впроваджувати передові технології, що забезпечує тісні комунікаційні зв'язки між різними підрозділами компанії та «загальну когнітивну основу» для взаємодії працівників компанії. Але треба пам’ятати, що ще у дев’яностих роках японський дослідник Й. Нонака в своєму дослідженні виявив, що вертикальна ієрархія, яка вважалася найбільш ефективною системою управління в індустріальному суспільстві, втрачає свою значущість у сучасних умовах тому, що проблеми стають все більш диверсифікованими, багатоаспектними, а зв'язок з нижчими ланками стає менш гнучким [11]. Бюрократична структура працює добре в стабільних умовах будучи високо формалізованою, централізованою, що передбачає стандартизацію робочого процесу. Бюрократична структура ідеально відповідає завданню широкомасштабного рутинного виробництва, а отже, вона добре працює в стабільних і зрілих галузях з переважно раціоналізованим, повторюваним типом діяльності, але бюрократичний контроль може бути здійснений [11].

Бюрократично організована система, що передбачає зрештою наявність якогось вищого керівника, верховної інстанції, виявляється неспроможна гнучко реагувати такі зміни. Американський економіст П. Друкер висловлюється ще більш категорично з цього приводу: «Великі диверсифіковані компанії завтрашнього дня можуть навіть не мати центральної ланки управління» [2, с. 192]. Така заява, можливо, надто категорична, проте вона чітко показує, в якому напрямку розвивається сучасний бізнес. Вертикальна система організації управління повсюдно доповнюється горизонтальними взаємодіями, починають активно використовуватися ті переваги, які створює в організаційному плані мережева структура.

Відповідно, змінюється корпоративна культура. У випадку горизонтальних відносин, контроль за завданнями, які стоять перед працівниками, складно здійснювати. Тепер більшою мірою вона орієнтується на внутрішню мотивацію працівника. Адміністративне управління все більше змінюється у напрямку підвищення значення етичних позицій. У міру стирання кордонів між керуючим та найманим працівником, руйнування системи формального контролю розвивається свого роду квазісамостійна зайнятість. Найманий працівник, який є «власником» частини засобів виробництва – спеціалізованих знань та значною мірою контролюючий власний виробничий процес, за низкою ознак схожий із самозайнятим працівником.

Відбуваються також і зміни у спілкуванні фірми з клієнтами: воно стає клієнтоорієнтовним, що надає можливість оперативно та успішно пристосовуватись до постійно змінюючихся запитів споживачів.

Американські економісти Р. Каплан і Д. Нортон [6] висунули кілька припущень, на базі яких доцільно будувати діяльність та управління фірмою в умовах інформаційного суспільства, які зводяться до наступного:

– розмивання функціональних кордонів всередині організацій (якщо для індустріального суспільства було властиво нарощувати прибуток шляхом спеціалізації функціональних навичок, то інформаційне суспільство висуває вимоги до гнучкості процесу взаємодії між підрозділами);

– пряме спілкування з клієнтами та постачальниками (замість виробничого плану пропонується використовувати систему прямих замовлень споживачів);

– зростання сегментації споживачів (на зміну стандартизованої продукції індустріального суспільства приходить диверсифікована продукція інформаційного суспільства);

– глобальний масштаб у сенсі відсутності кордонів (будь-яка компанія може спілкуватися з клієнтом у будь-якій точці земної кулі, а національні кордони перестають бути бар'єром для ведення бізнесу);

– скорочення життєвого циклу товарів у результаті безперервних інновацій (конкурентні переваги на одній стадії життєвого циклу продукту не гарантують даному продукту лідерство на наступному етапі технологічних перетворень);

– основна роль висококваліфікованих кадрів.

Компанія, що використовує Інтернет для організації своєї роботи, стикається з низкою особливостей, не властивих компаніям у їхньому традиційному вигляді.

По-перше, змінюються межі фірми та фірмової діяльності. Співробітництво з іншими фірмами стає більш швидким і менш дорогим, причому це твердження справедливо як з позиції організаційних структур, так і у просторовому сенсі, оскільки таку можливість спілкування отримують різні регіональні підрозділи підприємства, а фірма загалом може укладати контракти та угоди з віддаленими в географічному відношенні контрагентами.

По-друге, фірми досягають більшою мірою прозорості своєї діяльності. Робота співробітників стає більш очевидною для оточуючих, і немає можливості в тій мірі, в якій це було здійснено раніше, приховувати свої промахи та помилки, також знижується рівень опортуністичної поведінки; більш прозорим стає ціноутворення, оскільки інформація про ціни доступніша в інформаційному просторі і є можливість її зіставлення. Клієнти можуть стежити за тим, як відбувається процес виконання їх замовлень, а постачальники мають можливість спілкування з клієнтами у разі виникнення спірних питань та невизначеності при прийнятті рішень. Багато компаній у різних країнах сьогодні здійснюють, або планують здійснити аналогічні заходи. Яскравим прикладом цього є сучасна

автомобільна промисловість, коли здійснюється адаптація виробництва до вимог конкретного клієнта – процес, який отримав назву «масова кастомізація».

По-третє, відбувається скорочення часу вфірмових транзакцій: більш гнучкі форми організації та управління, швидкі переливи капіталу, нові організаційні зв'язки – всі це прискорює виробничий процес, у тому числі швидкість реагування фірми є також мірилом її конкурентоспроможності, ступеня її адаптованості до нових економічних процесів.

По-четверте, Інтернет сприяє стандартизації, причому як у галузі стандартів програмного забезпечення, так і стандартів у галузі правил поведінки в Мережі. Стандартизація допомагає знижувати витрати, пов'язані з оцінкою споживчої поведінки, і навіть допомагає зменшувати експлуатаційні витрати.

Існують різноманітні варіанти по відношенню бізнесу до управління інформаційно-технологічними активами. З метою вироблення системного підходу до аналізу ситуації автор пропонує застосувати модель зрілості, що складається з п'яти рівнів: 1) «хаотичний»; 2) «реактивний»; 3) «проактивний»; 4) «передбачуваний»; 5) «інтегрований».

Такий тип організації підприємства, коли окремі функції розподіляються між його підрозділами, є типовим прикладом організації з модульною структурою. При цьому узгодження дій здійснюється головним офісом, а зв'язок головного офісу з підрозділами забезпечується за допомогою інформаційної інфраструктури як основного каналу комунікації.

Переваги модульної структури полягають, перш за все, в її гнучкості, здатності швидко перебудовуватися, змінюючи свої елементи і переналаштовуючи їх на потреби ринку, що змінюються. Модульна структура, звісно, має недоліки: слабкість контролю, віддаленість працівників один від одного, що знижує психологічні стимули досягнення «загальної мети» і навіть може призвести до падіння показників продуктивність праці. Тому компанії, що працюють у галузі віртуального бізнесу, прагнуть виробляти нову, відповідну часу корпоративну культуру, в рамках якої поставлені завдання будуть досягатись оптимальним шляхом.

В Україні є значна кількість компаній, які можуть брати участь у процесі інформатизації, і при цьому не стикатися з масовим відпливом висококваліфікованих фахівців за кордон. Розглянемо їх можливості на прикладі підприємств туристичної галузі, яка згідно теоретичних досліджнь [10] є однією з найбільш перспективних для впровадження нових інформаційних методів розвитку бізнесу.

Перш за все слід зауважити, що через п'ять років після початку пандемії COVID-19 звички споживачів кризової епохи збереглися. Споживачі майже за одну ніч перейняли низку нових моделей поведінки у відповідь на пандемію: дистанційна робота, цифровий зв’язок та самотня діяльність стали нормою життя в умовах локдауну. Сьогодні світ знову відкрився, але не для українців: епоха невизначеності та її вплив на споживачів не тільки тривають, а і стали гострішими у зв’язку з війною. У масштабі країни споживчі настрої в середньому ще гірші, ніж на початку 2020 року. На початку 2026 року споживачі стали ще більше стурбованими внаслідок зростанням цін та інфляції [15]. Не зважаючи на цю постійну невизначеність, вони продовжують витрачати кошти на відпочинок.

Фактично, зв'язок між настроями та витратами послабився. Тим часом очікування споживачів щодо цінності та зручності змушують їх йти на неочікувані компроміси між витратами: вони зменшують ціни в одному місці, одночасно витрачаючись на щось інше. Цей вибір може заплутати будь-кого, хто намагається передбачити, що споживачі робитимуть далі. Річ не в тому, що сучасні споживачі ірраціональні; справа в тому, що старі рамки, що використовувалися для розшифровки їхньої поведінки, більше не працюють в обставинах глобального кризового стану країни. Те, що колись здавалося короткостроковою адаптацією, народженою пандемією COVID-19, перетворилося на тривалі зміни в поведінці. У міру того, як країна вступає у другу половину десятиліття, туристичні компанії стикаються з новими викликами саме тому, що вони орієнтовані на споживача. Але здатність розуміти мотивацію непередбачуваного споживача може допомогти їм залишатися гнучкими та актуальними за допомогою нових технологій.

Динамічний темп змін характеру ризиків утруднює прогнозування викликів для підприємств туристичної галузі. Таким чином управління підприємствами, яке окреслюється ризиками в ситуації, що склалась та буде розвиватись, повинно здійснюватись на основі нової моделі, а також суттєвої модифікації чинних і розробки нових методичних інструментів маркетингової аналітики.

Не дивлячись на довготривалу війну туристична галузь системно демонструє здатність до відновлення. Так, надходження від туристичного збору поступово зростали кожного року. Після падіння у 2022 році до 178,9 млн. грн., у 2023 році надходження зросли до 222,6 млн. грн., у 2024 році перевищили 270 млн. грн., а у 2025 році склали вже 359 млн. грн., що на 31,5% більше, ніж роком раніше [14]. Це сталося у значній мірі завдяки фінансування туризму із зовнішніх джерел. Так, обсяг міжнародної технічної допомоги на розвиток туризму досяг у 2025 році 126,51 млн. грн. порівняно з 26,69 млн. грн. у 2024 році [14]. Також слід звернути увагу на те, що різні регіони отримали суми, що суттєво відрізняються.

Найбільше ресурсів отримала Волинська область (99,67 млн. грн.), менше – Івано-Франківська (18,90 млн. грн.) та Вінницька (2,6 млн. грн.) області. Але інші регіони отримують значно менше, наприклад, Черкаська область лише 1,49 млн. грн., Закарпатська – 1,42 млн. грн., що свідчить про нерівномірність доступу до фінансування. Дуже цікавим є той факт, що паралельно зростає і роль місцевих бюджетів у процесах фінансування туризму. У 2025 році громади спрямували на розвиток туризму 54,89 млн. грн. проти 29 млн. грн. у 2024 році, причому найбільші видатки зафіксовано в Івано-Франківській області (9,64 млн. грн.) та у м. Київ (6,16 млн. грн.) [14]. На наш погляд, цей процес обумовлений більш всього необхідністю підтримки економіки громад та створення робочих місць, а також формування нової ідентичності країни. Таким чином, туризм може стати одним із драйверів відновлення України.

Для того, щоб зрозуміти що криється за цими показниками, необхідно окреслити сучасні тенденції щодо мотиваційної поведінки споживачів у туристичній сфері. Перш за все, слід зазначити, що групові тури втратили перше місце

у структурі споживання. На першому місці тепер сімейні та індивідуальні поїздки. Значними темпами зростає оздоровчий туризм. Українці шукають місця, де можна відновити сили та трохи перепочити від стресу. Також змінився і портрет туриста. Тепер головна аудиторія – це жінки з дітьми, хоча раніше часто подорожували цілими родинами [15]. За даними внутрішньої статистики одного з найбільших національних туроператорів, туроператора Join Up бронювання турів в останній момент стало нормою. Більшість вирішує все за кілька днів, бо довгостроково планувати складно [15].

Спираючись на вищевикладене можна сказати, що такий бізнес може швидко відновлюватись навіть в умовах дії множини несприятливих чинників.

Опитування мандрівників влітку 2025 року, які проведені автором за допомогою методу глибинних інтерв'ю, переконливо довели наявність у населення незадоволеного попиту на мандрування. Особливий інтерес представляють авіаційні перельоти для відпочинку на узбережжі з сусідніх країн. Тому українські туристичні агенції співпрацюють з великими закордонними туроператорами, які возять туристів на морські курорти. Бронювання відбувається дуже просто – агенція, будучи у м. Дніпро, шукає найбільш вигідні вильоти з аеропортів Польщі, Молдови або Румунії. Єдине, що дістатися до аеропорту вильоту у іншій українці мають самостійно. Для цього українські туроператори організовують різноманітні логістичні ланцюги.

Проте майбутнє туристичної галузі залежатиме не лише від обсягу незадоволеного попиту. Як показали наші опитування мандрівників з м. Дніпро, люди обирають не лише привабливі місця. Сьогодні вони усе більше спираються на власний досвід подолання різного роду проблем і перешкод в Україні, тому прораховують можливі негативні аспекти подорожі, включаючи екстрені ситуації, що виникають в наслідок природних катаклізмів і геополітичних ризиків у країні перебування, та відповідні шляхи повернення додому, а також забезпечення заходів особистої безпеки. Звісно, безпека повинна бути на першому місці. Виходячи з цього можна зробити обгрунтований висновок, що

туристичні оператори зобов'язані зробити основною компонентою своєї роботи з клієнтами їхнє постійне супроводження, тобто повну персоніфікацію. Персоніфікація – це новий потужний фактор впливу на мотивацію споживачів туристичних послуг. Щоб виконати цю задачу необхідно сконцентруватись на комплексному обслуговуванні, що орієнтований на персональні специфічні вимоги кожного окремого клієнта.

Отже, залучаючи клієнта до діалогу організатори надання послуги повинні використовувати комплекс інформації для створення індивідуальної персоналізації. Клієнти отримують пропозиції, орієнтовані не лише на таких клієнтів як вони, тобто як на представників сегментного рівня з широкими пропозиціями, але й на них як на окремих осіб з продуктами, пропозиціями та комунікаціями, які є унікально релевантними для них. Щоб максимізувати результати програми персоналізації, доцільно рекомендувати спочатку зосередитися на найлояльніших клієнтах, оскільки програми, орієнтовані на постійних покупців, дають значно вищу віддачу від інвестицій. Більше того, накопичення даних про найлояльніших клієнтів запускає позитивний цикл, генеруючи дедалі релевантніші дані та вищі показники відгуку, що ще більше підвищує якість даних.

За цих умов туроператори стикаються з чотирма основними тактичними викликами у впровадженні персоналізації:

*1. Управління даними*. За означених вище умов найбільшою проблемою персоналізації стає збір, інтеграція та синтез даних про клієнтів.

*2. Аналіз даних*. Здобуття та підтримка власної експертної бази даних є основним пріоритетом поточного етапу для підвищення ефективності цієї сфери діяльності.

*3. Узгодження функцій окремих організаційних процесів*. Ізольовані процеси та організаційні моделі перешкоджають ефективному оперативному обміну даними про клієнтів та рішеннями щодо просування по всьому ланцюгу обслуговування клієнта. Ці ізольовані процеси не тільки ускладнюють обслуговування, а також отримання фінансових ресурсів для надання персоналізованих

пропозицій (особливо в категорії логістики). У багатьох випадках такі зміни вимагають значного зрушення в мисленні співробітників, щоб вони звикли до необхідності процесів «тестування та навчання» та швидко виправляли помилки, що вимагає персоналізація.

*4. Інструменти та технологічне забезпечення*. Для вирішення таких масштабних і складних завдань потрібні технологічні інструменти сучасного рівня. Найбільш доцільним є використання Агентського ШІ.

Означені виклики потребують розробки нових протоколів обслуговування, які зможуть надати клієнтам більш широкі можливості створювати свої власні умови подорожі за допомогою підключення до технічних інструментів турагенцій.

Як показали глибокі інтерв'ю, для клієнтів особливо важливим є можливість легко вносити зміни або скасовувати раніше узгоджені з агенцією плани за допомогою простих і зручних процедур. Наприклад, можливість урахування та ліквідація наслідків форс-мажорних обставин у короткий термін часу може суттєво підвищити лояльність клієнтів. Але це потребує наявність безперервної інформаційної підтримки споживачів (тобто на постійній основі протягом усього циклу надання послуг) з боку менеджерів. Звісно, що такі співробітники повинні мати необхідний досвід і знання щоб підтримувати відкритий діалог з клієнтом щодо забезпечення комфорту та безпеки. Тільки таким чином можна не просто задовольнити індивідуальний споживчий попит а і оптимізувати процес обслуговування.

Сучасна теорія і практика менеджменту мають ефективний механізм вирішення означених вище проблем – це формування крос-функціональних команд, які можуть здолати традиційну роз'єднаність окремих процесів. Такі команди спроможні спілкуватись з кінцевими споживачами про нагальні потреби, що швидко змінюються протягом подорожі.

Отримувати інформацію можна різними методами. Виявлення усіх обставин у комплексі доцільно, у тому числі, за допомогою як глибинних

інтерв'ю з відкритими питаннями, а також експрес-опитувань. При відносно невеликих витратах часу можна отримувати інформацію, яка дозволяє швидко корегувати як процес отримання послуги в цілому, так і по окремих його етапах у режимі реального часу.

Викладені принципи обслуговування клієнтів туристичними агенціями у сукупності являють новий протокол обслуговування на засадах персоналізації (рис. 4).

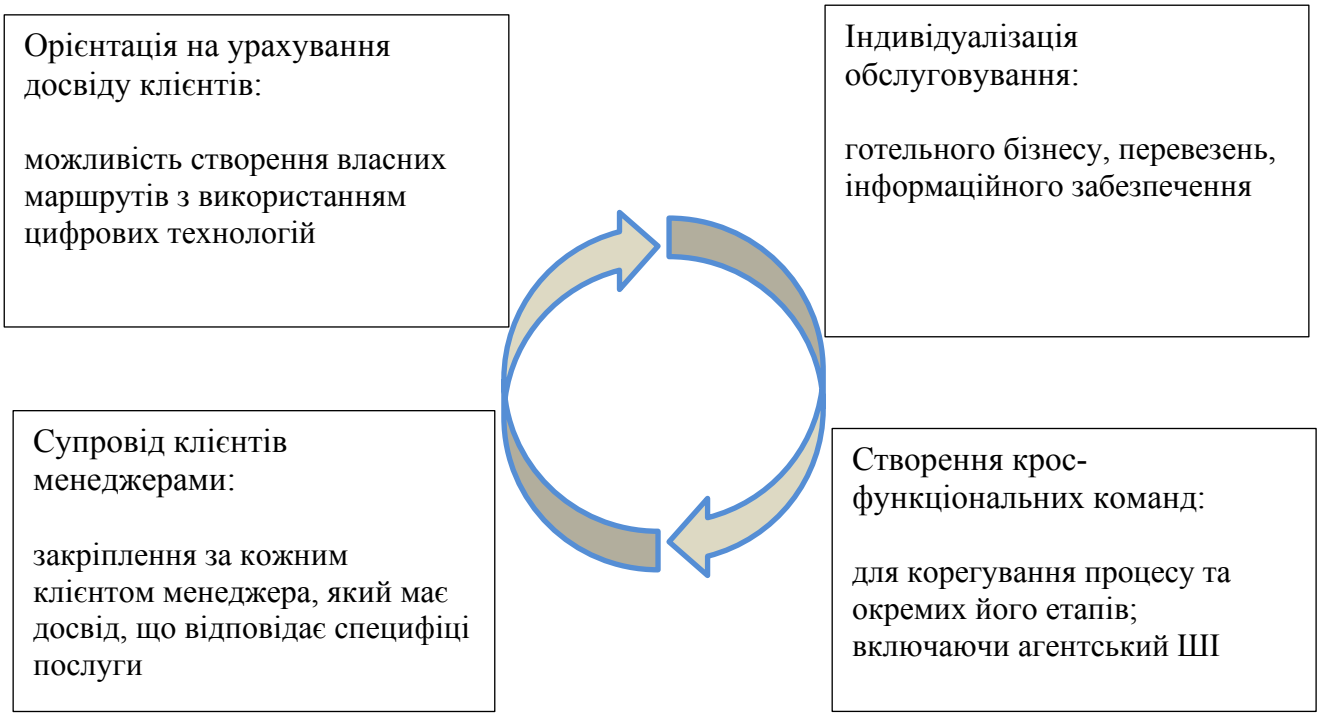



Рис. **4. Комплексний командний процес персоніфікованого обслуговування клієнтів з використанням агентського ШІ**

Запропонований підхід до формування протоколів обслуговування клієнтів вирізняється низкою ключових моментів, котрі втілюють у практику принцип персоналізації обслуговування. Основні відмінності полягають у наступному:

1. Цінність персонального підходу походить від урахування бажаних клієнтом умов від початку процесу обслуговування до кінця. Ставка робиться на результат. Вплив досягається шляхом визначення пріоритетів, виявлення найбільших проблем та їх подальшого вирішення в певній ситуації.

2. Переосмислюються робочі процеси, а не інструменти. Результативність досягається завдяки відображенню рішень там, де вони змінюють результати, а не у прив'язці їх до застарілих кроків.

3. Комплексний підхід та трансформація процесів вимагають міжфункціональних команд працівників. Штучний інтелект може бути використаний для обробки даних та управління, яке розглядає агентів ШІ як керованих працівників.

Отже, агентний ШІ вбудовує автоматизоване мислення безпосередньо в робочі процеси команди: продажі продукту та обслуговування клієнтів. Цінність агентного ШІ полягає в завданнях, які він здатний виконувати. На відміну від штучного інтелекту та чат-ботів, які значною мірою допомагають у виконанні маркетингових та продажних завдань, агенти ШІ можуть діяти, приймати рішення та співпрацювати. Вони здатні, наприклад, оптимізувати ціни на готелі та пересування клієнтів, пропонувати комплекси розваг потенційним клієнтам, адаптувати пропозиції до групових інтересів мандрівників та керувати взаємодією з клієнтами від початку до кінця подорожі, надаючи поточні консультації. Більш того, агентський ШІ робить це можливим у великих масштабах, використовуючи контекстуальне мислення та прийняття рішень у режимі реального часу для вдосконалення пропозицій, контенту та досвіду з кожною взаємодією.

Туристичні організації, на наш погляд, якщо будуть виходити за рамки простого розгортання нових агентів ШІ для покращення існуючих завдань, можуть переробити робочі процеси з метою значного підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Агенти ШІ покращують створення цінності, коли використовуються для покращення наскрізних процесів і шляхів клієнтів шляхом автоматизації та координації – однак їхні можливості обмежені, коли використовуються для покращення окремих кроків. Наприклад, покращення пошуку оптимальної логістики пересування буде мати обмежений вплив, якщо закупівля квитків та виконання замовлень залишаються повільними або розрізненими.

Підсумовуючи викладене слід зазначити наступне.

У традиційних процесах робота рухається послідовно, часто між відділами: маркетинг переходить до продажів, обслуговування переходить до підтримки,

а ціноутворення йде далі. Кожна з цих функцій досягла величезного прогресу за останні роки завдяки інтеграції цифрових та аналітичних можливостей. Агентний штучний інтелект спирається на ці вдосконалення, автоматизуючи та оркеструючи завдання між командами та функціями.

Подолання постійних проблем координації між складними операційними блоками та робочими процесами може дозволити організаціям досягти швидшого циклу, а також більшої узгодженості та оперативності в масштабах, з якими не може зрівнятися жоден рівень людської координації.

Для досягнення значних результатів необхідно йти шляхом розробки процесів навколо агентів, а не прив'язувати агентів ШІ до застарілих процесів. Наприклад, замість того, щоб використовувати агентів ШІ для допомоги командам обслуговування клієнтів у швидшому реагуванні на їхні запити, організації необхідно використовувати їх для прогнозування потенційних проблем, ініціювання зв'язку з клієнтом до його запиту та превентивного вирішення справ за допомогою персоналізованих пропозицій.

Створення цінності за допомогою агентів штучного інтелекту для комплексних змін залежить від підбору правильного агента для правильного завдання: агенти, специфічні для предметної області, які обробляють складні контекстуальні дії; агенти універсального призначення для таких завдань, як синтез даних або генерація контенту; агенти, що перевіряють наявність помилок; та агенти оркестрації, які спрямовують та синхронізують систему в цілому.

Визначення ролей агентів, їх належне адаптування та управління ними з чіткими очікуваннями від продуктивності потрібно здійснювати подібно до того, як це роблять члени людської команди. Люди відіграють вирішальну роль у цих зусиллях. Вони повинні тісно співпрацювати з агентами для управління проблемами, які їм передають агенти штучного інтелекту, а також контролю та перевірки. Ця співпраця між людьми та агентами складається в адаптивні робочі процеси, які розвиваються з кожним сигналом від клієнта.

За допомогою цієї та інших технологій, можна отримати глибше розуміння поведінки та вподобань клієнтів, забезпечити покращений персоналізований

досвід та впровадити тактики, які враховуються в довгостроковій стратегії персоналізації для зростання бізнесу.

Для прийняття рішень, що адекватні кожному поточному моменту, треба враховувати високу ступінь інформованості споживачів. Поведінка споживача відповідає класичному підходу, якій враховує необмеженість когнітивних можливостей, тобто коли потенційні можливості раціональності саме під впливом інформаційних технологій перетворюються у реальну поведінку.

Сьогоднішні клієнти очікують персоналізованого досвіду під час покупок. Персоналізація, яка колись обмежувалася переважно цільовими пропозиціями, тепер поширюється на весь клієнтський досвід. Це означає, що клієнти хочуть персоналізації протягом усієї своєї взаємодії з продавцем – з кількома персоналізованими точками контакту, які дозволяють їм розподіляти свій час і гроші відповідно до своїх уподобань.

В умовах підвищення ступеня поінформованості споживача зростає можливість прийняття ним гнучких та адекватних моменту рішень, що необхідно враховувати під час прогнозування споживчої поведінки. З іншого боку, саме величезний обсяг інформації ускладнює процес пошуку та вибору найбільш значущої інформації. У цьому випадку споживач орієнтується у споживанні вже не на окремо взяті блага, а на групи благ, які мають певні загальні властивості та характеристики щоб таким чином спростити процес вибору в умовах збільшення різноманіття можливостей.

## Список використаних джерел


1. Dearstyne B. E-Business, E-Government & Information Proficiensy. *Information Management Journal*. 2021. Vol. 35.№ 4. P. 20-28.
2. Drucker P. F. Managing for the Future: The 1990s and Beyond. New York, 1992. P. 261.
3. Haller K., Lee J., Cheung J. Meet the 2020 consumers driving change: Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability. *IBM Institute for Business Value*. URL: https://www.ibm. com/thought-leadership/institute-business-value.
4. Heckman J., Longitudinal T. Analysis of Labor Market Data. Cambridge, 1985. 410 p.
5. Information Economy Report, United Nations, New York and Geneva, 2018. P. 31.
6. Kaplan R. S., Norton D. P.The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, 1996. P. 4-6.
7. Lancaster K. Competition and product variety. *Journal of Business*, Vol. 53. P. 79-103.

8. Lawrence P. Beyond Vertical Integration – The Rise of the Value Adding Partnership. *Harvard Business Review*. 1988. May-June. P. 94-194.
9. Lindecrantz E, Tjonpian G., Zerb S. Personnalizing the customer experience: Driwing differentiation in retail. McKinsey&Company, April 28, 2020 URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail.
10. McFadden D. Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior. Ed. by P. Zarembka. New York, 1974. P. 105-142.
11. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford, 1995. P. 161-162.
12. Robertson J. The New Economics of Sustainable Development: A Briefing for Policy Makers London, 1999. P. 31.
13. Singla A., Sukharevsky A., Hall B. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation (Survey). McKinsey&Company, November 5, 2025 URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights.
14. 1Technology tourism and hospitality. URL: https://www.tohology.com/hospitality/industry/unwto-statistika.
15. Туризм воєнного часу: хто і як їздить подорожувати з України. URL: https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/.

# 5 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР

**Л. Ю. Гордєєва-Герасимова**

## ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набуває розвиток цифрових платформ, використання яких суттєво змінює підходи до організації бізнесу та взаємодії між учасниками ринку. Активне поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронної комерції, хмарних сервісів, технологій аналізу великих даних і штучного інтелекту сприяють формуванню платформної економіки. Її характерною рисою є те, що створення економічної цінності відбувається через взаємодію різних груп користувачів у межах єдиного цифрового середовища.

Зростання ролі цифрових платформ зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу та управління ресурсами підприємств. Завдяки можливості швидкого масштабування діяльності, автоматизації значної частини бізнес-процесів і інтеграції різних цифрових сервісів платформи створюють нові можливості для розвитку підприємництва. Вони дозволяють компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, партнерами та постачальниками, а також відкривають доступ до міжнародних ринків навіть для малих і середніх підприємств.

Разом з цим, розвиток платформної економіки супроводжується певними викликами. Серед них важливими є питання кібербезпеки, захисту персональних даних, технологічної залежності від постачальників цифрових рішень, а також

необхідність адаптації організаційних структур підприємств до нових умов функціонування. Саме тому дослідження сутності цифрових платформ, їх основних типів і бізнес-моделей, а також аналіз їх впливу на трансформацію бізнес-процесів є актуальним напрямом сучасних економічних досліджень.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематика розвитку цифрових платформ та їх впливу на економічні процеси активно досліджується як у зарубіжній, так і в українській науковій літературі. Значний внесок у вивчення платформної економіки зробили такі дослідники, як M. Cusumano, A. Gawer, D. Yoffie [15], G. Parker, M. Van Alstyne, S. Choudary [16], які розглядають цифрові платформи як основу формування нових моделей створення цінності та розвитку багатосторонніх ринків. У їхніх працях досліджена роль мережевих ефектів, платформних екосистем та інноваційних механізмів взаємодії між учасниками ринку на прикладах відомих закордонних компаній, таких як, Uber, Airbnb, Amazon, Alibaba, PayPal, eBay. Питання цифрових платформ і цифрової трансформації бізнесу активно досліджується вітчизняними науковцями: Юхименко І., Герасименко Н. [12], Шпак В., Штефан Н. [11], Новікова О., Дьяченко О., Гончаренко Т. [5], Пушкар М. [8], Петренко М. [7] та інші. Їх праці присвячені питання впливу цифрових платформ на розвиток підприємництва, формування маркетингових стратегій, оптимізацію управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас подальшого дослідження потребують питання систематизації типів цифрових платформ, особливостей їх бізнес-моделей, а також оцінки переваг і ризиків їх використання в сучасному бізнес-середовищі.

Метою роботи є дослідження сутності цифрових платформ, визначення їх основних типів і бізнес-моделей, а також аналіз ролі цифрових платформ у трансформації бізнес-процесів та розвитку сучасного підприємництва. Досягнення поставленої мети передбачає розгляд переваг і ризиків використання платформних технологій, а також визначення перспектив розвитку платформної економіки в умовах цифровізації глобальної економічної спільноти. В період переходу до

діджитал-економіки значний влив здійснюють цифрові платформи, які формують нові інструменти взаємодії між учасниками ринку та ґрунтовно трансформують традиційні моделі ведення бізнесу. Поширення інтернет-технологій, мобільних сервісів, хмарних обчислень і великих масивів даних сприяє формуванню платформної економіки, у межах якої створення вартості відбувається через організацію взаємодії між різними групами користувачів. Цифрові платформи виступають не лише технологічною основою для здійснення транзакцій, але й середовищем для розвитку інновацій, кооперації бізнесу та формування нових бізнес-екосистем.

Актуальність дослідження цифрових платформ зумовлена тим, що вони стають ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, розширення ринків збуту та оптимізації бізнес-процесів. Зв рахунок використання платфор компанії отримують можливість швидко розвивати свою діяльність, залучати нових партнерів і клієнтів, а також інтегрувати сучасні цифрові технології у виробничі та управлінські процеси.

В Україні цифрові платформи також відіграють важливу роль у розвитку підприємництва та електронної комерції. Зокрема, платформи Rozetka, Prom.ua та OLX забезпечують онлайн-взаємодію між продавцями і покупцями, сприяючи розвитку електронної торгівлі та підтримці малого і середнього бізнесу. Крім того, активно розвиваються цифрові сервіси державного управління, зокрема платформа Дія, які надають можливості застосування платформних рішень у сфері публічного управління та надання електронних послуг.

Таким чином, цифрові платформи поступово стають важливим елементом інноваційної інфраструктури економіки та чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. У сучасних економічних дослідженнях цифрові платформи визначаються як комплексні технологічні системи, що забезпечують електронну взаємодію між різними суб’єктами економічних відносин – підприємствами, споживачами, постачальниками, інвесторами та державними структурами. Головна мета їх створення – формування інтегрованого

цифрового простору, учасники якого здійснюють обмін інформаційними потоками, товарами, послугами та фінансовими ресурсами [13]. Ключовою відмінністю цифрових платформ від традиційних бізнес-моделей, є те, що вони не тільки пропонують власний продукт або послугу, а й виступають як посередники, які об'єднує різні групи користувачів і забезпечує умови для їхньої взаємодії. Наприклад, платформа Amazon поєднує виробників, продавців і покупців, створюючи цифровий ринок для продажу товарів, а платформа Uber забезпечує взаємодію між водіями та пасажирами без необхідності володіння власним автопарком [16].

Цифрові платформи також виступають центральним елементом формування цифрових екосистем, які являють собою складні мережі взаємопов'язаних сервісів, компаній і користувачів, які створюють спільну економічну цінність. У таких екосистемах відбувається активна трансформація традиційних бізнес-моделей. Підприємства дедалі частіше переходять від лінійної моделі виробництва й продажу до платформної моделі, у якій основною цінністю стає організація взаємодії між різними учасниками ринку.

Наприклад, екосистема Apple об'єднує виробників пристроїв, розробників програмного забезпечення та користувачів через цифрові сервіси і магазин додатків, що формує цілісну платформну економічну систему. Аналогічно, платформа Alibaba Group створила масштабну цифрову інфраструктуру, яка поєднує електронну комерцію, фінансові сервіси, логістику та хмарні технології [16].

В процесі своєї роботи цифрові платформи впливають на трансформацію ланцюгів постачання, це зумовлено тим, що інформаційні потоки, процеси оформлення замовлень та логістичні операції координуються і синхронізуються в режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам різного масштабу – від великих корпорацій до малих стартапів інтегруватися у глобальні ринки, підвищувати ефективність управління та швидше реагувати на зміни економічного середовища [1].

Отже, цифрові платформи стають важливим інструментом розвитку сучасної економіки, оскільки вони не лише забезпечують нові можливості для ведення

бізнесу, а й сприяють формуванню інноваційних моделей співпраці, створенню нових ринків і підвищенню конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Розглянемо основні характеристики цифрових платформ, які впливають на формування їх унікальності та є критерієм ефективності у сучасній економіці. Серед таких характеристик можна виділити здатність до масштабування, інтеграцію різних учасників екосистеми, оперативний обмін даними, гнучкість у налаштуванні сервісів під потреби користувачів, а також здатність забезпечувати прозорість і безпеку транзакцій [13].

Масштабованість – це одна з ключових характеристик цифрових платформ і визначається як спроможність системи забезпечувати значне зростання кількості користувачів, транзакцій та обсягів оброблюваних даних без пропорційного збільшення операційних та інфраструктурних витрат. Іншими словами, платформа може розширювати свою діяльність, обслуговуючи дедалі більшу аудиторію, при цьому витрати на підтримку функціонування зростають значно повільніше, ніж обсяг операцій [13; 15].

Здатність до масштабування забезпечується насамперед використанням сучасних цифрових технологій. Зокрема, важливу роль відіграють розподілені обчислювальні ресурси та хмарні сервіси, які дозволяють гнучко збільшувати або зменшувати обчислювальні потужності залежно від навантаження. Завдяки цьому цифрові платформи можуть ефективно реагувати на різкі коливання попиту, не створюючи надмірного навантаження на центральну інфраструктуру. Наприклад, під час масштабних онлайн-розпродажів або маркетингових кампаній платформи електронної комерції здатні тимчасово збільшувати обсяг обчислювальних ресурсів для забезпечення безперебійної роботи системи.

Важливим елементом масштабованості є також автоматизація цифрових процесів і використання стандартизованих інтерфейсів прикладного програмування (API). Такі інструменти забезпечують інтеграцію різних сервісів, систем оплати, логістичних рішень та аналітичних інструментів у межах єдиної цифрової інфраструктури. За допомогою використання таки інструментів платформа може одночасно обробляти великі масиви даних, здійснювати координацію великої

кількісті транзакцій та координувати взаємодію між учасниками екосистеми. Практичним прикладом масштабованих цифрових платформ є великі маркетплейси, зокрема Amazon, Alibaba Group, Rozetka та Prom.ua які здатні одночасно обслуговувати мільйони користувачів у різних країнах світу. Такі платформи щоденно обробляють величезні обсяги транзакцій, запитів користувачів і логістичних операцій, що супроводжується генерацією великих масивів даних. Аналіз цих даних дозволяє компаніям покращувати персоналізацію сервісів, оптимізувати ланцюги постачання та підвищувати ефективність бізнес-процесів [9; 16].

Масштабованість виступає важливим фактором конкурентоспроможності цифрових платформ, завдяки неї підприємства можуть розширювати ринки збуту, залучати нових користувачів і будувати міцні цифрові екосистеми, при цьому уникати значного підвищення витрат на підтримку інфраструктури. У результаті масштабовані платформи сприяють зростанню бізнесу та укріпленню позиції у цифровій економіці [10; 12].

Важливою характеристикою сучасних цифрових платформ є їх відкритість для інтеграції сторонніх сервісів і технологічних рішень, що передбачає формування гнучкої та модульної архітектури. В результаті цього до платформи можна підключати додаткові програмні продукти, інструменти та сервіси, розширюючи її функціональні можливості. Завдяки цьому цифрові платформи можуть швидко адаптуватися до нових потреб користувачів і бізнесу, не потребуючи кардинальних змін у базовій інфраструктурі [13].

При реалізації цифрового бізнесу взаємодія часто здійснюється за допомогою корпоративних інформаційних системам, такими як ERP- та CRM-платформи, платіжні сервіси, логістичні системи, аналітичні інструменти та інші цифрові рішення. Наприклад, платформи електронної комерції можуть інтегруватися із системами управління ресурсами підприємства, що дозволяє автоматично синхронізувати дані про запаси, замовлення та фінансові операції [10]. Подібні можливості використовують великі цифрові екосистеми, зокрема Shopify, яка дозволяє підприємцям підключати тисячі сторонніх застосунків для маркетингу, логістики або аналітики, а також Salesforce, що забезпечує інтеграцію CRM-системи

з великою кількістю бізнес-сервісів і цифрових інструментів. Можливості інтеграції сприяє формуванню партнерських мереж та розвитку цифрових екосистем, при використанні яких різні компанії та розробники можуть спільно створювати нову цінність. Такі відносини спряють підвищенню інноваційної активності, оскільки учасники екосистеми мають можливість взаємодіяти з новими сервісами, розробляти додаткові функції та швидко застосовувати технологічні новації.

Відкритість цифрових платформ для інтеграції сторонніх сервісів є важливим чинником їхнього розвитку, оскільки вона сприяє розширенню функціональності, підвищенню гнучкості бізнес-процесів та формуванню інноваційних екосистем. У результаті підприємства отримують можливість ефективніше взаємодіяти з партнерами, швидше впроваджувати нові рішення та зміцнювати свої конкурентні позиції в умовах цифрової економіки.

Цифрові платформи адаптовані швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, до яких відноситься: коливання споживчого попиту, впровадження нових технологій, зміни нормативної та законодавчої бази та надзвичайні ситуації, такі як пандемії. Гнучкість таких платформ забезпечується кількома ключовими факторами.

По-перше, завдяки модульної структури платформ окремі компоненти системи працювати незалежно, що спрощує інтеграцію нових сервісів або оновлення існуючих без необхідності масштабного перебудовування всієї інфраструктури. Наприклад, маркетплейс Amazon може оперативно інтегрувати нові способи оплати або логістичні сервіси без перебудови всієї системи. Під час пандемії стрімінговий сервіс Netflix швидко збільшив обчислювальні потужності, щоб забезпечити стабільну роботу платформи при різкому зростанні кількості користувачів [16].

По-друге, гнучка структура, у тому числі, використання хмарних рішень та мікросервісів, сприяють масштабуванню ресурсів відповідно до поточних потреб бізнесу, знижуючи час і витрати на розробку нових функцій.

По-третє, цифрові платформи часто інтегрують аналітичні інструменти та системи моніторингу, що дозволяє оперативно дослідити поведінку користувачів

і ринкові тренди та переорієнтувати стратегію розвитку платформи в реальному часі у разі потреби. Так, Spotify аналізує уподобання слухачів у реальному часі, щоб рекомендувати нові треки та персоналізовані плейлисти, швидко реагуючи на зміни музичних трендів [15; 16].

Мережеві ефекти є одним із ключових механізмів створення цінності у платформних бізнес-моделях. Суть цього явища полягає в тому, що корисність і привабливість цифрової платформи для кожного окремого користувача зростає зі збільшенням кількості інших учасників, які також використовують цю платформу. Іншими словами, чим більше людей або організацій залучено до платформної екосистеми, тим вищою стає її загальна економічна та функціональна цінність [13; 17].

Мережеві ефекти можуть проявлятися у різних формах. Найбільш поширеним є прямий мережевий ефект, коли зростання кількості користувачів безпосередньо підвищує цінність платформи для інших учасників. Наприклад, у соціальних мережах чим більше користувачів долучається до платформи, тим більше можливостей для комунікації, обміну інформацією та формування соціальних зв'язків. Також існує непрямий або перехресний мережевий ефект, який виникає тоді, коли збільшення однієї групи учасників стимулює зростання іншої. Такий ефект характерний для маркетплейсів або сервісних платформ, де збільшення кількості продавців приваблює більше покупців, а зростання кількості покупців, у свою чергу, стимулює нових продавців приєднуватися до платформи.

Практичними прикладами реалізації мережевих ефектів є великі цифрові платформи, такі як Facebook, де збільшення кількості користувачів створює більше можливостей для соціальної взаємодії, або Airbnb, у межах якої зростання кількості власників житла стимулює активніше приєднання мандрівників, що, своєю чергою, мотивує нових орендодавців пропонувати свої послуги. У результаті формується самопідтримувана система взаємодії, яка постійно генерує нову економічну цінність. Мережеві ефекти також стали предметом численних теоретичних та емпіричних досліджень у сфері платформної економіки. Науковці аналізують їхній вплив на конкурентоспроможність платформ, механізми залучення

користувачів, а також на формування ключових показників ефективності платформних систем. До таких показників можуть належати темпи зростання користувацької бази, рівень активності учасників, кількість транзакцій між ними та інтенсивність взаємодії в межах платформи [6; 8; 11; 12].

Таким чином, мережеві ефекти виступають важливим фактором розвитку цифрових платформ, оскільки саме вони забезпечують швидке масштабування, формування стійких цифрових екосистем та довгострокову конкурентну перевагу компаній у цифровій економіці.

Далі розглянемо аналітичний потенціал цифрових платформ, який є однією з переваг у сучасній цифровій економіці. Він ґрунтується на здатності платформ акумулювати, систематизувати та обробляти значні обсяги даних, які генеруються в процесі взаємодії користувачів, партнерів і самої цифрової інфраструктури. До таких даних можуть належати інформація про поведінку користувачів, історію транзакцій, пошукові запити, відгуки, дані про логістичні процеси та інші цифрові сліди діяльності учасників платформи. Сукупність цих даних формує цінний інформаційний ресурс, який може використовуватися для глибокого аналізу ринкових тенденцій та оптимізації діяльності компаній [5; 6].

Реалізації аналітичного потенціалу здійснюється за допомогою сучасних технології обробки великих даних і машинного навчання. Зокрема, використання підходів Big Data дозволяє аналізувати великі масиви структурованої та неструктурованої інформації, що надходить у режимі реального часу. У поєднанні з методами Artificial Intelligence та алгоритмами машинного навчання це створює можливості для здійснення прогнозної аналітики, виявлення прихованих закономірностей у поведінці користувачів та формування більш точних прогнозів попиту [13].

Аналітичні можливості цифрових платформ мають велике значення. По-перше, вони забезпечують персоналізацію сервісів, коли користувачам пропонуються індивідуалізовані рекомендації товарів, послуг або контенту відповідно до їхніх інтересів і попереднього досвіду взаємодії з платформою. Наприклад, стримінгові сервіси по тину Netflix аналізують перегляди та уподобання користувачів, щоб формувати тергетовані пропозиції щодо перегляду фільмів

і серіалів, такі маркетплейси, як Amazon, формують алгоритми аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації асортименту товарів.

По-друге, використання аналітичних інструментів дає змогу збільшити ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Аналіз великих масивів даних дозволяє оптимізувати управління запасами, прогнозувати обсяги продажів, підвищувати ефективність логістики та автоматизувати багато операційних процесів. Завдяки цьому підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати операційні витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Крім того, аналітичний потенціал цифрових платформ відіграє важливу роль у підтримці стратегічного управління та прийнятті управлінських рішень. На основі аналізу даних керівництво компаній отримує можливість оцінювати ефективність бізнес-моделі, визначати перспективні напрями розвитку, виявляти нові ринкові можливості та своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища [7; 8].

В табл. 1 представлено узагальнено характеристики цифрових платформ та визначений економічний ефект від їх застосування. Здатність цифрових платформ збирати та аналізувати великі обсяги даних формує потужний аналітичний ресурс, який сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інновацій та стратегічній адаптації компаній до умов динамічного цифрового середовища. Виходячи із важливості впливу цифрових платформ на розвиток цифрової економіки, в наукових дослідженнях значна увага приділяється класифікації цифрових платформ, що дозволяє систематизувати їх функціональні особливості та визначити роль у розвитку бізнесу й інновацій [2; 4; 5; 13]. Однією з поширених класифікацій є поділ цифрових платформ за їх функціональною спрямованістю на транзакційні, інноваційні, інтеграційні та платформні екосистеми.

Транзакційні платформи орієнтовані на забезпечення взаємодії між продавцями та покупцями, створюючи цифрові ринки для обміну товарами, послугами або інформацією. Вони виступають посередниками між різними групами користувачів, забезпечуючи ефективне поєднання попиту і пропозиції. Завдяки

використанню цифрових алгоритмів, систем онлайн-платежів та аналітичних інструментів такі платформи значно знижують транзакційні витрати та спрощують доступ до ринків. Їх економічна ефективність значною мірою зумовлена мережевими ефектами: зі зростанням кількості користувачів збільшується цінність платформи для кожного її учасника. До найбільш відомих прикладів транзакційних платформ належать Amazon, Etsy, eBay, Alibaba Group, Uber, Airbnb та Booking.com. Для компаній такі платформи є важливим інструментом розширення каналів продажу, виходу на міжнародні ринки та швидкого масштабування бізнесу без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру [16].

*Таблиця 1*

**Характеристики цифрових платформ та їх економічне значення**

| **Характеристика цифрової платформи** | **Сутність характеристики** | **Технологічні інструменти реалізації** | **Економічний ефект** |
|---|---|---|---|
| Масштабованість | Здатність платформи обслуговувати зростаючу кількість користувачів і транзакцій без пропорційного збільшення витрат | Хмарні обчислення, розподілені сервери, API, автоматизація процесів | Розширення ринків, зниження операційних витрат, швидке зростання бізнесу |
| Відкритість для інтеграції | Можливість підключення сторонніх сервісів і додатків до платформної інфраструктури | API, мікросервісна архітектура, інтеграція ERP і CRM | Формування партнерських екосистем, розширення функціональності |
| Швидка адаптація | Здатність оперативно реагувати на зміни ринку, технологій або попиту | Хмарні технології, аналітичні системи, гнучка архітектура | Підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу |
| Мережеві ефекти | Зростання цінності платформи зі збільшенням кількості користувачів | Платформні алгоритми взаємодії, цифрові екосистеми | Прискорене масштабування та формування стійких ринкових позицій |
| Аналітичний потенціал | Здатність збирати та аналізувати великі масиви даних | Big Data, штучний інтелект, машинне навчання | Персоналізація сервісів, оптимізація процесів, стратегічна аналітика |

*Джерело: побудовано за [6-8; 10-13; 15-16]*

У наукових дослідженнях зазначається, що саме транзакційні платформи стали одним із ключових драйверів розвитку електронної комерції та цифрових ринків [3; 13].

Інноваційні платформи формують технологічне середовище для розробки

нових цифрових продуктів і сервісів, шляхом надання доступ до інструментів програмування, відкритих даних, програмних інтерфейсів (API) та спільних ресурсів для розробників. Завдяки таким платформам формується інноваційне середовище (інструменти розробки, програмні інтерфейси (API), бібліотеки даних та інші ресурси), у якому компанії, стартапи та індивідуальні розробники можуть створювати нові технологічні рішення [1; 3; 5] Прикладами інноваційних платформ є GitHub, Kaggle, Microsoft Azure, Google Cloud та IBM Watson. Для бізнесу використання таких платформи є важливими інструментами прискорення інноваційних процесів, зниження витрат на розробку програмних продуктів та формування відкритих інноваційних екосистем, які що об'єднують наукові установи, бізнес і незалежних розробників.

Інтеграційні платформи формують єдину технологічну інфраструктуру завдяки об'єднанню різних інформаційних систем, цифрових сервісів і бізнес-процесів. Такі платформи побудовані для здійснення ефективного обміну даними між різними підсистемами підприємства та його партнерами. Вони дозволяють інтегрувати системи управління ресурсами підприємства, клієнтськими відносинами, аналітикою та електронною комерцією. Інтеграційні платформи відіграють важливу роль у цифровій трансформації організацій, тому що надають можливість поєднувати різні програмні рішення, автоматизувати управлінські процеси та забезпечувати обмін даними між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами [2; 6; 11] Серед найбільш поширених інтеграційних платформ можна відзначити такі, як Salesforce, SAP, Oracle Corporation, ServiceNow та Zoho Corporation. Використання інтеграційних платформ дозволяють компаніям підвищувати ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію операційної діяльності та покращення взаємодії з клієнтами й партнерами.

Окрему категорію становлять платформні екосистеми, які об'єднують широкий спектр цифрових сервісів, користувачів, розробників та партнерів у межах єдиного цифрового середовища. Екосистеми базуються на принципі спільного створення цінності, коли різні учасники додають власні продукти,

сервіси або цифровий контент до платформної інфраструктури та характеризуються складною структурою взаємодії, високим рівнем інтеграції сервісів і потужними мережевими ефектами,. Вони формують нові ринки та сприяють появі інноваційних бізнес-моделей, заснованих на співпраці між різними учасниками цифрової економіки. Прикладами платформних екосистем є Google, Apple, Meta Platforms, Tencent та Amazon. Для компаній участь у таких екосистемах відкриває можливості інтеграції у глобальні цифрові ринки, розширення партнерських мереж та використання спільних технологічних ресурсів [16].

Загалом різні типи цифрових платформ відіграють важливу роль у розвитку сучасного бізнесу, оскільки вони забезпечують нові можливості для взаємодії між учасниками ринку, сприяють прискоренню інноваційних процесів та дозволяють компаніям підвищувати ефективність управління бізнес-процесами. У контексті цифрової трансформації економіки саме платформи стають одним із ключових інструментів розвитку підприємств, оскільки вони поєднують технологічні можливості, дані та мережеву взаємодію для створення нових форм економічної цінності.

В табл. 2 надано узагальнена інформація щодо основниї типі цифрових платформ, їх характеристика та визначено роль та вплив на відповідне бізнес-середовище.

У сучасній цифровій економіці функціонування цифрових платформ спирається на специфічні бізнес-моделей, які значно відрізняються від традиційних моделей підприємницької діяльності. Якщо класичні компанії створюють економічну цінність шляхом виробництва та реалізації товарів або послуг, то платформні компанії формують її шляхом організації взаємодії між різними групами користувачів у межах єдиного цифрового середовища. Тобто платформа надає можливість використовувати не тільки технолиогічну інфраструктуру, а й підтримувати багатосторонні економічні відносин між споживачами, постачальниками, розробниками, рекламодавцями та іншими учасниками ринку.

Платформні бізнес-моделі ґрунтуються на концепції багатосторонніх

ринків (multi-sided markets), де різні групи користувачів взаємодіють через цифрову інфраструктуру, створюючи взаємну економічну вигоду. Якщо традиційні компанії формують ланцюг створення вартості, то взаємодія в цифрових платформах будується на підставі відкритої екосистеми, учасники якою можуть одночасно відігравати ролі як споживача, так і виробника цифрового контенту, послуг або технологій. Таким чином будується новий механізм генерації цінності, який спирається на взаємодію, обмін даними та спільне створенні інновацій [12; 13; 15].

*Таблиця 2*

**Типи цифрових платформ та їх основні характеристики**

| Тип цифрової платформи | Основна функція | Ключові характеристики | Роль у бізнес-середовищі | Приклади |
|---|---|---|---|---|
| Транзакційні платформи | Забезпечення взаємодії між продавцями та покупцями, організація цифрових ринків | Багатостороння взаємодія користувачів; мережеві ефекти; цифрові механізми оплати; алгоритми рекомендацій | Розвиток електронної комерції, зниження транзакційних витрат, розширення доступу до глобальних ринків | Amazon, Etsy, eBay |
| Інноваційні платформи | Створення технологічного середовища для розробки нових продуктів, сервісів та програмних рішень | Відкриті програмні інтерфейси (API); підтримка спільної розробки; використання відкритих даних; можливість масштабування інновацій | Стимулювання інноваційної діяльності, формування спільнот розробників, розвиток відкритих інновацій | GitHub, Kaggle |
| Інтеграційні платформи | Об’єднання різних цифрових сервісів та інформаційних систем у єдину інфраструктуру | Інтеграція корпоративних систем; автоматизація бізнес-процесів; централізоване управління даними; аналітичні інструменти | Підвищення ефективності управління підприємством, оптимізація внутрішніх процесів та взаємодії з партнерами | Salesforce, SAP |
| Платформні екосистеми | Формування комплексного цифрового середовища для взаємодії компаній, розробників та користувачів | Багаторівнева структура взаємодії; інтеграція сторонніх сервісів; масштабні мережеві ефекти; використання великих даних | Створення нових ринків, розвиток цифрових екосистем, формування інноваційних бізнес-моделей | Google, Apple App Store |

*Джерело: побудовано за [4; 6; 13; 15; 16]*

Розглянемо елементи бізнес-моделі цифрових платформ, які впливають на їх функціонування.

Ключовим елементом функціонування цифрових платформ є мережеві ефекти (network effects). Їх сутність заснована на тому, що корисність або цінність платформи для кожного окремого користувача зростає пропорційно збільшенню загальної кількості учасників системи. Мережеві ефекти цифрові платформи впливають на підвищення темпів масштабування та сприяють домінуванню на ринку [17].

У науковій літературі зазвичай виділяють два основні типи мережевих ефектів – прямі та непрямі, які відрізняються характером взаємодії між користувачами платформи та механізмом формування економічної цінності [13; 17].

Прямі мережеві ефекти виникають тоді, коли збільшення кількості користувачів певної групи безпосередньо підвищує цінність платформи для цієї ж групи користувачів. Іншими словами, чим більше учасників використовує платформу, тим більш корисною вона стає для кожного з них. У цьому випадку зростання мережі створює позитивний зворотний зв’язок, що стимулює подальше залучення нових користувачів. Такий тип мережевих ефектів найчастіше спостерігається у цифрових сервісах комунікації та соціальної взаємодії. Наприклад, у соціальних мережах або месенджерах цінність платформи для користувача прямо залежить від кількості інших людей, які також використовують цей сервіс. Чим більша кількість контактів присутня у системі, тим більш ефективною стає комунікація.

Подібний механізм характерний і для професійних мережевих платформ, таких як LinkedIn. Збільшення кількості користувачів цієї мережі підвищує її цінність як для пошуку роботи, так і для встановлення професійних контактів. Чим більше спеціалістів, рекрутерів та компаній долучаються до платформи, тим ширші можливості отримують її учасники [10].

Таким чином, прямі мережеві ефекти формують такий механізм зростання платформи, коли збільшення кількості користувачів автоматично стимулює подальше розширення мережі.

Непрямі мережеві ефекти виникають у результаті взаємодії між різними групами користувачів, що беруть участь у платформній екосистемі. У цьому випадку зростання кількості користувачів однієї групи підвищує цінність платформи для іншої групи.

Такий тип мережевих ефектів є характерним для багатосторонніх платформ (multi-sided platforms), які поєднують різні категорії учасників ринку: споживачів, продавців, розробників, рекламодавців тощо. Взаємодія між цими групами формує складну економічну систему, у якій кожна сторона отримує вигоди від розширення мережі.

Яскравим прикладом реалізації непрямих мережевих ефектів є діяльність цифрового маркетплейсу Amazon. Збільшення кількості продавців на платформі розширює асортимент товарів, що робить платформу більш привабливою для покупців. А зростання кількості покупців призводить до появи нових продавців на платформи, тому що вони будуть мати доступ до великої клієнтської бази [16].

Ще один приклад реалізації непрямих мережевих ефектів спостерігається на платформі Uber. На якої через збільшення кількості водіїв підвищує доступність транспортних послуг для пасажирів, скорочує час очікування та підвищує якість сервісу. Водночас зростання кількості пасажирів стимулює нових водіїв приєднуватися до платформи, що забезпечує подальше розширення мережі [16].

Схожа модель притаманна і для цифрових екосистем мобільних застосунків. Якщо взяти до прикладу платформу App Store, як є елементом екосистеми Apple, то зростання кількості користувачів мобільних пристроїв спонукає розробників до розробки нових застосунки. А збільшення кількості застосунків підвищує цінність платформи для користувачів, тому що вони отримують доступ до більш широкого спектра цифрових сервісів [16].

Мережеві ефекти відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг цифрових платформ. Вони створюють ефект масштабування, завдяки якому платформи можуть швидко збільшувати аудиторію користувачів без пропорційного зростання витрат. Крім того, сильні мережеві ефекти формують

високі бар’єри входу для нових конкурентів, оскільки нові платформи змушені конкурувати з уже сформованими великими мережами користувачів.

Отже, як прямі, так і непрямі мережеві ефекти є одним із ключових факторів функціонування платформної економіки. Вони сприяють динамічному зростанню цифрових платформ, стимулюють інноваційну діяльність та забезпечують будову складних цифрових екосистем, що об’єднують різні групи учасників сучасного бізнес-середовища. Наприклад, у платформі Uber зростання кількості водіїв підвищує доступність послуг для пасажирів, що сприяє збільшенню попиту. У свою чергу, збільшення кількості пасажирів мотивує нових водіїв приєднуватися до платформи. Аналогічний механізм спостерігається в діяльності Airbnb, де власники житла та туристи формують взаємозалежний ринок короткострокової оренди [16].

Далі розглянемо механізми монетизації, який є одним із важливих елементів функціонування платформних бізнес-моделей. Завдяки реалізації механізму його роботи підтримується економічна стійкість діяльності цифрових платформ та створюються умови для довгострокового розвитку платформних екосистем. Формування доходу цифрової платформи відбувається в результаті організації взаємодії між різними групами користувачів та створення додаткової цінності за рахунок цифрової інфраструктури, даних і мережевих ефектів.

У сучасній платформній економіці пропонується широкий вибір моделей монетизації, що дозволяє компаніям диверсифікувати джерела доходів, зменшувати фінансові ризики та підвищувати ефективність комерційної діяльності. Самими розповсюдженими серед них є комісійна модель, підписна модель, рекламна модель, монетизація даних, а також продаж додаткових або преміальних сервісів [13].

Однією з найбільш поширених є комісійна модель монетизації, робота якої ґрунтується на отриманні певного відсотка або фіксованої плати за кожну транзакцію, яка здійснюється між користувачами платформи. У цьому випадку платформа виступає посередником між продавцями та покупцями або між постачальниками і споживачами послуг. Такий механізм дозволяє

платформі отримувати стабільний дохід, пропорційний до обсягу здійснених операцій.

Наприклад, глобальний маркетплейс Amazon отримує комісійні платежі від продавців, які використовують платформу для реалізації своїх товарів. Крім того, платформою надаються додаткові платні послуги, пов'язані з логістикою, зберіганням товарів та обробкою замовлень. Схожу модель застосовують також інші електронні торговельні платформи, зокрема Etsy та eBay, на яких продавці сплачують комісійні збори за розміщення товарів і здійснення продажів [16].

Значну роль серед моделей монетизації відіграє підписна модель (subscription model), сутність якої полягає в отриманні періодичної оплати від користувачей за доступ до сервісів або окремих функціональних можливостей платформи. Використання такої моделі дозволяє забезпечити стабільний та передбачуваний обсяг надходжень, що підтримує фінансову стійкість платформи та підтримує її розвиток.

Наочним прикладом використання такої моделі є діяльність музичної стримінгової платформи Spotify. Сервіс пропонує користувачам безкоштовний доступ до музичного контенту з обмеженнями та рекламними вставками, а також платну підписку, за рахунок якої збільшується обсяг та якість послуг, в тому числі видаляють рекламу, надають можливості завантаження музики та доступу до додаткових функцій. Схоже діють також відеостримінгові платформи, наприклад Netflix [16].

Ще одним важливим джерелом доходу для цифрових платформ є рекламна модель, робота якої ґрунтується на монетизація уваги користувачів. У цьому випадку платформи надають рекламодавцям можливість розміщувати рекламу, орієнтовану на конкретні групи користувачів, яка формується на основі їхніх інтересів, поведінки та демографічних характеристик.

Така модель ефективно використовується в цифрових екосистемах компаній Google та Meta Platforms. На їх платформах здійснюється аналіз великих обсягів користувацьких даних, в результаті якого можна забезпечити високий рівень

персоналізації рекламних повідомлень і значно підвищити ефективність рекламних кампаній.

Особливого значення у сучасній платформній економіці набуває монетизація даних, що передбачає використання великих масивів інформації для аналітики, оптимізації бізнес-процесів і створення нових сервісів. На цифрових платформах акумулюють значні обсяги інформації про поведінку користувачів, їхні вподобання, споживчі патерни та транзакційну активність. Ці дані можуть використовуватися для вдосконалення алгоритмів рекомендацій, підвищення якості сервісів або розробки нових цифрових продуктів.

Наприклад, платформа Amazon активно використовує аналітику великих даних з метою прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оптимізації логістичних процесів. Використовуючи данні аналізу поведінки користувачів платформа може сформувати рекомендації щодо комплексного пакету товарів на індивідуальній основі, що збільшує ефективність продажів і підвищує вподобання клієнтів [7; 8; 13].

Ще одним важливим напрямом монетизації є продаж преміальних сервісів або розширених функцій, які надаються користувачам за додаткову плату. Така модель дозволяє платформам поєднувати безкоштовний базовий доступ із платними розширеними можливостями. Наприклад, платформа LinkedIn пропонує преміальні акаунти для професійного нетворкінгу, рекрутингу та маркетингових досліджень. Особливу роль у забезпеченні ефективної роботи платформних бізнес-моделей відіграє динамічне ціноутворення, яке передбачає зміну вартості послуг залежно від поточного співвідношення попиту та пропозиції, часу використання сервісу або поведінки користувачів. Такий механізм дозволяє платформам адаптивно реагувати на ринкові коливання та оптимізувати використання ресурсів.

Прикладом активного використання динамічного ціноутворення в своєї діяльності є транспортна платформа Uber. Коли попит підвищується, алгоритми платформи автоматично підвищують тарифи на поїздки, що, в свою чергу, сприяє активізації водіїв виходити на лінію та забезпечує баланс між попитом і пропозицією. Схожі механізми використовуються і в інших цифрових сервісах, зокрема у

платформах бронювання житла, таких як Airbnb, де ціни можуть змінюватися залежно від сезонності, попиту та інших факторів [16].

Тобто, різноманіття моделей монетизації дозволяє цифровим платформам формувати складні економічні системи, у межах яких поєднуються різні джерела доходів. Використання комісійних платежів, підписних сервісів, реклами, аналітики даних та преміальних функцій створює багаторівневу систему фінансової стабільності, що забезпечує ефективне функціонування платформ і сприяє їх подальшому масштабуванню в умовах цифрової економіки.

Також, однією з ключових характеристик бізнес-моделей цифрових платформ є можливості побудови мультисторонньої економічної цінності (multi-sided value creation), яка є основою функціонування платформних екосистем. Вона реалізується через формуванні багатосторонніх ринків, взаємодія різних груп користувачів, які надають можливість отримують вигоди, що призводить до синергії між учасниками та стимулює розвиток платформи. Такий підхід відрізняється від традиційних бізнес-моделей, де цінність формується переважно через пряму взаємодію продавця і покупця [13].

У межах платформної екосистеми мультистороння цінність проявляється на кількох рівнях:

1. Споживачі (end-users) отримують доступ до широкого спектра товарів, послуг та контенту, що забезпечує персоналізацію, зручність та економію часу. Наприклад, користувачі маркетплейсів Amazon або Alibaba мають можливість порівнювати пропозиції тисяч продавців, отримувати рекомендації на основі алгоритмів машинного навчання та користуватися швидкою доставкою.

2. Постачальники та продавці (suppliers/vendors) отримують нові канали збуту, доступ до розширеної клієнтської бази та можливості для масштабування бізнесу. Це дозволяє малим і середнім підприємствам вийти на глобальні ринки без значних інвестицій у власну інфраструктуру. Так, на платформі Etsy крафтові майстри можуть продавати свої вироби клієнтам по всьому світу, отримуючи інструменти аналітики та маркетингу [10].

3. Розробники та партнери (developers/partners) використовують технологічну інфраструктуру платформи для створення нових цифрових продуктів, додатків або сервісів, інтегрованих у платформу. Це стимулює інноваційну активність і розширює функціональні можливості екосистеми. Наприклад, у цифровій екосистемі Apple розробники створюють мобільні застосунки для App Store, використовуючи інструменти розробки та API компанії, що одночасно підвищує цінність платформи для кінцевих користувачів.

Платформа (platform operator) отримує доходи через комісії з транзакцій, підписки, рекламу або продаж преміальних сервісів. Цей дохід забезпечує фінансову стійкість платформи та інвестування у розвиток екосистеми. У випадку Apple комісійні збори з App Store формують значну частину доходів компанії, одночасно стимулюючи якість та різноманітність пропозицій розробників [16].

Такий мультисторонній надає можливість платформам для формування стійких економічних екосистем, я яких вигоди учасників взаємопов'язані: збільшення бази користувачів сприяють підвищення цінності сервісів для розробників і постачальників, що у свою чергу підвищує привабливість платформи для нових користувачів. Таким чином, платформи не лише оптимізують транзакційні витрати та доступ до ресурсів, але й стають каталізаторами інновацій та економічного зростання в цифровій економіці.

Отже, ми дослідили, що бізнес-моделі цифрових платформ ґрунтуються на поєднанні мережевих ефектів, гнучких механізмів монетизації та створенні мультисторонньої цінності. За рахунок використання таких функцій платформні компанії мають можливість ефективно оптимізувати транзакційні витрати, забезпечувати швидке масштабування діяльності та формувати нові ринкові можливості. З погляду на активізацію процесу впровадження цифрової трансформації економіки, такі бізнес-моделі стають одним із ключових факторів розвитку інновацій, тому що сприяють створенню нових продуктів і послуг, інтеграції різних учасників ринку та формуванню глобальних цифрових екосистем.

Зауважимо, що у сучасній цифровій економіці цифрові платформи виступають важливим чинником структурної трансформації бізнес-процесів підприємств.

Їх впровадження створює умови для переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, мережевих і даноорієнтованих форм організації діяльності. Цифрові платформи формують нову логіку функціонування бізнесу, що базується на інтеграції цифрових технологій, автоматизації операцій, інтенсивному використанні даних та створенні відкритих економічних еко-систем [1-2; 15].

Однією з ключових функцій цифрових платформ є автоматизація операційних та управлінських процесів підприємств. Використання цифрових інструментів стало стимулом до зникнення значної частина рутинних операцій, які раніше здійснювались вручну, в результаті впровадження автоматизацованих процесів. Автоматизація торкнулась обробки замовлень, управління запасами, планування виробництва, фінансових розрахунків, логістики та управління клієнтськими відносинами. Впровадження цифровізації призводить до зменшення кількості помилок, скорочення витрати часу та підвищує ефективність організаційної діяльності. Наприклад, корпоративні цифрові платформи управління ресурсами підприємства, такі як SAP або Oracle, забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних і маркетингових процесів у межах єдиної інформаційної системи. В результат впровадження таких систем менеджери отримують доступ до оперативної інформації про діяльність підприємства в режимі реального часу, що сприяє підвищенню якості стратегічного планування та оперативного управління [11; 13].

Схожі можливості надають системи управління взаємовідносинами з клієн-тами, зокрема платформа Salesforce, яка дозволяє компаніям автоматизувати процеси продажів, маркетингу та сервісного обслуговування. Використання таких систем допомагає підприємствам аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами [11; 13].

Особливо важливою є роль цифрових платформ у підтримці розвитку малого та середнього бізнесу. Використовуючи цифрові маркетплейси, підприємці можуть значно розширити свою клієнтську базу, отримати доступ до нових каналів збуту та оптимізувати витрати на маркетинг і логістику. Наприклад,

тисячі малих виробників і ремісників реалізують свої товари через платформу Etsy, що дозволяє їм працювати на глобальному ринку [11; 13].

Крім того, цифрові платформи стимулюють появу нових бізнес-моделей, які трансформують традиційну структуру функціонування багатьох галузей економіки. Однією з найбільш поширених є модель економіки спільного використання (sharing economy), що ґрунтується на більш раціональному та ефективному використанні ресурсів завдяки можливостям цифрових платформ.

Одним із яскравих прикладів є діяльність платформи Uber, яка запропонувала нову модель взаємодії між водіями та пасажирами, в результаті чого було модифіковано ринок транспортних послуг,. Компанія виступає цифровим посередником, що здійснює координацію взаємодії між учасниками ринку за допомогою мобільного застосунку та впровадження алгоритмів динамічного ціноутворення.

Важливою сферою застосування цифрових платформ є інноваційна діяльність та розробка нових технологій. Наприклад, платформа GitHub об’єднує мільйони програмістів з усього світу, які спільно працюють над створенням програмного забезпечення. Така взаємодія сприяє прискоренню інноваційних процесів, розвитку відкритого програмного забезпечення та поширенню нових технологічних рішень.

В табл. 3 надано систематизована інформація щодо сутності трансформації бізнес-процесів та впливу на них цифрових платформ з визначення напряму ефекту для бізнесу.

Таким чином, цифрові платформи не лише оптимізують окремі бізнес-процеси, але й сприяють комплексній трансформації бізнес-моделей підприємств, формуванню нових ринкових структур та розвитку цифрових екосистем. Завдяки цьому компанії отримують можливість підвищувати ефективність діяльності, розширювати географію ринків, прискорювати інноваційні процеси та формувати стійкі конкурентні переваги у глобальному цифровому середовищі. Визначмо, що саме цифрові платформи наразі відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності сучасних підприємств, за рахунок забезпечення автоматизації бізнес-процесів, зниження витрат на транзакції та логістику,

а також масштабування бізнесу та вихід на нові ринки. Впровадження таких платформ дозволяє компаніям оптимізувати внутрішні та зовнішні процеси, скоротити час обробки транзакцій, підвищити точність управління ресурсами та покращити обслуговування клієнтів, що в умовах глобальної конкуренції стає визначальним фактором успіху. Розглянемо переваги використання цифрових платформ.

*Таблиця 3*

**Характеристика трансформацій бізнесу в умовах використання цифрових платформ**

| Напрям трансформації | Характеристика трансформції | Приклади платформ | Ефект для бізнесу |
|---|---|---|---|
| Автоматизація операційних процесів | Використання алгоритмів і цифрових систем для управління замовленнями, платежами та логістикою | SAP, Salesforce | Зниження витрат і підвищення ефективності |
| Інтеграція інформаційних потоків | Об'єднання різних учасників бізнес-процесу в єдину цифрову систему | Amazon, Etsy | Прискорення комунікації та прийняття рішень |
| Створення нових ринкових моделей | Формування цифрових маркетплейсів і платформ спільного використання ресурсів | Uber, Airbnb | Поява нових джерел доходів |
| Інноваційна кооперація | Створення середовища для спільної розробки технологій | GitHub | Прискорення інновацій та технологічного розвитку |

*Джерело: побудовано за [11; 13; 15]*

По-перше, цифрові платформи створюють умови для впровадження автоматизації внутрішніх і зовнішніх процесів, що сприяє підвищенню операційної ефективність підприємств. Наприклад, компанія Amazon використовує складні алгоритми управління запасами та автоматизовані системи сортування на складах, що дозволяє обробляти тисячі замовлень щодня з мінімальними помилками. Платформа Salesforce дозволяє підприємствам автоматизувати управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), прискорюючи процеси продажів, маркетингу та сервісного обслуговування. Автоматизація також охоплює фінансові, HR та аналітичні процеси, наприклад, платформи Workday або SAP, що забезпечують планування ресурсів, моніторинг продуктивності та облік персоналу, значно знижуючи ймовірність помилок і оптимізуючи робочі процеси [10-11; 15].

По-друге, використання цифрових платформ дає можливість значно зменшити витрати на транзакції та логістику. Використовуючи стандартизовані інтерфейси та мережеві ефектам, підприємства мають можливість швидко знаходити контрагентів, вести переговори та укладати угоди з мінімальними витратами часу та ресурсів. Наприклад, Etsy надає малим виробникам готову інфраструктуру для продажу товарів, завдяки чому ним не має потреби розробляти власний вебсайт та організовувати логістику. У фінансовій сфері використання платформ PayPal, Stripe та Payoneer забезпечує безпечні та швидкі платежі, при цьому зменшуючи витрати на валютну конверсію та міжнародні транзакції.

По-третє, взаємодія з цифровими платформами дає можливість бізнесу масштабування та виходу на нові ринки без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру. За допомогою Uber водії можуть надавати послуги у різних містах і країнах через єдину цифрову екосистему, а Airbnb забезпечує власникам житла доступ до глобальної спільноти орендарів. У сфері освіти платформи Coursera та Udemy дають можливість студентам із різних країн залучатися до міжнародних навчальні програми, фінансові платформи забезпечують легкий доступ до глобальних ринків для малих підприємств.

В табл. 4 надана систематизована інформація щодо переваг використання цифрових платформ для бізнес-структур.

Таким чином, цифрові платформи одночасно підвищують операційну ефективність, знижують витрати та створюють можливості для глобального розвитку бізнесу. Вони стають критично важливим інструментом для підприємств у сучасній цифровій економіці, дозволяючи оптимізувати ресурси, адаптуватися до змін ринку та розширювати обсяг клієнтів.

Як вже було зауважено, провадження цифрових платформ у діяльність підприємств відкриває значні можливості для підвищення ефективності та масштабування бізнесу. Але, не зважаючи на ґрунтовні переваги, потрібно враховувати, що широке використання таких технологій супроводжується низкою ризиків. Вони пов’язані з забезпеченням безпеки даних, стабільності бізнес-процесів

і адаптацією персоналу. Недооцінка цих ризиків здатна призвести до фінансових втрат, зниження довіри клієнтів та порушення операційної ефективності. Враховуючи цей аспект використання цифрових платформ, організації повинні забезпечувати безпечне та стабільне їх функціонування шляхом системного оцінювання потенційних загроз та розробки стратегії їх мінімізації. Розглянемо деталізовано ризики, які несе для бізнес-структур використання цифрових платформ.

*Таблиця 4*

**Переваги цифрових платформ та їх практична реалізація у бізнес-середовищі**

| Перевага цифрових платформ | Опис | Приклади компаній / платформ |
|---|---|---|
| Підвищення операційної ефективності та автоматизація процесів | Автоматизація внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, скорочення часу обробки транзакцій, оптимізація ланцюгів поставок, підвищення точності та якості обслуговування | Amazon: автоматизовані склади та сортування; Alibaba: AI для прогнозування попиту та логістики; Salesforce: CRM для управління клієнтами; Workday/SAP: автоматизація HR та фінансових процесів |
| Зниження витрат на транзакції та логістику | Зменшення витрат на пошук партнерів, ведення переговорів, укладення угод, а також на логістику і міжнародні операції завдяки мережевим ефектам та стандартизованим інтерфейсам | Etsy: готова інфраструктура для малих виробників; Upwork: швидке залучення фахівців без довгострокових контрактів; Alibaba.com: оптимізація міжнародної торгівлі; PayPal/Stripe/Payoneer: швидкі і дешеві міжнародні платежі |
| Масштабування бізнесу та доступ до нових ринків | Можливість швидко виходити на міжнародні ринки без великих капіталовкладень у фізичну інфраструктуру, збільшення клієнтської бази, глобальна присутність і інтеграція в міжнародні ланцюги | Uber: масштабування послуг у різних містах і країнах; Airbnb: доступ до міжнародної аудиторії орендарів; Shopify: інтегровані платіжні, логістичні та маркетингові інструменти; Coursera/Udemy: глобальні освітні програми |

*Джерело: побудовано за [10-11; 13; 15-16]*

1. Кіберзагрози та проблеми захисту даних. Широке впровадження цифрових платформ створює значні ризики для безпеки даних і комерційної інформації. Враховуючи, що платформи акумулюють великі обсяги персональних і корпоративних даних, це робить їх привабливою ціллю для кіберзлочинців. Кібератаки здійснюються шляхом несанкціонованого доступу, витоки даних або атаки на сервери платформ, що може призвести до фінансових збитків, втрати довіри

клієнтів та юридичних наслідків для компанії. Наприклад, успішна кібератака на платформу Facebook у 2021 році призвела до витоку даних мільйонів користувачів, яка включала особисту інформацію, контакти та данні про активність користувачів. Подібні випадки вказують на важливість використання максимальних засобів безпеки: необхідність інтеграції систем захисту даних, шифрування інформації, багаторівневих протоколів доступу та постійного моніторингу безпеки. Крім того, компанії повинні дотримуватися норм GDPR та інших міжнародних стандартів для забезпечення захисту персональних даних.

2. Залежність від технологічної інфраструктури та провайдерів платформи. Використання сторонніх цифрових платформ в більшості випадів є доцільним, але робить організації залежними від технологічної стабільності та політики постачальників послуг. Будь-які технічні збої, зміни у функціоналі, умовах використання або тарифній політиці провайдера можуть безпосередньо впливати на ефективність бізнес-процесів та фінансові результати. Наприклад, зміни комісійних ставок або правил на App Store чи Google Play можуть суттєво вплинути на доходи розробників мобільних додатків [16]. Щоб зменшити залежність від змін в політиці ціноутворення сторонніх платформ, організацій повинні формувати резервні стратегії, включно з мультиплатформовими підходами, диверсифікацією каналів продажу та розробкою власних технологічних рішень..

3. Необхідність адаптації організаційних структур та персоналу. Будь які зміни, що включає впровадження цифрових платформ, потребують комплексної адаптації організаційних структур, бізнес-процесів та компетенцій персоналу. Це означає необхідність навчання співробітників роботі з новими інструментами, зміни управлінських підходів і розподіл ролей у цифровому середовищі.

Наслідком недостатньої підготовки працівників або відсутності внутрішньої підтримки змін, може бути опір персоналу, зниження ефективності використання платформи та навіть провал проєкту цифрової трансформації. Наприклад, у багатьох компаніях впровадження систем ERP або CRM, таких як SAP або Salesforce, без відповідного навчання співробітників супроводжується труднощами, затримками у роботі та помилками у введенні даних. Для мінімізації цих ризиків

необхідне поетапне впровадження платформних рішень, програми підготовки та постійна підтримка персоналу.

Узагальнена інформація щодо ризиків використання цифрових платформ, наслідків та способів мінімізації надана в табл. 5.

*Таблиця 5*

**Основні ризики використання цифрових платформ та способи їх мінімізації**

| Ризик цифрових платформ | Опис та приклади платформ | Наслідки | Способи мінімізації та управління ризиком |
|---|---|---|---|
| Кіберзагрози та проблеми захисту даних | Цифрові платформи накопичують значні обсяги персональної та комерційної інформації, що робить їх привабливою ціллю для кібератак. Приклади витоків даних спостерігалися у платформах Facebook, LinkedIn та Yahoo | Фінансові втрати, погіршення репутації компанії, юридична відповідальність, штрафні санкції, витрати на відновлення систем та даних | Впровадження багаторівневої системи кібербезпеки, використання шифрування даних, регулярні аудити безпеки, навчання персоналу, дотримання міжнародних стандартів захисту даних (GDPR тощо) |
| Залежність від технологічної інфраструктури та провайдерів | Компанії можуть залежати від стабільності функціонування платформ або змін у політиці провайдерів. Наприклад, платформи App Store, Google Play або Amazon Web Services можуть змінювати правила роботи чи тарифну політику | Фінансові ризики через зміну комісій, збої у роботі сервісів, обмеження доступу до функціоналу або каналів продажу | Використання мультиплатформового підходу, створення резервних каналів продажу, диверсифікація постачальників технологічних послуг, розробка власних цифрових рішень, моніторинг змін політики платформ |
| Необхідність адаптації організаційних структур та персоналу | Впровадження цифрових платформ (SAP, Salesforce, Workday) потребує трансформації бізнес-процесів, зміни управлінських підходів та підвищення цифрових компетенцій працівників | Опір персоналу змінам, помилки у використанні систем, тимчасове зниження ефективності діяльності підприємства | Поетапне впровадження цифрових рішень, організація навчальних програм для персоналу, ефективна комунікація змін, підтримка менеджменту, формування внутрішніх команд цифрової трансформації |
| Монополізація ринку та платформна залежність | Великі цифрові платформи можуть домінувати на ринку та контролювати доступ до клієнтів. Наприклад, Amazon або Google мають значний вплив на правила функціонування цифрових ринків | Зниження конкурентоспроможності малих компаній, обмеження доступу до ринку, залежність бізнесу від умов однієї платформи | Диверсифікація каналів продажу, розвиток власних онлайн-ресурсів, використання альтернативних платформ, підтримка антимонопольного регулювання |
| Ризики алгоритмічного управління та непрозорості рішень | Алгоритми платформ визначають ранжування товарів, рекомендації та доступ до аудиторії, але їх логіка часто є непрозорою для користувачів. Приклади – алгоритми Google, YouTube або Amazon | Нерівні умови для учасників ринку, складність прогнозування результатів маркетингових стратегій, можливі репутаційні втрати | Підвищення прозорості алгоритмів, використання аналітичних інструментів для моніторингу результатів, диверсифікація маркетингових каналів, розвиток власних цифрових платформ |

*Джерело: побудовано за [10-11; 13; 15-16]*

Отже, використання сучасних цифрових платформ відкриває значні можливості для розвитку відповідного бізнесу, проте водночас супроводжується низкою суттєвих ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, технологічною залежністю від провайдерів та необхідністю адаптації організаційних структур і персоналу.

Ефективне функціонування платформних рішень потребує системного підходу до управління такими ризиками, що передбачає впровадження сучасних засобів захисту даних, диверсифікацію технологічної інфраструктури, а також підвищення цифрових компетенцій працівників. Лише комплексне врахування цих чинників дозволить підприємствам максимально використати потенціал цифрових платформ, забезпечивши стабільність бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Однак, не зважаючи на первині ризики використання, у перспективі цифрові платформи будуть ключовим драйвером інноваційного розвитку бізнесу. Одним із перспективних напрямів розвитку цифрових платформ розглядається інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання, що може сприяти оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів і прогнозуванню попиту. Використання інструментів AI дає можливість платформам аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, виявляти закономірності у поведінці споживачів, оцінювати тенденції ринку та прогнозувати майбутні обсяги продажів. Наприклад, Alibaba використовує AI для детального аналізу споживчих патернів, включаючи історію покупок, сезонні зміни попиту та поведінкові фактори користувачів. Це дозволяє компанії більш точно планувати обсяги запасів, автоматизувати процеси сортування та розподілу товарів на складах, а також оптимізувати логістичні маршрути для швидкої доставки замовлень [16].

Схожі алгоритми використовуються і в інших сферах електронної комерції та платформних бізнес-моделях. Наприклад, платформи електронної комерції здатні автоматично змінювати ціни на товари залежно від рівня попиту та пропозиції, використовуючи механізми динамічного ціноутворення. Такий підхід

дозволяє компаніям більш гнучко реагувати на зміни ринку, підвищуючи свою прибутковість і конкурентоспроможність. Крім того, технології штучного інтелекту активно використовуються для персоналізації маркетингових пропозицій. На основі аналізу поведінки користувачів формуються індивідуальні рекомендації товарів або послуг, що сприяє зростанню конверсії та підвищує рівень лояльності клієнтів. Штучний інтелект також допомагає підприємствам зменшувати операційні витрати та мінімізувати помилки під час управління запасами й виконання замовлень. Завдяки використанню предиктивної аналітики компанії можуть більш точно прогнозувати попит і планувати закупівлі, що дозволяє уникати як надлишкових запасів, так і дефіциту товарів. Це безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства та рівень задоволеності клієнтів. У результаті цифрові платформи здатні забезпечувати швидке обслуговування користувачів, масштабувати операційну діяльність без значного збільшення витрат і формувати стійкі конкурентні переваги на ринку [5; 8].

Таким чином, інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання виступає не лише технологічним рішенням, але й важливим стратегічним інструментом підвищення ефективності платформних бізнес-моделей. Їх застосування сприяє оптимізації використання ресурсів, покращенню управлінських рішень і створенню додаткової економічної цінності для всіх учасників цифрових екосистем [14; 15].

Важливим елементом функціонування цифрових платформ є використання технологій Big Data, які дозволяють підприємствам отримувати глибоку аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень. Big Data передбачає збір, обробку та аналіз значних обсягів як структурованих, так і неструктурованих даних. До таких даних належать інформація про поведінку користувачів, історія транзакцій, дані із соціальних мереж, а також інші цифрові сліди діяльності клієнтів.

Прикладом ефективного використання великих даних є діяльність платформи Netflix, яка застосовує аналітичні алгоритми для аналізу переглядів користувачів

і формування персоналізованих рекомендацій. Завдяки цьому компанія не лише підвищує зацікавленість аудиторії, але й отримує можливість прогнозувати попит і планувати створення нового контенту, орієнтованого на інтереси користувачів [16].

Крім того, Big Data активно використовується для оптимізації маркетингових стратегій, управління запасами та організації логістичних процесів. Наприклад, компанія Amazon аналізує історію покупок і поведінкові моделі клієнтів для прогнозування попиту на товари в окремих регіонах. Це дозволяє автоматично коригувати запаси на складах та підвищувати ефективність логістики. У результаті застосування технологій великих даних підвищується точність прогнозування, знижуються операційні витрати та посилюється конкурентна позиція компанії на ринку [14; 15].

Важливу роль у розвитку цифрових платформ відіграють також хмарні технології. Вони надають доступ до масштабованих обчислювальних ресурсів і систем зберігання даних без необхідності створення власної фізичної інфраструктури. Завдяки цьому навіть невеликі компанії можуть використовувати сучасні цифрові інструменти та швидко запускати нові онлайн-сервіси.

Наприклад, такі платформи, як Shopify та Salesforce, пропонують хмарні рішення для управління онлайн-продажами, клієнтськими відносинами, маркетингом і логістикою. Це дозволяє малим і середнім підприємствам розширювати свою діяльність та виходити на міжнародні ринки без значних фінансових витрат [16].

Хмарні сервіси також забезпечують високу гнучкість і адаптивність платформ. Компанії можуть швидко збільшувати обчислювальні потужності в періоди підвищеного навантаження, наприклад під час сезонних розпродажів або запуску нових продуктів. У результаті знижується вартість підтримки інфраструктури, підвищується доступність цифрових сервісів для користувачів і спрощується інтеграція нових функцій у платформні системи [5; 12].

Ще однією важливою технологією розвитку цифрових платформ є блокчейн, який забезпечує високий рівень безпеки та прозорості цифрових транзакцій.

Завдяки децентралізованому зберіганню інформації та використанню криптографічних механізмів дані в блокчейн-системах практично неможливо змінити або підробити. Це створює середовище довіри між усіма учасниками платформи. Наприклад, компанія VeChain застосовує блокчейн-технології для відстеження ланцюгів постачання. За допомогою цієї системи клієнти можуть отримувати інформацію про походження товарів, умови їх транспортування та етапи логістичного процесу. Це підвищує прозорість операцій і сприяє зміцненню довіри між постачальниками та споживачами.

Іншим прикладом є фінансові платформи, створені на основі мережі Ethereum, які використовують смарт-контракти для автоматичного виконання умов угод без участі посередників. Такий підхід дозволяє знизити транзакційні витрати, зменшити ризики шахрайства та прискорити проведення фінансових операцій [16].

*Таблиця 6*

**Ключові напрями розвитку цифрових платформ та їх економічна цінність для бізнесу**

| Технологія / тренд | Ключові функції та впровадження | Приклади платформ / компаній | Ефект / конкретні наслідки | Економічна цінність для бізнесу |
|---|---|---|---|---|
| Штучний інтелект (AI) | Аналіз споживчих патернів, прогнозування попиту, автоматизація процесів | Alibaba, Netflix | Підвищення точності прогнозів, оптимізація ресурсів, персоналізація сервісів | Скорочення витрат, підвищення конверсії та лояльності клієнтів, конкурентна перевага |
| Великі дані (Big Data) | Аналіз великих обсягів користувацьких і ринкових даних, підтримка стратегічних рішень | Amazon, Spotify, Google Analytics | Прогнозування попиту, оптимізація маркетингу, підвищення точності бізнес-рішень | Зростання доходів, підвищення залученості клієнтів, ефективне управління запасами |
| Хмарні сервіси (Cloud Services) | Масштабування сервісів, доступність інфраструктури, швидке розгортання продуктів | Shopify, Salesforce, Microsoft Azure | Гнучке масштабування, доступність для малих і середніх підприємств, інтеграція нових функцій | Зниження капітальних витрат, оперативне розширення бізнесу, вихід на міжнародні ринки |
| Блокчейн (Blockchain) | Прозорі транзакції, захист даних, смарт-контракти | VeChain, Ethereum, IBM Blockchain | Підвищення довіри учасників, автоматизація угод, захист від шахрайства | Надійність бізнес-процесів, нові моделі взаємодії, зменшення трансакційних ризиків |

*Джерело: побудовано за [5; 12; 14-16]*

У табл. 6 наведено основні напрями розвитку цифрових платформ, їх ключові функції, приклади та ефект від впровадження та економічна цінність для бізнесу.

Таким чином, цифрові платформи виступають не лише технологічними інструментами, а й важливими стратегічними механізмами трансформації сучасного бізнесу. Вони забезпечують інтеграцію різних учасників економічної діяльності – споживачів, постачальників, партнерів і розробників у межах єдиних цифрових екосистем. Це сприяє формуванню мультисторонніх взаємовигідних відносин і підвищенню ефективності економічної діяльності на різних рівнях [3; 5].

У перспективі цифрові платформи й надалі залишатимуться одним із ключових драйверів розвитку інноваційного та конкурентоспроможного бізнесу. Вони формують нові підходи до організації економічної діяльності, сприяють появі нових бізнес-моделей, стимулюють розвиток стартапів і створюють передумови для формування ефективних глобальних бізнес-екосистем. У зв’язку з цим ефективне використання цифрових платформ стає важливим стратегічним завданням для підприємств, які прагнуть підвищити свою інноваційність, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність у сучасному економічному середовищі.

## Список використаних джерел


1. Абдразаков І. Цифрові інновації та їх роль у розвитку сучасного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 408-414. https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-51.
2. Литвин А. Л., Миленький В. М., Баришнікова В. В. Роль цифрових платформ у розширенні глобальних ринків для нових економічних моделей. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.14926249.
3. Лук'яненко О., Нямещук Г. Розвиток платформної економіки у глобальному цифровому середовищі. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1-2. С. 27-49.
4. Новак О., Гуржій В. Інтеграція штучного інтелекту в управління проєктами: досвід платформи Aladdin від BlackRock. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-44.
5. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*. 2023. Т. 150, № 4. С. 47-66. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04.
6. Пілецька С., Охріменко І., Миколенко Р. Особливості функціонування цифрових платформ підприємств інформаційно-комунікаційних технологій в умовах діджиталізації суспільства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. https://doi.org/10.32 782/2524-0072/2026-83-53.

7. Петренко М. А. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування в агросекторі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. https://doi.org/10.5281/zenodo.15567891.
8. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213-220. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29.
9. Сагайдак М. П., Гончар В. В., Колос І. В., Теплюк М. А. Вплив цифрової трансформації на розвиток соціально відповідальних бізнес-екосистем. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2025. № 3(17). С.595-607.
10. Тимошенко К. Цифрові платформи як бізнес модель сталого розвитку малих і середніх підприємств у сфері E-COMMERCE. *Економічний простір*, 2025 №206. https://doi.org/10.30838/EP.206.311-316.
11. Шпак Н., Штефан В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139.
12. Юхименко П., Герасименко І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97.
13. Цифрові технології в бізнесі: підручник / за ред. Л. М. Буж, О. В. Пташенко, І. А. Кристій, К. М. Гришак. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 404 с.
14. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Хвиля: вебсайт. URL: https://hvylya.net/uk/special-projects/177938-ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.
15. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019..
16. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. 2nd ed. New York: W. W. Norton & Company, 2021. 480 p. URL: https://wwnorton.com/books/9780393354355.
17. Oluka A. The impact of digital platforms on traditional market structures. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. Vol. 2, No. 4 (76). P. 21-29. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303462.

**І. Є. Семенча**

# СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ: МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В останній період часу, враховуючи тенденції трансформації глобальної економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, ефективність функціонування корпорацій дедалі більше залежить від якості інформаційного забезпечення управління та обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Такі зміни, як ускладнення організаційних структур, зростання обсягів даних, необхідність оперативного реагування на ринкові зміни, кризові та безпекові виклики зумовлюють потребу у формуванні інтегрованих систем інформаційної підтримки управління, здатних забезпечувати своєчасний аналіз, координацію бізнес-процесів і стратегічне прогнозування розвитку корпорацій. Безумовно, особливої актуальності ця проблема набуває для українських корпорацій, які функціонують в умовах економічної нестабільності та структурної трансформації, що підсилює значення інформації як ключового ресурсу управління та фактора підвищення стійкості й конкурентоспроможності корпоративних систем.

Сучасні дослідження корпоративного управління засвідчують поступову зміну підходів до розуміння ролі інформації у функціонуванні корпорацій: від її використання як допоміжного ресурсу управління до розгляду як системної основи прийняття управлінських рішень. У працях українських науковців останніх років основна увага приділяється впливу цифровізації на трансформацію управлінських процесів та зміну механізмів координації діяльності організацій. Зокрема, дослідження цифровізації управління організаціями обґрунтовують необхідність інтеграції інформаційних інструментів у систему управлінських рішень та адаптації управлінських моделей до цифрового середовища [1]. Подібні підходи розвиваються у роботах, присвячених цифровізації корпоративного управління,

де інформаційні системи розглядаються як фактор підвищення прозорості управління та ефективності стратегічного контролю [2], а також у дослідженнях трансформації корпоративного управління в умовах цифрової економіки, що акцентують необхідність зміни підходів до організації управлінських процесів [3].

Водночас, у сучасних зарубіжних публікаціях проблематика розглядається у ширшому контексті формування «data-driven corporate governance», де якість управлінських рішень безпосередньо пов'язується з архітектурою інформаційних потоків та механізмами корпоративного контролю. Зокрема, дослідження ролі рад директорів і власників у цифровій трансформації корпорацій доводять визначальний вплив інформаційного середовища на стратегічні рішення [4], а міжнародні аналітичні звіти OECD підкреслюють зростання значення інформаційного розкриття, управління даними та цифрових інструментів у сучасних моделях корпоративного управління [5]. Окремі дослідження також акцентують роль державних регулівних механізмів і систем управління даними як основи інтелектуалізації процесів прийняття рішень у корпораціях [6; 7].

Таким чином, сучасна наукова дискусія демонструє перехід до розуміння інформаційного забезпечення як інтегрованого елементу корпоративного управління, однак питання формування цілісної системи інформаційної підтримки управлінських рішень у корпораціях залишається недостатньо концептуалізованим, що визначає напрям подальших досліджень.

Метою цього дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних підходів до формування системи інформаційного забезпечення управління корпораціями як цілісного управлінського механізму, що забезпечує узгодженість інформаційних потоків, аналітичної обробки даних і процесів прийняття управлінських рішень у умовах цифрової трансформації та зростання динамічності бізнес-середовища. Досягнення поставленої мети передбачає визначення ролі інформації в структурі корпоративного управління, систематизацію складових інформаційного забезпечення управлінської діяльності та обґрунтування підходів до підвищення ефективності прийняття рішень на різних рівнях функціонування корпорацій.

Як свідчить дані, упродовж 2020-2024 рр. розвиток корпоративного сектору Європейського Союзу та України відбувався під впливом структурних трансформацій глобальної економіки, цифровізації бізнесу, енергетичних шоків та геополітичної нестабільності.

Так, перш за все, спостерігається структурна концентрація корпоративного сектору ЄС. За даними Eurostat, у 2024 році в Європейському Союзі функціонувало близько 33,5 млн підприємств, які забезпечували зайнятість 164,2 млн осіб та формували сукупний оборот понад €38,7 трлн [8]. Водночас, структура корпоративної економіки характеризується високою концентрацією економічної сили: великі корпорації становлять лише 0,2% підприємств, проте генерують понад половину загального обороту бізнес-економіки [9]. Це свідчить про формування дуальної корпоративної моделі ЄС: чисельно домінують малі та середні підприємства (≈99%) [10]; економічну продуктивність визначають великі транснаціональні корпорації. У 2023-2024 рр. спостерігається посилення ролі структурної бізнес-статистики (SBS) як інструменту оцінки конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємств [11].

Другою особливістю є трансформація корпоративного сектору під впливом криз. Після пандемії COVID-19 корпоративний сектор ЄС перейшов у фазу адаптації до енергетичної трансформації, цифровізації, реіндустріалізації економіки. Однак у 2023-2024 рр. промислове виробництво в країнах ЄС демонструвало зниження, що пов’язується з високими енергетичними витратами та глобальною конкуренцією [12]. Таким чином, сучасна європейська корпорація переходить від моделі масштабування до моделі стійкості, що має термін «resilience-oriented corporation».

Натомість, корпоративний сектор України у 2022-2024 рр. функціонував в умовах воєнної економіки, що суттєво вплинуло на структуру прибутковості та ризиків. За даними Державної служби статистики України:

– фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств у 2024 р. становив 947,3 млрд грн прибутку, що перевищує показник 2023 р. (776,4 млрд грн) [13];

– частка збиткових підприємств залишалась стабільною – близько 22% [13];

– середня рентабельність операційної діяльності підприємств становила 5,6% [14].

Ці показники демонструють не скорочення корпоративного сектору, а його адаптаційне відновлення. За результатами аналізу визначемо ключові тенденції, які показують різницю між станом європейських та українських корпорацій у 2020–2024 рр. Аналіз сучасних тенденцій розвитку корпоративного сектору Європейського Союзу та України (див. табл. 1) засвідчує, що ключові зміни у функціонуванні корпорацій пов'язані не лише зі структурними трансформаціями економіки, рівнем концентрації капіталу чи впливом кризових факторів, а передусім із зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу управління. Ускладнення бізнес-середовища, прискорення цифровізації економічних процесів та підвищення рівня невизначеності формують нові вимоги до якості управлінських рішень, що приймаються на корпоративному рівні.

*Таблиця 1*

**Ключові порівняльні тенденції щодо європейських та українських корпорацій у 2020-2024 рр.**

| Тенденції | Корпорації в ЄС | Корпорації в Україні |
|---|---|---|
| Структура | SME-домінування та наявність корпорацій-лідерів | висока галузева концентрація |
| Основний виклик | конкурентоспроможність | безпекові ризики |
| Модель розвитку | інноваційна | адаптивна |
| Прибутковість | стабільна | волатильна, але зростаюча |
| Трансформація | цифрова та зелена | антикризова |

*Джерело: узагальнено автором*

У сучасних умовах ефективність діяльності корпорацій дедалі більше визначається не обсягом матеріальних ресурсів, а здатністю організацій своєчасно збирати, обробляти, інтерпретувати та використовувати інформацію для підтримки стратегічних і операційних управлінських процесів. Саме інформаційне забезпечення стає основою координації корпоративних структур, інтеграції бізнес-процесів та формування конкурентних переваг.

Практика функціонування корпорацій ЄС демонструє поступовий перехід до управління на основі даних, де управлінські рішення базуються на системній

аналітиці даних, цифрових платформах і комплексних інформаційних системах. Водночас українські корпорації функціонують у середовищі підвищених ризиків та нестабільності, що актуалізує необхідність створення адаптивних систем інформаційного забезпечення, здатних підтримувати швидке прийняття управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів і високої динаміки змін.

Таким чином, сучасні трансформації корпоративного середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до побудови систем інформаційного забезпечення управління, визначення їх структурних елементів, функціональних взаємозв'язків та ролі у процесі прийняття управлінських рішень. Це визначає актуальність дослідження проблем формування системи інформаційного забезпечення управління корпораціями та обґрунтування підходів до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сучасних економічних умовах.

Спочатку для формування системи інформаційного забезпечення управління у європейських та українських корпораціях потрібно проаналізувати виклики, що є зараз у цих корпорацій та яким чином можлива їх реалізація через інформаційне забезпечення управління.

Щодо європейських корпорацій, то вони функціонують у середовищі високої регуляторної складності, технологічної конкуренції та прискореної цифрової трансформації, що формує специфічний набір управлінських викликів.

Першим та ключовим із них є необхідність поєднання інноваційного розвитку з жорсткими вимогами регуляторного середовища ЄС. Цифрова стратегія Європейського Союзу до 2030 року передбачає масштабну інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, що трансформує інформаційні системи корпорацій у базову інфраструктуру управління [15].

Другий виклик: регуляторна відповідність і управління даними (GDPR, AI Act, Cyber Resilience Act). Європейські компанії змушені будувати інформаційні системи, які забезпечують прозорість, простежуваність і контроль обробки даних. Інформаційне забезпечення тут реалізується через інтегровані платформи управління даними, цифрові аудиторські спостереження та автоматизовану

комплаєнс-аналітику. Саме інформаційні системи дозволяють одночасно підтримувати інновації та відповідати регуляторним вимогам [16].

Третій виклик: цифрова нерівномірність і дефіцит цифрових компетенцій. Дослідження показують значні відмінності цифрової зрілості між країнами ЄС, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність корпорацій [17]. У відповідь інформаційне забезпечення розвивається як система підтримки управлінських рішень: BI-аналітика, цифрові дашборди, прогнозні моделі та платформи управління знаннями.

Четвертий виклик: кіберстійкість та технологічна залежність. Європейська цифрова інфраструктура стикається зі зростанням кіберризиків та залежністю від глобальних технологічних платформ [18]. Це призводить до розвитку інформаційного забезпечення як інструменту управління ризиками: систем моніторингу, кібербезпеки та безперервності бізнес-процесів.

Таким чином, у європейських корпораціях інформаційне забезпечення виконує функцію регуляторно-аналітичної координації, забезпечуючи баланс між інноваціями, безпекою та нормативною відповідністю.

Тепер розглянемо виклики українських корпорацій та їх можливу реалізацію через інформаційне забезпечення управління. Для українських корпорацій структура викликів має іншу природу. Вона формується не лише цифровою трансформацією, а й умовами економічної та воєнної нестабільності. Цифровізація бізнесу в Україні значно прискорилась під впливом війни, що змусило підприємства переходити до нових моделей управління на основі даних [19].

Перший та ключовий виклик, перед яким постали українські корпорації, це управління невизначеністю та операційною нестабільністю. Руйнування логістики, енергетичні ризики та кадрові втрати потребують постійного моніторингу діяльності. Інформаційне забезпечення реалізується через системи оперативної аналітики, цифровий контроль ресурсів і управління процесами в реальному часі, що дозволяє переходити від планового до адаптивного управління [20].

Другий виклик: обмежені ресурси та необхідність швидкої ефективності. Українські підприємства змушені підвищувати продуктивність без значного

інвестиційного ресурсу. Тому інформаційні системи виконують роль інструменту оптимізації, як то ERP-системи, аналітичні платформи та цифрові KPI-моделі, що забезпечують зниження витрат і підвищення керованості процесів [21].

Третій виклик: інтеграція до європейського економічного простору. Інформаційне забезпечення стає механізмом гармонізації стандартів управління, забезпечення прозорості звітності та відповідності міжнародним вимогам. Саме цифрові управлінські системи дозволяють українським корпораціям адаптуватися до європейських правил функціонування бізнесу [22].

У результаті інформаційне забезпечення в українських корпораціях виконує, насамперед, функцію адаптаційно-стабілізаційного механізму, який забезпечує виживання, відновлення та інтеграцію в глобальні ринки.

Загалом, сучасні трансформації корпоративного управління демонструють, що інформаційне забезпечення перестає виконувати допоміжну функцію обробки даних і перетворюється на системоутворюючий елемент управління. Водночас, характер його ролі залежить від типу економічного середовища, у якому функціонує корпорація, що показано у табл. 2.

*Таблиця 2*

**Порівняльний аналіз особливостей інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями ЄС та України**

| Параметри | Корпорації в ЄС | Корпорації в Україні |
|---|---|---|
| Домінуючий виклик в діяльності | Регуляторна складність | Економічна нестабільність |
| Основний фокус діяльності | Управління даними та кіберстійкість | Гнучкість та ресурсна оптимізація |
| Основна управлінська функція, що потребує пропрацювання | Стратегічна координація | Антикризове управління |
| Очікуваний результат управління | Інноваційна конкурентоспроможність | Економічна стійкість та інтеграція |
| Роль інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями | Комплаєнс і аналітика | Адаптація та оперативне управління |
| Функція інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями | Регуляторно-аналітична координація | Адаптаційно-стабілізаційна організація |

*Джерело: узагальнено автором*

Отримані результати дослідження узгоджуються із сучасним міжнародним науковим дискурсом щодо трансформації корпоративного управління під впливом

цифровізації та інструментів штучного інтелекту. Зокрема, у роботах, присвячених цифровій трансформації підприємств, доведено, що впровадження цифрових технологій безпосередньо пов'язане зі зростанням інноваційної активності та економічної результативності компаній. Дослідження J. Ma [23] показує, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення інноваційної ефективності підприємств, а штучний інтелект відіграє роль проміжного механізму, який посилює цей ефект через оптимізацію управлінських рішень та обробку даних. Подібні висновки отримані й у роботах, що аналізують вплив AI-орієнтованої трансформації на результати діяльності підприємств: інтеграція людини та AI підвищує продуктивність і сприяє формуванню нових конкурентних переваг [24].

Разом із цим сучасні дослідження підкреслюють, що інформаційне забезпечення управління дедалі більше пов'язується із вимогами сталого розвитку та ESG-регулювання. Емпіричні результати показують, що цифрова трансформація підсилює прозорість корпоративної діяльності та стимулює екологічну й соціальну звітність підприємств, виступаючи каталізатором ESG-ефективності [25]. У межах теорії ресурсної бази підприємства цифрові технології розглядаються як стратегічний ресурс, що зменшує агентські витрати та підвищує довіру стейкхолдерів через розширення інформаційного розкриття [26]. Це підтверджує висновок проведеного дослідження про трансформацію інформаційного забезпечення з допоміжної функції у ключовий механізм корпоративного управління.

Окремий напрям міжнародних досліджень акцентує увагу на зміні природи управлінських процесів під впливом AI. Згідно з сучасними роботами з бізнес-процес-менеджменту, штучний інтелект переводить управління від жорстких процедурних моделей до адаптивних систем, здатних навчатися на основі даних і прогнозувати управлінські сценарії [27]. Концепція AI-readiness також доводить, що ефективність цифрової трансформації залежить не стільки від технологій, скільки від організаційної готовності, культури управління та інтеграції даних у стратегічні цілі компанії [28]. Це співвідноситься з результатами даного дослідження, де інформаційне забезпечення розглядається як системний фактор адаптивності корпорацій.

Порівняння отриманих результатів із міжнародними дослідженнями дозволяє зробити висновок, що сучасна еволюція інформаційного забезпечення управління корпораціями відбувається у напрямі переходу від цифровізації операцій до інтелектуалізації управління. Водночас, якщо у розвинених економіках цифрові системи виконують переважно координаційно-стратегічну функцію, то в умовах трансформаційних економік вони набувають адаптаційно-стабілізаційної ролі. Саме ця подвійність функцій інформаційного забезпечення формує новий дослідницький ракурс у теорії корпоративного управління та пояснює різницю у траєкторіях цифрової трансформації корпорацій у різних економічних середовищах.

Таким чином, проведений вище аналіз дозволяє виділити дві управлінські моделі реалізації інформаційного забезпечення в корпораціях – стабілізаційно-адаптаційну (умовно українську) та регуляторно-інноваційну (умовно європейську). Виокремлення зазначених моделей ґрунтується на виявлених відмінностях економічного середовища функціонування корпорацій, характері інформаційних потоків та особливостях прийняття управлінських рішень, що були встановлені за результатами попереднього аналізу.

Для системного розгляду кожної моделі доцільно здійснити їх аналіз за такими взаємопов’язаними блоками:

– структура та особливості моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією;

– структура та особливості інформаційних потоків у межах моделі;

– специфіка та логіка прийняття управлінських рішень.

Такий підхід дозволяє розглядати інформаційне забезпечення не лише як сукупність інформаційних систем, а як цілісну управлінську конструкцію, у межах якої інформація виступає фактором координації діяльності корпорації та формування управлінських рішень. Спершу розглянемо регуляторно-інноваційну модель інформаційного забезпечення управління корпорацією (рис. 1), яка відображає логіку функціонування корпоративних систем у відносно стабільному інституційному середовищі.

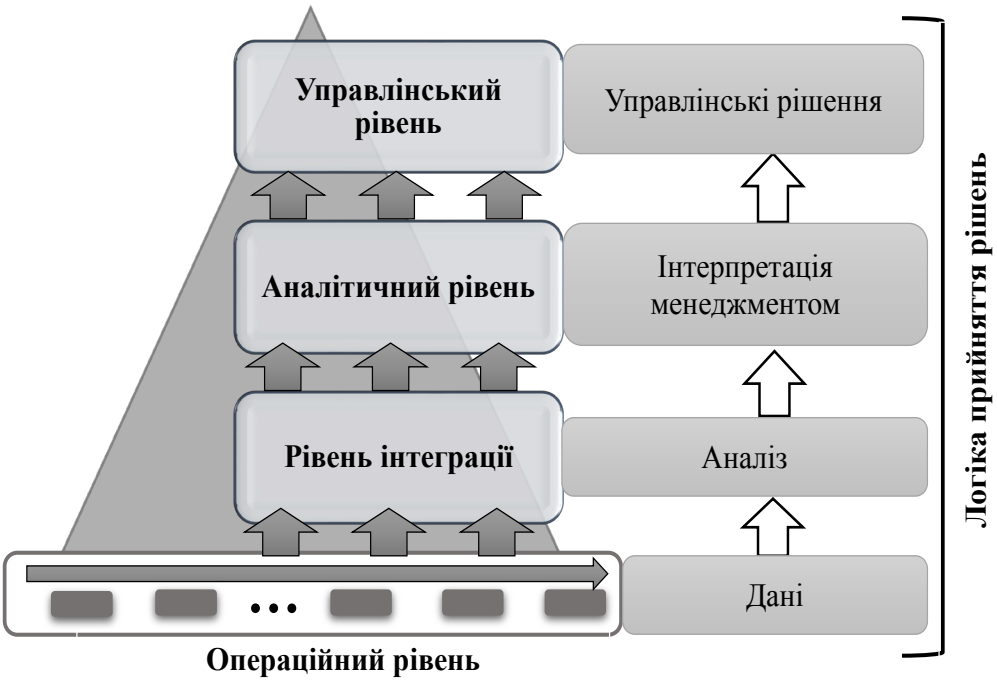



**Рис. 1. Структура та особливості регуляторно-інноваційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією**

*Джерело: розроблено автором*

У корпораціях ЄС інформаційні системи формуються навколо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах високої регуляторної визначеності, що зумовлює орієнтацію управління на стратегічне планування, прогнозування розвитку та інтеграцію інформаційних потоків у процеси прийняття управлінських рішень. Саме тому інформаційне забезпечення в межах цієї моделі виконує передусім координаційну та інноваційно-розвивальну функції, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Інформаційне забезпечення в межах зазначеної моделі виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на підтримку стратегічного розвитку корпорації та забезпечення її відповідності регуляторному середовищу, зокрема:

– інтеграцію корпоративних даних у єдині цифрові екосистеми;

– автоматизацію комплаєнс-процедур шляхом впровадження стандартів GDPR, ESG, CSRD;

– підтримку стратегічного планування на основі інструментів предиктивної аналітики;

– управління ризиками та забезпечення кіберстійкості корпоративних систем;

– підвищення рівня прозорості діяльності для інвесторів і регуляторних органів.

Зазначені функції свідчать про те, що в межах регуляторно-інноваційної моделі інформаційні системи виступають не лише технологічною інфраструктурою управління, а інструментом узгодження інноваційного розвитку корпорації з вимогами регуляторного середовища. У такій логіці основна роль інформаційного забезпечення полягає у досягненні стратегічно-координаційних цілей розвитку корпорації та забезпеченні узгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління.

Регуляторно-інноваційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією має цифрово-інтегрований характер, у межах якого інформаційні потоки формуються за принципом вертикально-горизонтальної інтеграції даних. Вертикальна інтеграція забезпечує передачу інформації між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління, тоді як горизонтальна – синхронізацію даних між функціональними підрозділами корпорації та зовнішніми стейкхолдерами.

З урахуванням зазначених особливостей блок-схему руху інформації в регуляторно-інноваційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією наведено на рис. 2, яка відображає логіку формування, обробки та використання інформаційних потоків у процесі прийняття управлінських рішень.

Інформаційний потік у межах цієї моделі характеризується спрямованістю типу Data Management, що передбачає централізоване управління даними, їх систематизацію, стандартизацію та послідовне використання на всіх рівнях корпоративного управління.

З блок-схеми, наведеної на рис. 2, видно, що інформаційне забезпечення в регуляторно-інноваційній моделі функціонує як інтегрований безперервний

процес, у якому кожний етап обробки інформації логічно пов'язаний із наступним і спрямований на підтримку управлінських рішень. Початковим елементом інформаційного потоку виступає збір даних із внутрішніх і зовнішніх джерел, що включають операційні показники діяльності корпорації, регуляторні вимоги, ринкову інформацію та дані взаємодії зі стейкхолдерами. Надалі відбувається їх структуризація та обробка за допомогою цифрових платформ і аналітичних систем.

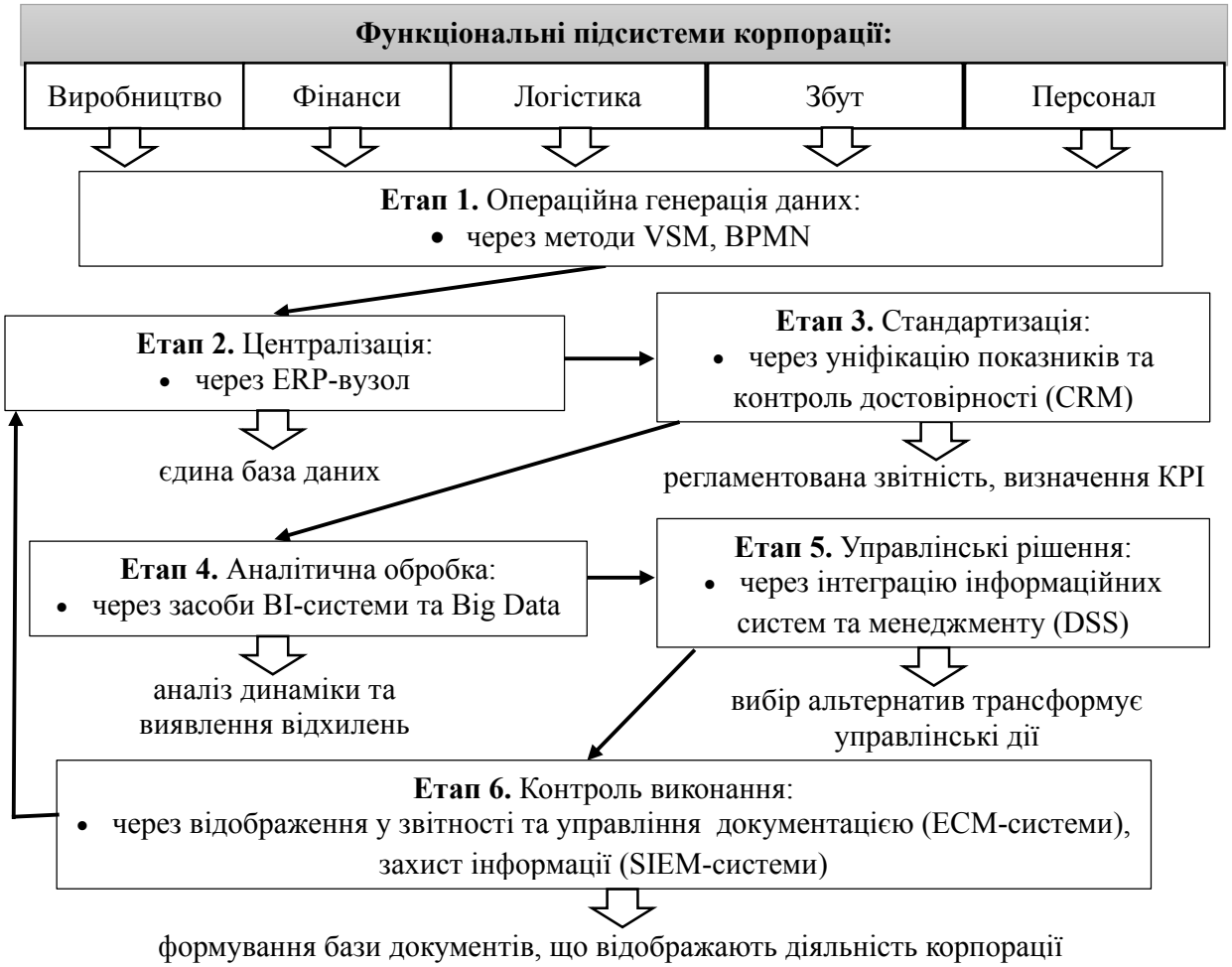



**Рис. 2. Блок-схема руху інформації в регуляторно-інноваційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією**

*Джерело: розроблено автором*

Наступний етап, відображений у блок-схемі, пов'язаний із трансформацією даних у управлінську інформацію через застосування інструментів аналітики,

моделювання та прогнозування. Саме на цьому рівні інформаційний потік набуває стратегічного значення, оскільки результати аналітичної обробки формують основу для планування, оцінювання ризиків та визначення напрямів розвитку корпорації.

Особливістю представленої моделі є те, що інформаційні потоки не завершуються етапом прийняття рішення. Блок-схема демонструє наявність зворотного зв'язку, який забезпечує постійне оновлення даних і коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Таким чином, інформаційне забезпечення набуває циклічного характеру, що дозволяє корпорації підтримувати стратегічну узгодженість дій і оперативно реагувати на регуляторні та ринкові зміни.

Практичне значення моделі, представленої на рис. 2, полягає у можливості її використання як концептуальної основи для побудови корпоративних систем управління даними. Запропонована структура інформаційного потоку дозволяє:

– забезпечити інтеграцію інформації між різними рівнями управління;

– підвищити обґрунтованість управлінських рішень за рахунок аналітичної підтримки;

– зменшити інформаційні розриви між підрозділами корпорації;

– підвищити прозорість управління та відповідність регуляторним вимогам;

– забезпечити безперервність управлінського циклу «дані-аналіз-рішення-контроль-коригування».

Отже, блок-схема на рис. 2 відображає не лише технічну організацію інформаційних потоків, а логіку функціонування сучасної системи корпоративного управління, у якій інформація виступає ключовим ресурсом координації стратегічних і операційних процесів. Разом із тим ефективність функціонування зазначеної моделі визначається не лише структурою інформаційного потоку, а й послідовністю управлінських дій, що забезпечують практичну реалізацію інформаційного забезпечення в діяльності корпорації.

З огляду на це доцільним є деталізування представленої моделі через відображення алгоритму проходження інформації та прийняття управлінських

рішень, який може бути застосований у практиці корпоративного управління. Відповідну послідовність реалізації інформаційного забезпечення управління корпорацією наведено на рис. 3.

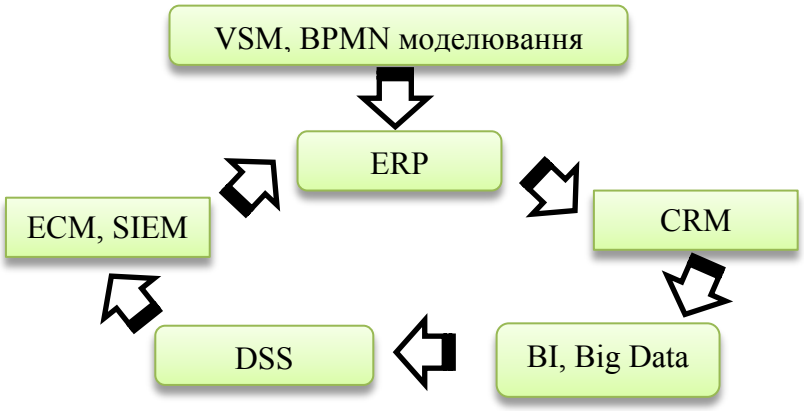



**Рис. 3. Схема використання IT-інструментів в регуляторно-інноваційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією**

*Джерело: розроблено автором*

Схема, наведена на рис. 3, відображає структуру використання IT-інструментів у межах регуляторно-інноваційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією та демонструє інтегровану цифрову архітектуру підтримки управлінських процесів. На відміну від попередньої блок-схеми, яка характеризує логіку руху інформації, рис. 3 ілюструє технологічне середовище, у межах якого формується, обробляється та використовується управлінська інформація. Центральним елементом моделі виступає ERP-система, яка забезпечує інтеграцію основних бізнес-процесів корпорації та формує єдину базу корпоративних даних. Саме ERP виступає ядром інформаційного забезпечення, через яке здійснюється узгодження операційної діяльності, фінансового обліку та управлінського контролю.

Навколо ERP функціонують взаємопов’язані цифрові інструменти, що розширюють можливості управління інформаційними потоками. Системи CRM забезпечують управління взаємодією з клієнтами та формують зовнішній контур інформації про ринок і споживачів. Інструменти BI та Big Data виконують аналітичну функцію, трансформуючи накопичені дані у показники ефективності

та прогностичні сценарії розвитку. Системи DSS (Decision Support Systems) забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень шляхом інтерпретації результатів аналітики та формування управлінських альтернатив.

Окрему роль відіграють системи ECM і SIEM, які відповідають за управління корпоративним контентом, інформаційну безпеку та контроль відповідності регуляторним вимогам. Верхній рівень схеми представлений інструментами процесного моделювання (VSM, BPMN), що забезпечують формалізацію бізнес-процесів і дозволяють узгоджувати інформаційні потоки з організаційною структурою управління.

Таким чином, рис. 3 демонструє, що регуляторно-інноваційна модель інформаційного забезпечення базується на принципі цифрової інтеграції, коли різні IT-інструменти формують єдине інформаційне середовище корпоративного управління. У такій архітектурі інформаційний потік набуває системного характеру та рухається не лінійно, а у вигляді взаємопов'язаних контурів обміну даними між аналітичними, операційними та управлінськими рівнями.

З огляду на це, інформаційний потік у межах даної моделі можна охарактеризувати як інтегрований data-centric потік, орієнтований на забезпечення стратегічної координації діяльності корпорації, підтримку інноваційних рішень та дотримання регуляторних вимог.

Разом із тим представлена регуляторно-інноваційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією формується переважно в умовах відносно стабільного інституційного середовища, високого рівня цифрової зрілості бізнесу та передбачуваності регуляторної політики. За таких умов інформаційні системи орієнтовані на довгострокову координацію розвитку, інтеграцію інновацій та забезпечення стратегічної узгодженості управлінських рішень.

Водночас, функціонування корпорацій в економіках із підвищеним рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та обмеженістю ресурсів зумовлює формування іншої логіки інформаційного забезпечення управління. У таких умовах ключового значення набуває здатність інформаційних систем

забезпечувати оперативну адаптацію управлінських рішень, підтримання стабільності діяльності та швидке реагування на зміни економічного середовища.

Саме зазначені особливості обумовлюють формування стабілізаційно-адаптаційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією, яка відображає специфіку функціонування корпоративного сектору України та характеризується іншою структурою інформаційних потоків і логікою прийняття управлінських рішень.

Стабілізаційно-адаптаційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією формується в умовах підвищеної мінливості економічного середовища, обмеженості ресурсів та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики. У таких умовах інформаційне забезпечення спрямоване передусім на підтримання безперервності діяльності корпорації, зниження рівня ризиків та забезпечення управлінської гнучкості.

У межах даної моделі інформаційне забезпечення виконує такі ключові функції:

– оперативний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності корпорації;

– забезпечення швидкого обміну інформацією між управлінськими рівнями;

– підтримка прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;

– адаптація бізнес-процесів до змін ринкового та інституційного середовища;

– мінімізація ризиків та підтримання операційної стабільності діяльності;

– забезпечення інформаційної узгодженості між підрозділами за умов часткової цифровізації.

На відміну від регуляторно-інноваційної моделі, де інформаційні системи інтегруються навколо стратегічного розвитку, у стабілізаційно-адаптаційній моделі інформаційне забезпечення виконує передусім функцію підтримки управлінської стійкості та забезпечення безперервності прийняття рішень.

Структуру функціонування моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією відображено на рис. 4. Представлена схема демонструє організацію

інформаційної взаємодії між основними управлінськими елементами корпорації в умовах адаптивного управління, де інформаційні потоки формуються залежно від поточних управлінських потреб і можуть змінювати свою інтенсивність та напрям руху.

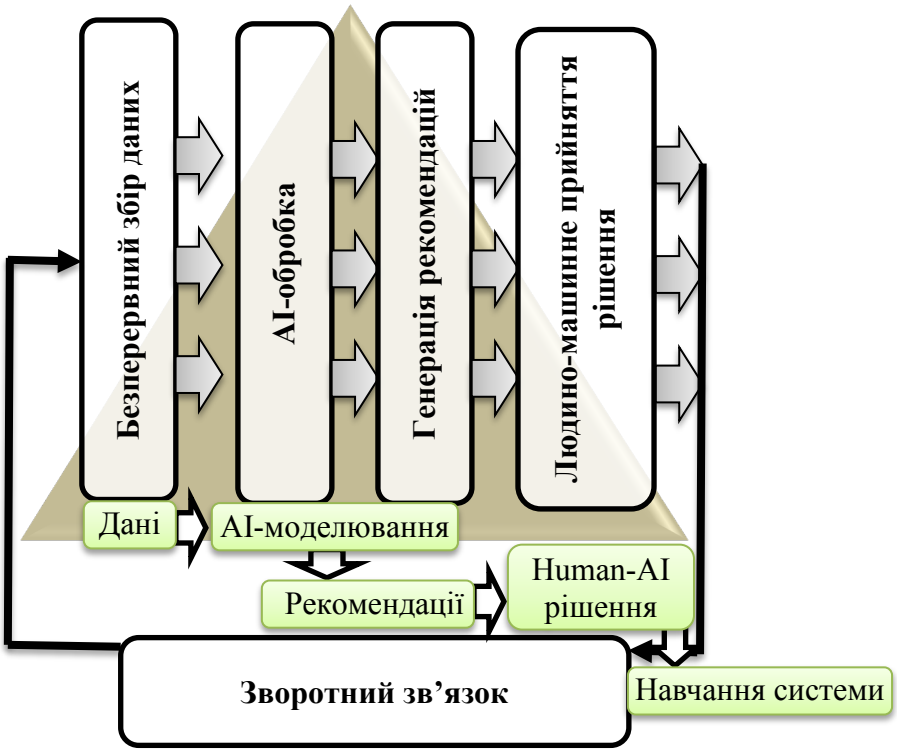



**Рис. 4. Структура та особливості стабілізаційно-адаптаційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією**

*Джерело: розроблено автором*

Особливістю моделі є переважання горизонтальних інформаційних зв'язків і скорочених контурів передачі інформації, що забезпечує швидкість управлінської реакції. Інформаційні системи в цьому випадку виконують роль інструментів оперативної координації, а не повної цифрової інтеграції, що відповідає умовам функціонування корпорацій у середовищі підвищеної економічної турбулентності.

Таким чином, рис. 4 ілюструє адаптивну архітектуру інформаційного забезпечення, у якій інформація виступає ресурсом стабілізації діяльності корпорації та підтримки управлінських рішень коротко- та середньострокового періоду.

Представлена на рис. 4 структура стабілізаційно-адаптаційної моделі дозволяє визначити ключові елементи інформаційної взаємодії в корпорації, однак для повного розуміння особливостей її функціонування необхідним є аналіз безпосереднього руху інформації в межах управлінського процесу. Саме характер формування, передачі та використання інформації визначає здатність корпорації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності.

З огляду на це, доцільно розглянути блок-схему руху інформаційного потоку в стабілізаційно-адаптаційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією, наведену на рис. 5, яка відображає послідовність обміну інформацією між управлінськими рівнями та функціональними підрозділами в умовах адаптивного управління.

Блок-схема на рис. 5 демонструє, що інформаційний потік у стабілізаційно-адаптаційній моделі має переважно ситуаційно-реактивний характер і формується відповідно до поточних управлінських потреб. Початковим етапом виступає збір інформації з операційного середовища корпорації, який включає внутрішні виробничі та фінансові показники, зміни ринкової кон'юнктури, а також зовнішні економічні ризики.

На відміну від регуляторно-інноваційної моделі, де інформація проходить централізовану аналітичну обробку, у даній моделі значна частина інформації обробляється безпосередньо на рівні функціональних підрозділів, що скорочує час прийняття управлінських рішень. Інформаційні потоки характеризуються наявністю численних горизонтальних зв'язків, які забезпечують швидку координацію дій між підрозділами та дозволяють адаптувати бізнес-процеси до змінних умов діяльності.

Подальший рух інформації пов'язаний із передачею узагальнених даних на управлінський рівень, де відбувається прийняття рішень оперативного або тактичного характеру. Важливою особливістю моделі є скорочений цикл зворотного зв'язку: результати реалізації рішень швидко повертаються у систему у вигляді нових даних, що забезпечує постійне коригування управлінських дій.

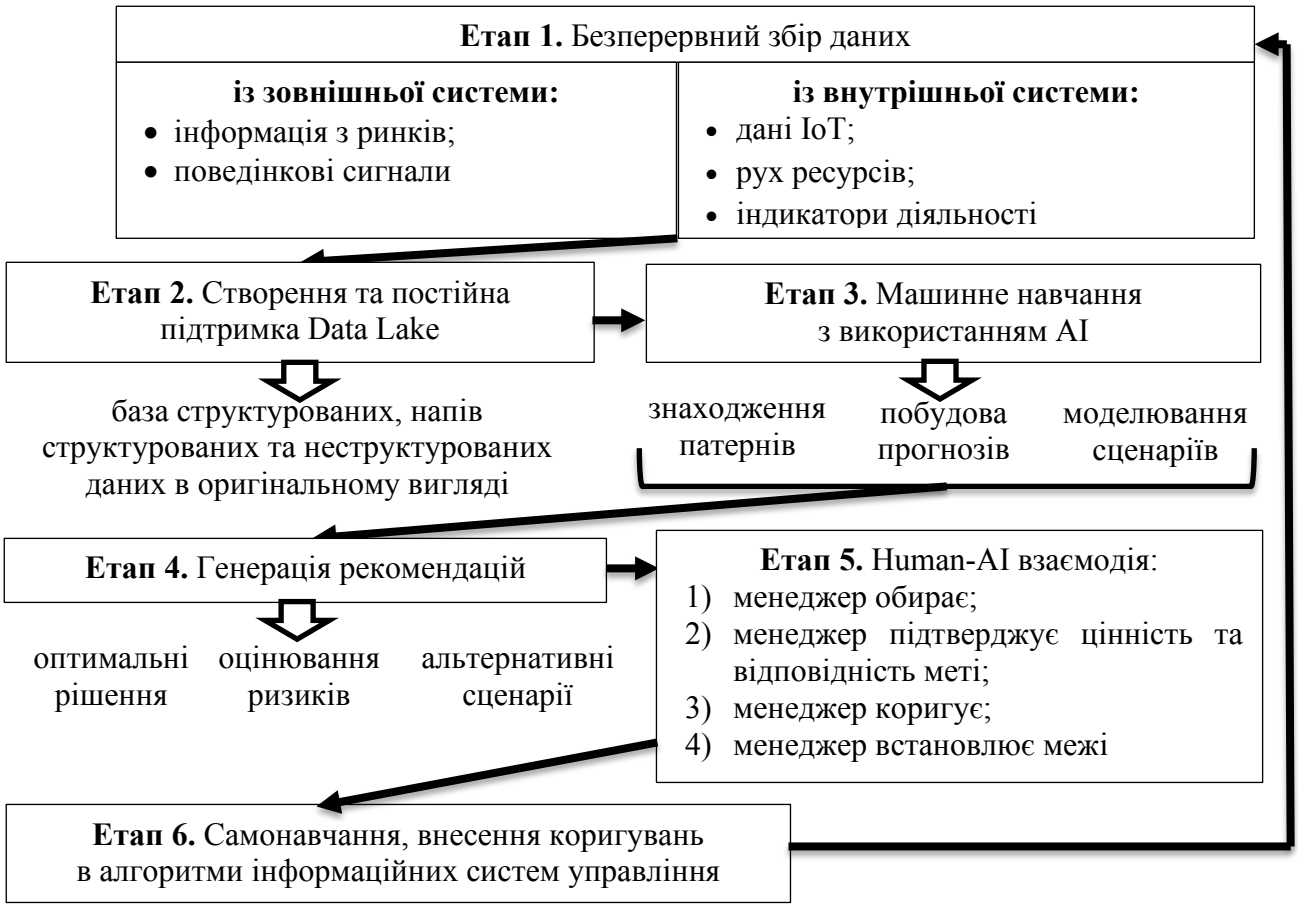



**Рис. 5. Блок-схема руху інформації в стабілізаційно-адаптаційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією**

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, інформаційний потік у стабілізаційно-адаптаційній моделі характеризується гнучкістю, децентралізованістю та високою швидкістю циркуляції інформації. Його основне призначення полягає не у довгостроковій стратегічній інтеграції даних, а у підтриманні управлінської стійкості корпорації шляхом оперативної адаптації до змін економічного середовища.

Отже, стабілізаційно-адаптаційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією відображає специфіку функціонування корпоративних структур в умовах підвищеної економічної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. У межах цієї моделі інформаційне забезпечення виконує передусім функцію підтримання управлінської стійкості, забезпечуючи оперативність обміну інформацією, скорочення часу реагування на зміни та адаптацію управлінських рішень до поточних умов діяльності.

На відміну від моделей, орієнтованих на повну цифрову інтеграцію, інформаційна архітектура стабілізаційно-адаптаційного типу характеризується поєднанням централізованих і децентралізованих інформаційних процесів, що дозволяє зберігати гнучкість управління за обмежених ресурсних можливостей. Інформаційні потоки мають переважно ситуаційний характер і формуються відповідно до актуальних управлінських потреб, забезпечуючи швидке прийняття операційних і тактичних рішень.

Ключовою особливістю моделі є орієнтація інформаційного забезпечення на підтримання безперервності функціонування корпорації, мінімізацію ризиків та координацію діяльності підрозділів у режимі постійної адаптації. У цьому контексті інформація виступає не лише ресурсом управління, а інструментом стабілізації діяльності корпорації, що дозволяє забезпечувати її функціональну стійкість навіть за умов нестабільного економічного середовища.

Таким чином, стабілізаційно-адаптаційна модель інформаційного забезпечення управління формує адаптивний тип корпоративного управління, у якому ефективність прийняття рішень досягається завдяки швидкості інформаційного обміну, гнучкості організаційних зв’язків та постійному коригуванню управлінських дій.

Розглянуті регуляторно-інноваційна та стабілізаційно-адаптаційна моделі інформаційного забезпечення управління корпораціями відображають різні підходи до організації інформаційних потоків, що формуються під впливом інституційних, економічних і технологічних умов функціонування корпоративного сектору. Кожна з моделей демонструє власну логіку побудови інформаційного середовища управління, визначаючи специфіку обробки даних, характер прийняття управлінських рішень та рівень інтеграції інформаційних систем.

Водночас, проведений аналіз свідчить, що зазначені моделі не є взаємовиключними, а відображають різні управлінські механізми забезпечення ефективності діяльності корпорацій залежно від умов їх функціонування. Це

зумовлює необхідність їх системного порівняння з метою виявлення ключових відмінностей, спільних характеристик та управлінських переваг кожного підходу.

З огляду на це, доцільним є здійснення порівняльної характеристики моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями (табл. 3), що дозволяє узагальнити отримані результати дослідження та визначити напрями їх практичного застосування.

*Таблиця 3*

**Порівняльна характеристика моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями**

| Критерій порівняння | Регуляторно-інноваційна модель (умовно європейська) | Стабілізаційно-адаптаційна модель (умовно українська) |
|---|---|---|
| Інституційне середовище | Стабільне, регуляторно визначене | Динамічне, високий рівень невизначеності |
| Стратегічна орієнтація | Довгостроковий розвиток та інновації | Підтримання стабільності та адаптація |
| Роль інформаційного забезпечення | Координація стратегічного розвитку | Забезпечення управлінської стійкості |
| Тип інформаційного потоку | Data Management (централізований) | Адаптивний, ситуаційно-реактивний |
| Структура інформаційних потоків | Вертикально-горизонтальна інтеграція | Переважно горизонтальні зв'язки |
| Рівень цифрової інтеграції | Високий, єдині цифрові екосистеми | Часткова інтеграція систем |
| Архітектура IT-середовища | ERP-центрична інтегрована платформа | Комбінована, модульна |
| Аналітична обробка даних | Централізована, predicitive analytics | Децентралізована, оперативний аналіз |
| Тип управлінських рішень | Стратегічні та прогнозні | Оперативні та тактичні |
| Швидкість прийняття рішень | Середня (через багаторівневу верифікацію) | Висока (скорочені інформаційні контури) |
| Роль комплаєнсу | Системоутворюючий фактор | Адаптивний, ситуаційний |
| Управління ризиками | Превентивне, аналітично прогнозоване | Реактивно-адаптивне |
| Зворотний зв'язок | Формалізований цифровими системами | Оперативний управлінський |
| Горизонт планування | Довгостроковий | Коротко- та середньостроковий |
| Управлінська логіка | Інтеграція → аналіз → стратегія | Моніторинг → реакція → стабілізація |

*Джерело: розроблено автором*

Проведене порівняння моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями засвідчує, що відмінності між ними визначаються не рівнем технологічного розвитку як таким, а передусім характером економічного середовища функціонування корпорацій та відповідною управлінською логікою прийняття рішень. Регуляторно-інноваційна модель формується в умовах інституційної стабільності та орієнтована на стратегічну інтеграцію інформації, прогнозування розвитку й підтримку довгострокової конкурентоспроможності. Натомість стабілізаційно-адаптаційна модель забезпечує ефективність управління через гнучкість інформаційних потоків, скорочення управлінських контурів та оперативну адаптацію до змін економічного середовища.

Отримані результати свідчать, що інформаційне забезпечення управління корпораціями набуває контекстно-залежного характеру, а ефективність його функціонування визначається ступенем відповідності моделі інформаційних потоків умовам діяльності корпорації. У цьому контексті запропоноване розмежування моделей дозволяє розглядати інформаційне забезпечення не як універсальну цифрову систему, а як управлінський механізм, що трансформується залежно від рівня економічної стабільності, регуляторного середовища та стратегічних цілей розвитку корпорації.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує доцільність диференційованого підходу до формування систем інформаційного забезпечення управління корпораціями, що створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо їх адаптації до конкретних умов функціонування корпоративного сектору.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що система інформаційного забезпечення управління корпораціями є визначальним елементом сучасного корпоративного менеджменту, який забезпечує узгодженість інформаційних потоків, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та формує основу адаптації корпорацій до змін економічного середовища.

На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку корпоративного сектору ЄС та України обґрунтовано доцільність виокремлення двох управлінських моделей

інформаційного забезпечення – регуляторно-інноваційної та стабілізаційно-адаптаційної, що відрізняються структурою інформаційних потоків, рівнем цифрової інтеграції та логікою прийняття управлінських рішень.

Доведено, що регуляторно-інноваційна модель характеризується високим рівнем цифрової інтеграції, централізованим управлінням даними та орієнтацією на стратегічне планування і довгострокову конкурентоспроможність, тоді як стабілізаційно-адаптаційна модель забезпечує ефективність управління через гнучкість інформаційних потоків, децентралізовану обробку інформації та оперативну адаптацію до умов економічної невизначеності.

Запропоновано концептуальне представлення інформаційних потоків у межах кожної моделі, що дозволило визначити їх функціональні особливості, роль цифрових інструментів та механізми підтримки управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях корпоративного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей як методичної основи для формування систем інформаційного забезпечення управління корпораціями з урахуванням інституційних умов їх функціонування, рівня цифрової зрілості та стратегічних пріоритетів розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням інструментарію оцінювання ефективності інформаційних потоків у корпоративному управлінні та формуванням гібридних моделей інформаційного забезпечення, адаптованих до трансформаційних умов розвитку економіки.

## Список використаних джерел


1. Герасименко О. О., Степанюк Т. В. Цифровізація управління в організаціях: процес та модель імплементації. *Наукові перспективи*. 2024. № 1 (43). С. 405-417. https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8804/8851.
2. Дергачова В. В., Оніщук М. С. Цифровізація корпоративного управління: впровадження та результати. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 248 с. С. 59-60. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328869.

3. Чікалкін С. М. Корпоративне управління в умовах цифровізації. Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни : Матеріали ІІ-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених (Київ, 21 листопада 2024 року ): тези доповідей / відп. ред. Р. Г. Дубас. Київ, Університет «Україна». 2024. 218 с. С. 163-166. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_2_conf_molodih_vchenih_IEM.pdf.
4. Nahum, N., Larsson-Olaison, U., Uman, T., & Achtenhagen, L. (2026). Corporate governance for digital transformation: The role of ownership and the board of directors. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 233. Pp. 124-494. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124453.
5. OECD Corporate Governance Factbook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/oecd-corporate-governance-factbook-2025_56febc0d/f4f43735-en.pdf.
6. Yao, Fu, & Dapeng, Liang (2025). Data Governance Framework and Intelligent Decision Making System in Enterprise Technology Strategy. DMIT '25: *Proceedings of the 2025 International Conference on Digital Management and Information Technology*, pp. 501-506. https://doi.org/10.1145/3736426.3736504.
7. Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Mook, Lee S. (2026). Artificial intelligence (AI) and Corporate Governance: Evidence From Board Size. 60 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=6087666.
8. Eurostat (2025). Large businesses in the EU: small number, high turnover. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251209-2.
9. Eurostat (2024). Structural business statistics overview. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview.
10. Eurostat (2024). Micro and small businesses make up 99% of enterprises in the EU. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1.
11. OECD (2026). Connecting FDI and SMEs for productivity and innovation in Europe. *OECD Publishing*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/connecting-fdi-and-smes-for-productivity-and-innovation-in-europe_9848e952-en/full-report/fdi-sme-ecosystems-and-regional-disparities-in-the-european-union_0f03454c.html.
12. Bonnefous, B. (2024). The great decline of European industry. Le Monde. https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/09/23/the-great-breakdown-of-european-industry_6727000_19.html.
13. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за 2024 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-2024-rik-ekspres.
14. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2024 рік / Державна служба статистики України. Фінансові результати підприємств (річні дані). Київ, 2024. URL: https://kh.ukrstat.gov.ua/rentabelnist-operatsiinoi-diialnosti-pidpryiemstv-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti.
15. Eurostat (2025). Digitalisation in Europe – 2025 edition. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025.
16. Embracing the Challenges of Digital Transformation. Start Campus. 2023. URL: https://www.startcampus.pt/white-paper-embracing-the-challenges-of-digital-transformation.
17. Sofrankova, B., Sira, E., Horvathova, J., & Mokrisova, M. (2025). Digital Skills and Digital Transformation Performance in the EU-27: A DESI-Based Nonparametric and Panel Data Study. *Economies*. 13(11), 315 p. https://doi.org/10.3390/economies13110315.

18. Challenges and opportunities for digital infrastructure in Europe. Telefonica. 2026. URL: https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/challenges-opportunities-digital-infrastructure-europe/.
19. Андрущенко Я. М., Кваско А. В. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: тренди, виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 248 с. С. 35-36. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328852.
20. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45-50. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1005/963.
21. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємства та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227. https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227.
22. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6747/6686.
23. Ma. J., Shang, Y., & Liang, Z. (2025). Digital transformation, artificial intelligence and enterprise innovation performance. *Finance Research Letters*. Vol. 78. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612325004532/.
24. Cui, J. (2025). AI-Driven Digital Transformation and Firm Performance in Chinese Industrial Enterprises: Mediating Role of Green Digital Innovation and Moderating Effects of Human-AI Collaboration. URL: https://arxiv.org/pdf/2505.11558.
25. Le Bo, & Jia Li (2025). The impact of ESG and corporate digital transformation on corporate performance in Chinese firms. *Sustainable Futures*. Vol. 9. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825003405?via%3Dihub.
26. Yan, Y., Gong, C., & Zhang, H. (2025). Corporate ESG performance, digital transformation and climate risk disclosure. *Sustainable Futures*. Vol. 9. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825002291.
27. Verma, L. (2025). The Transformative Impact of Artificial Intelligence on Business Process Management. *Journal of Computer Science and Information Technology*, 13 (48), 14-25. https://doi.org/10.37745/ejcsit.2013/vol13n481425.
28. Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*. Vol. 65. Is. 3. Pp. 329-339. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006.

**Н. Є. Скрипник**

# ПАРАДИГМАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ДИФУЗІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасна світова архітектура перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої конвергенцією технологічних проривів, геополітичних зсувів та екологічних імперативів. У цих умовах інноваційний розвиток підприємництва перестає бути просто стратегічною перевагою, перетворюючись на єдиний можливий механізм адаптації та виживання в умовах глобальної турбулентності. Поняття «інновації» сьогодні виходить за межі суто технологічних оновлень, охоплюючи трансформацію бізнес-моделей, соціальну відповідальність та цифрову екосистемність. Глобальне середовище диктує нові правила гри, де здатність підприємницьких структур ідентифікувати загрози та вчасно конвертувати їх у можливості визначає життєздатність цілих національних економік.

Актуальність теми зумовлена низкою критичних чинників, що формують новий ландшафт бізнесу у 2020-х роках. Полікризовість глобального простору: одночасна дія наслідків пандемій, воєнних конфліктів (зокрема, повномасштабної агресії проти України) та енергетичних криз руйнує традиційні ланцюги створення вартості, вимагаючи від підприємців радикально нових підходів до логістики та виробництва. Технологічна сингулярність: стрімке впровадження штучного інтелекту, квантових обчислень та блокчейн-технологій створює розрив між інноваційними лідерами та консервативними гравцями, що загрожує цифровій нерівності на макрорівні. Екологічний імператив та ESG-трансформація: глобальне потепління та перехід до «зеленої» економіки змушують бізнес переглядати енергоефективність, що є водночас фінансовим тягарем (загрозою) та ринковим шансом (можливістю) для еко-інноваторів. Зміна парадигми людського капіталу: дефіцит талантів та розвиток дистанційних форм праці вимагають інновацій у сфері

управління персоналом та корпоративної культури. Отже, дослідження взаємозв'язку між глобальними викликами та інноваційним вектором підприємництва є критично важливим для розробки стратегій стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Метою дослідження є системний аналіз впливу сучасних глобальних викликів на інноваційну активність підприємницьких структур, ідентифікація ключових загроз, що гальмують розвиток, а також обґрунтування стратегічних можливостей, які відкриваються для бізнесу в процесі адаптації до нових світових реалій.

Проблема інноваційного розвитку підприємництва в умовах глобальних трансформацій перебуває у фокусі уваги багатьох провідних вчених та міжнародних організацій. Теоретичний фундамент дослідження базується на роботах Й. Шумпетера (теорія «творчого руйнування») [1], П. Друкера (інноваційне підприємництво) [2] та Г. Чесбро (концепція «відкритих інновацій») [3]. Фундаментальною основою дослідження є концепція «відкритих інновацій» Г. Чесбро, яка обґрунтовує перехід від закритих корпоративних R&D-центрів до глобального обміну знаннями. В умовах сучасних викликів ця модель є критично важливою для подолання ресурсних обмежень малих та середніх підприємств [3]. Питання впливу четвертої промислової революції (Industry 4.0) на бізнес-процеси активно досліджуються у працях К. Шваба, який наголошує на швидкості змін як головному виклику сучасності [4]. Автор доводить, що загроза технологічного відставання є екзистенційним викликом для традиційного бізнесу. Вплив непередбачуваних глобальних загроз (так званих «Чорних лебедів») на економічні системи досліджено Н. Талебом. Його теорія «антикрихкості» слугує теоретичним підґрунтям для розробки інноваційних стратегій бізнесу в умовах війни та глобальної турбулентності [5]. Взаємодія держави, бізнесу та науки як інструмент відповіді на глобальні виклики детально розкрита у працях Г. Іцковіца [6]. Для України цей підхід є базовим у контексті побудови MilTech-екосистем.

Питання адаптації українського підприємництва до глобальних стандартів та викликів системно розглядає Л. І. Федулова. У її працях акцентується увага на

технологічному переоснащенні як факторі національної безпеки [7]. Питаннями оцінки інноваційного потенціалу в умовах кризи займається також І. Ю. Єгоров [8]. Попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим питання специфіки інноваційного маневрування підприємств в умовах поєднання військово-політичних та технологічних викликів, що є особливо актуальним для України та країн Східної Європи.

Незважаючи на значний масив наукових напрацювань у сфері інноваційного менеджменту, динаміка сучасних глобальних викликів створює нові дослідницькі лакуни, які потребують детального вивчення. Більшість праць (К. Шваб, Г. Чесбро) фокусуються на стабільному глобалізаційному середовищі. Натомість питання інноваційного розвитку в умовах поєднання воєнного стану з цифровою трансформацією (концепція MilTech як драйвера цивільного сектору) залишається фрагментарним. Хоча технологічні аспекти ШІ описані широко, інституційні та етичні виклики для малого та середнього підприємництва в Україні (в контексті адаптації до EU AI Act) потребують глибшого економічного обґрунтування. Існує потреба в аналізі синергії Twin Transition (подвійного переходу) – як цифрові інновації можуть одночасно вирішувати загрози енергетичної кризи та кліматичних змін для українських підприємств.

Наукова новизна даного розділу полягає у спробі інтегрувати концепцію «антикрихкості» Н. Талеба з практичними інструментами цифровізації, що дозволяє сформулювати модель «інноваційного форсайту» для вітчизняного бізнесу в умовах глобальної нестабільності [5].

Поняття «інноваційне підприємництво» є мультидисциплінарним і перебуває на перетині економічної теорії, менеджменту та інноватики. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити три основні еволюційні підходи до його трактування.

Класичний (ресурсний) підхід розглядає підприємця як «новатора». Витоки терміну пов’язані з працями Й. Шумпетера, який вперше розмежував звичайне господарювання та підприємництво. У його розумінні, інноваційне

підприємництво – це здійснення «нових комбінацій» факторів виробництва, а саме створення нової якості товару, впровадження нових методів виробництва, освоєння нових ринків або джерел сировини. Основною сутністю підходу є «творче руйнування» старої економічної структури [1].

Функціонально-інструментальний підхід запровадив П. Друкер розширив це поняття, визначивши інновації як специфічний інструмент підприємництва. Згідно з цим підходом, інноваційне підприємництво – це діяльність, спрямована на надання ресурсам нової здатності створювати багатство, ключовим акцентом якого є пошук змін та реагування на них як на можливості. Інноваційність розглядається не лише як технологія, а передусім економічна та соціальна категорія, що змінює цінність, яку отримує споживач від ресурсів [2].

Сучасний процесно-інституційний підхід ґрунтується на сучасному розумінні, закріпленому у міжнародних стандартах (Настанова Осло), трактує інноваційне підприємництво як комплексний процес, що включає наукову, технологічну, організаційну, фінансову та комерційну діяльність [9]. Він передбачає комерціалізацію знань та вихід за межі лабораторій у реальний ринковий простір. Його сутність полягає в здатності підприємницької одиниці не лише генерувати ідею, а й забезпечити її дифузію (поширення) у ринковому середовищі. Для наочності аналізу систематизуємо погляди провідних вчених у табл. 1.

Враховуючи глобальні виклики 2024-2026 рр. (цифровізацію, військові конфлікти та кліматичні зміни), доцільно запропонувати розширене трактування терміну. Інноваційне підприємництво – це особливий вид господарської діяльності, що базується на постійному пошуку та реалізації нових технологічних, організаційних та бізнес-рішень в умовах високого ризику, з метою формування антикрихкості підприємницьких структур та створення стійкої конкурентної переваги через генерування нової цінності для суспільства.

Аналіз показує, що дефініція терміну еволюціонувала від «одиничного акту творчості» до «безперервного процесу управління змінами». Важливо

підкреслити, що сьогодні інноваційне підприємництво – це не лише про IT чи Hi-Tech, а про здатність будь-якого бізнесу адаптувати свою модель під тиском глобальних деструктивних чинників. Для глибшого розуміння природи досліджуваного явища необхідно провести чітку демаркаційну лінію між традиційним (класичним) веденням бізнесу та інноваційним підприємництвом. Це дозволить виокремити специфічні загрози та можливості, характерні саме для інноваційного вектору розвитку. У науковій літературі доведено, що головна відмінність полягає не у сфері діяльності (виробництво чи послуги), а у ставленні до ризику, ресурсів та змін. Порівняльна характеристика класичного бізнесу та інноваційного підприємництва наведена в табл. 2.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення дефініції «інноваційне підприємництво»**

| Автор / джерело | Визначення фокусується на... | Ключова характеристика |
|---|---|---|
| Й. Шумпетер [1] | Нових комбінаціях факторів | Радикальність змін, динамізм |
| П. Друкер [2] | Специфічному інструменті змін | Цілеспрямована праця, менеджмент |
| Б. Твісс [14] | Перетворенні ідеї на продукт | Процес «від ідеї до ринку» |
| Л. Федулова [7] | Технологічній модернізації | Системність, національна безпека |
| Настанова Осло 2018: Керівництво зі збору, звітування та використання даних про інновації [9] | Впровадженні інновацій | Ризикованість, вимірюваність результату |

Розмежування цих понять базується на декількох фундаментальних наукових концепціях:

1. Невизначеність проти ризику (Ф. Найт). Класичний бізнес оперує «ризиками», які можна розрахувати статистично. Інноваційне підприємництво, за теорією Ф. Найта, працює в зоні «справжньої невизначеності», де неможливо передбачити ймовірність результату. Саме за здатність діяти в таких несприятливих умовах підприємець отримує специфічну винагороду – прибуток [10].

2. Підривні інновації. К. Крістенсен доводить, що великі класичні компанії часто програють інноваційним стартапам через «дилему інноватора»: вони занадто сфокусовані на підтримці існуючих прибуткових моделей і пропускають «підривні» технології, які спочатку здаються менш досконалими, але згодом захоплюють ринок [11].

3. Ресурсна теорія та динамічні спроможності. Згідно з працями Д. Тіса, інноваційне підприємництво базується на «динамічних спроможностях», тобто здатності фірми інтегрувати, розбудовувати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на швидкі зміни середовища. Традиційний бізнес натомість спирається на «статичні спроможності» (ефективність поточних операцій) [12].

4. Вітчизняний контекст: інновації як чинник безпеки. В українському науковому середовищі О. І. Амос та Н. Ю. Брюховецька наголошують, що в умовах перехідної економіки інноваційне підприємництво відрізняється від класичного вищою соціальною відповідальністю та роллю у забезпеченні економічного суверенітету держави [13].

*Таблиця 2*

**Порівняльна характеристика класичного бізнесу та інноваційного підприємництва**

| **Критерій порівняння** | **Класичний бізнес** | **Інноваційне підприємництво** |
|---|---|---|
| Основна мета | Отримання прибутку через стабільне функціонування та задоволення існуючого попиту | Створення нових ринків або радикальна зміна існуючих через впровадження новизни |
| Ставлення до ризику | Мінімізація ризиків; орієнтація на перевірені часом моделі (Risk-averse) | Прийняття високого ступеня невизначеності як невід'ємної умови успіху (Risk-taking) |
| Джерело зростання | Екстенсивне (збільшення обсягів ресурсів) або інтенсивне (оптимізація витрат) | Створення інтелектуальної ренти; капіталізація унікальних знань та технологій |
| Життєвий цикл продукту | Орієнтація на тривале використання стабільної технології | Постійне «самопоїдання» власних продуктів новими розробками. |
| Реакція на виклики | Адаптація з метою повернення до стану рівноваги | Використання викликів як каталізаторів для якісного стрибка (антикрихкість) |

Аналіз динаміки Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index, GII) за період 2015-2025 рр. дозволяє виявити фундаментальні зсуви у світовій архітектурі знань, що відбулися під впливом пандемічного шоку, геополітичної турбулентності та стрімкої дифузії генеративного штучного інтелекту. За останнє десятиліття глобальна інноваційна система перейшла від стадії «стабільної цифровізації» до епохи «технологічного суверенітету та резильєнтності». Хронологічний аналіз показників GII свідчить про зміну парадигми інноваційного лідерства.

Період 2016-2019 рр. можна охарактеризувати як консолідацію традиційних лідерів та «Китайський прорив». У цей період спостерігалася стабільна домінація групи країн з високим рівнем доходу (Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Нідерланди). Ключовим трендом стало стрімке просування Китаю, який у 2016 р. вперше увійшов до топ-25, а до 2019 р. закріпився у топ-15. Домінантним трендом цього періоду була ефективність інноваційних систем, вимірювана відношенням обсягу інноваційних результатів до витрат. Ризики були пов’язані з посиленням цифрового розриву між Глобальною Північчю та Півднем.

Пандемічна адаптація та «полікризовість» характерна для періоду 2020-2023 рр. Пандемія COVID-19 та початок повномасштабної агресії проти України у 2022 р. внесли суттєві корективи в динаміку Індексу. Попри очікуване падіння, глобальні витрати на R&D (НДДКР) у 2021-2022 рр. продемонстрували не-очікувану стійкість. Також цей період відзначився зміною лідерів: Південна Корея (у 2021 р.) та Сінгапур (у 2023 р.) увійшли до топ-5, потіснивши традиційних європейських лідерів. З впевненістю можна стверджувати про феномен індійського зростання, тобто Індія стала лідером серед країн з рівнем доходу нижче середнього, демонструючи стабільне зростання протягом 12 років поспіль [15; 16].

Останніми роками, починаючи з 2024 р. розпочалася епоха AI-дизрупції та «подвійного переходу». Станом на 2026 р. динаміка GII визначається здатністю

країн інтегрувати штучний інтелект у промислові та соціальні цикли. Характерною особливістю сучасного періоду є стратегічна автономія, тобто країни почали інвестувати не просто в інновації, а в «закриті» технологічні цикли (виробництво напівпровідників, суверенні AI-моделі).

Попри значне руйнування фізичної інфраструктури та падіння загального рейтингу через безпекові фактори, Україна демонструє аномально високі значення показників в суб-індексах «Цифрові послуги» та «MilTech-інновації», що свідчить про формування нової моделі «мобілізаційної інноваційності». Порівняльна динаміка рейтингу GII за ключовими країнами світу наведена в табл. 3.

*Таблиця 3*

**Динаміка рейтингу Глобального інноваційного індексу (GII) окремих країн світу за період 2015-2025 рр. [15; 16]**

| Країна світу | Рейтинг GII | | Вектор змін рейтингу |
|---|---|---|---|
| | 2015 р. | 2025 р. | |
| Швейцарія | 1 | 1 | Стабільне лідерство (екосистемна зрілість) |
| США | 4 | 3 | Посилення через AI-бум та решоринг тех-виробництва |
| Китай | 25 | 10 | Експансія інтелектуальної власності |
| Південна Корея | 11 | 4 | Домінація в DeepTech та напівпровід-никах |
| Індія | 66 | 38 | Стрімка цифровізація послуг |
| Україна | 56 | 66 | Резильєнтність в умовах війни; MilTech-лідерство |

Падіння загального рейтингу України компенсується лідерством у специфічних технологічних вертикалях, що не завжди повною мірою охоплюються методологією GII.

За результатами десятирічного моніторингу можна зробити наступні висновки. Слід відзначити географічну децентралізацію інновацій, тобто центр тяжіння інноваційної активності незворотно змістився в бік Східної Азії. Станом на 2026 р. регіон Азійсько-Тихоокеанського басейну генерує понад 45% світових патентних заявок. Простежується стійкий перехід від «ефективності» до

«антикрихкості», а саме сучасні лідери GII (Швейцарія, Сінгапур, США) фокусуються не лише на обсягах виходу інновацій, а й на здатності системи витримувати зовнішні шоки (кіберзагрози, розриви ланцюгів постачання). Визначається критична роль інтелектуального капіталу в умовах AI-трансформації. Динаміка 2024-2026 рр. показує, що країни з високою якістю людського капіталу (STEM-освіта) швидше конвертують AI-технології в економічне зростання, тоді як країни-реципієнти технологій ризикують потрапити в нову «технологічну пастку». Відбувається трансформація методів оцінки, традиційні показники (кількість патентів, витрати на R&D) у 2026 р. стають менш репрезентативними без урахування «цифрової інтенсивності» економіки та здатності до швидкої комерціалізації ідей через венчурні екосистеми.

Глобальний інноваційний індекс за період 2016-2026 рр. відображає перетворення інновацій із засобу отримання надприбутку на фундаментальний інструмент забезпечення національної стійкості. Для України стратегічним пріоритетом має стати капіталізація унікального досвіду «інновацій в умовах екстремальної невизначеності», що може стати базою для післявоєнного технологічного прориву.

Компаративний аналіз інноваційної динаміки країн Східної Європи дозволяє виявити специфічні моделі розвитку, які сформувалися під впливом євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та безпекових викликів останнього десятиліття. У період 2015-2025 рр. Східна Європа продемонструвала неоднорідну, але загалом позитивну динаміку конвергенції (зближення) з інноваційними лідерами ЄС. Можна виділити три ключові моделі розвитку в межах регіону.

Модель «Цифрового лідерства» демонструють країни Балтії, Естонія, Литва та Латвія закріпили за собою статус регіональних дизрупторів. Протягом 2016-2026 рр. Естонія стабільно входить до топ-20 світового рейтингу. Ключовий фактор – розвиток «держави як сервісу» та найвища в Європі щільність «єдинорогів» (стартапів з капіталізацією понад 1 млрд дол. США)

на душу населення. Литва зробила ставку на сектор FinTech та біотехнології, здійснивши значний стрибок у рейтингу GII з 36-го місця у 2015 р. до 33-го у 2025 р. [15; 16].

Модель «Промислової модернізації» характерна для Польщі та Чехії, ці країни демонструють перехід від ролі «виробничого цеху Європи» до статусу R&D-хабів. Польща продемонструвала вражаючу стійкість інноваційної системи, за десятиліття країна переорієнтувалася з експорту сировини та сільськогосподарської продукції на експорт IT-послуг та ігрової індустрії. Чехія стабільно випереджає сусідів за обсягом інвестицій R&D у промисловому секторі (автомобілебудування, робототехніка) та є прикладом успішної інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості Industry 4.0.

Україна представляє унікальний для світової економіки кейс «воєнної інноваційності», тобто розвивається за моделлю «адаптивної резильєнтності», демонструє поступове покращення позицій завдяки зростанню експорту IT-послуг та реформуванню державних сервісів. В 2022-2026 рр. відбувається трансформація структури інновацій, попри падіння загальних інвестицій у цивільний сектор, спостерігається вертикальний зліт у секторах MilTech, GovTech та MedTech. Україна стала глобальним полігоном для тестування технологій подвійного призначення, що створює фундамент для повоєнного технологічного лідерства. Динаміка рейтингу Глобального інноваційного індексу (GII) країн Східної Європи та Балтії за період 2015-2025 рр. репрезентована в табл. 4.

*Таблиця 4*

**Динаміка рейтингу Глобального інноваційного індексу (GII) країн Східної Європи та Балтії за період 2015-2025 рр. [15; 16]**

| Країна світу | Рейтинг GII | | Ключовий драйвер 2026 р. |
|---|---|---|---|
| | 2015 р. | 2025 р. | |
| Естонія | 24 | 22 | Цифрова інфраструктура, DeepTech |
| Чехія | 27 | 32 | Промислові інновації, робототехніка |
| Польща | 39 | 39 | IT-експорт, венчурний капітал |
| Литва | 36 | 33 | FinTech, Лазерні технології |
| Україна | 56 | 66 | MilTech, GovTech (Дія), AI-адаптація |

Нижча позиція України у 2026 р. зумовлена методологією GII (оцінка інфраструктури, політичної стабільності та інвестиційних ризиків), тоді як у категоріях «Знання та технологічні результати» вона входить до топ-35.

Спостерігається посилення технологічної співпраці між Україною, Польщею та країнами Балтії, що формує Балто-Чорноморський інноваційний пояс. Це створює новий макрорегіональний кластер, який конкурує зі «старою» Європою в сегменті цифрових сервісів та безпекових технологій. На відміну від західної моделі, де інновації стимулюються приватним капіталом, у Східній Європі, особливо в Україні та Естонії, держава бере на себе роль активного стейкхолдера, створюючи цифрові платформи та сприятливі правові режими, наприклад Дія.City. Якщо у 2016 р. головною загрозою для регіону була еміграція фахівців, то у 2026 р. завдяки дистанційним формам праці та глобальним стартапам спостерігається процес «циркуляції знань». Східна Європа стає світовим центром інновацій у сфері кібербезпеки та оборонних технологій, що є прямою відповіддю на геополітичні виклики. Аналіз динаміки 2016-2026 рр. підтверджує, що країни Східної Європи успішно подолали стадію «наздоганяючого розвитку». Головним завданням на наступний період є капіталізація накопиченого інтелектуального капіталу в умовах післявоєнного відновлення України, що може перетворити регіон на провідний технологічний хаб континенту.

Аналіз корпоративних витрат на дослідження та розроблення (R&D) у 2025 р. свідчить про завершення епохи «обережного інвестування» та перехід до агресивної технологічної експансії, де домінуючим фактором став штучний інтелект. У 2025 р. світові витрати на R&D продемонстрували стійке зростання, попри високі відсоткові ставки та геополітичну нестабільність. За попередніми оцінками, сукупні витрати топ-2500 глобальних компаній-інноваторів у 2025 р. перевищили 2,7 трлн дол. США, що на 8,5% більше порівняно з 2024 р [17].

В період постпандемічного відновлення 2021-2022 рр. витрати зростали переважно в секторах охорони здоров'я та базової цифровізації, середній темп приросту складає 6-7% [17]. В 2023-2024 рр., період який можна охарактеризувати як оптимізація, через інфляцію та енергетичну кризу багато компаній скорочували

другорядні проекти, фокусуючись на ефективності. Без сумніву, 2025 р. увійде в історію, як AI-бум, відбувся критичний зсув бюджетів, компанії перейшли від «експериментів з AI» до масового впровадження генеративних моделей у виробничі ланцюги. У 2025 р. спостерігається чітка спеціалізація капіталовкладень за ключовими секторами, що підтверджується даними наведеними у табл. 5.

Головною особливістю 2025 р. стала трансформація структури R&D-бюджетів, їх внутрішня канібалізація, компанії не просто збільшували витрати, а перерозподіляли кошти з традиційних розробок на користь високотехнологічних напрямів. Понад 40% витрат на програмне забезпечення тепер спрямовані на інтеграцію агентського штучного інтелекту [19]. Через високе енергоспоживання дата-центрів, значна частина бюджетів (близько 15% у тех-секторі) витрачається на «зелені інкапсуляції» та енергоефективне охолодження [20]. США зберігають лідерство завдяки «магічній сімці», а саме корпораціям Alphabet, Amazon, Apple, Meta, Microsoft, NVIDIA, Tesla, витрати стимулюються приватним капіталом та податковими пільгами. Китай у 2025 р. змістив фокус на фундаментальні інновації через санкційні обмеження. Китайські компанії, такі як Huawei та BYD Company Limited інвестують рекордні суми у власні літографічні технології та нові матеріали. Витрати країн Європейського Союзу зростають повільніше, близько 4-5%, основний акцент зконцентрований на екологічних інноваціях та дотриманні регуляторних норм AI Act [21].

*Таблиця 5*

**Спеціалізація капіталовкладень за ключовими секторами економіки у 2025 р. [17; 18]**

| Сектор економіки | Частка в глобальних R&D у 2025 р., % | Темпи зростання до 2024, % | Ключовий фокус інвестицій |
|---|---|---|---|
| Технології та програмне забезпечення (Big Tech) | 32 | +14 | LLM, квантові обчислення, хмарні AI-процесори |
| Фармацевтика та біотехнології | 21 | +4 | AI-дизайн ліків, мРНК-платформи, персоналізована терапія |
| Автомобілебудування | 16 | +9 | Автономне водіння (L4/L5), твердотільні батареї |
| Напівпровідники | 12 | +11 | 2-нм техпроцеси, чипи для нейромереж |

Понад 60% приросту глобальних R&D-витрат у 2025 р. припадає на топ-50 найбільших корпорацій, що посилює ризики технологічної монополізації та свідчить про гіперконцентрацію інновацій. Використання штучного інтелекту для симуляцій та тестування дозволило компаніям у 2025 р. скоротити час розробки нових продуктів у середньому на 25-30% [20; 21]. В умовах обмежених ресурсів, українському бізнесу у 2025-2026 рр. критично важливо використовувати модель Open Innovation та залучати міжнародні гранти, оскільки самостійне фінансування капіталомістких R&D за глобальними стандартами стає практично неможливим.

У системі показників інноваційного розвитку особливе місце посідає R&D-інтенсивність (наукомісткість) – відносний показник, що визначається як відношення витрат на дослідження та розроблення до загального обсягу виручки підприємства. На відміну від абсолютних обсягів інвестицій, цей індикатор дозволяє оцінити реальну стратегічну орієнтованість компанії на інноваційний прорив, незалежно від її масштабу.

Аналіз корпоративних стратегій у 2025 р. виявляє чітку сегментацію галузей за рівнем R&D-інтенсивності, що зумовлено різною швидкістю технологічного оновлення та життєвим циклом продуктів. Сектор напівпровідників та AI-обладнання став абсолютним лідером з показником 15-22%. Такі компанії, як NVIDIA та ASML, демонструють екстремально високу інтенсивність (понад 18%), що пояснюється гонкою за 2-нанометровими техпроцесами та архітектурами нового покоління для ШІ [22; 23].

Сектор фармацевтики та біотехнології зберігає традиційно високу наукомісткість на рівні 14-20%. Проте у 2025 р. спостерігається цікавий тренд: за стабільної частки витрат ефективність розробок зросла завдяки використанню AI-моделей для протеомного аналізу та дизайну молекул, що скорочує стадію преклінічних досліджень [22; 23].

Програмне забезпечення та хмарні сервіси мають рівень наукомісткості 12-16%, такі компанії, як Microsoft та Alphabet спрямовують кожен шостий долар виручки на R&D, фокусуючись на створенні агентських екосистем та

інтеграції AI у B2B-процеси [22; 23]. Показник наукомісткості в гадузі автомобілебудування (5–9%) зростає порівняно з 2021-2023 рр., що пов'язано з фіналізацією переходу на програмно-керовані платформи (Software-Defined Vehicles) та розробкою твердотільних акумуляторів. Порівняння інноваційних стратегій дозволяє класифікувати компанії за співвідношенням обсягів виручки та R&D-інтенсивності (табл. 6).

Ключовою науковою знахідкою 2025 р. є зміна кореляції між витратами та результатом, завдяки впровадженню AI-augmented R&D (використання ШІ для написання коду, моделювання матеріалів та тестування), компанії почали отримувати більший вихід інноваційних результатів на одиницю витрат. Це призвело до появи так званого «інноваційного розриву ефективності»: компанії, які успішно інтегрували AI у свої R&D-процеси, можуть дозволити собі підтримувати інтенсивність на рівні 10-12%, отримуючи результати, еквівалентні 20% інтенсивності за «традиційної» моделі управління розробками [26; 27].

*Таблиця 6*

**Порівняння інноваційних стратегій компаній[24; 25]**

| Компанія (Тип стратегії) | R&D-інтенсивність, 2025 р., % | Обґрунтування стратегії |
|---|---|---|
| NVIDIA (Агресивний новатор) | 19,0 | Утримання монопольного становища через випереджальну розробку архітектур Blackwell та наступних поколінь |
| Amazon (Масштабний інноватор) | 12,5 | При величезній виручці компанія витрачає понад 85 млрд дол. США на R&D, що робить її абсолютним лідером за сумою, але не за інтенсивністю |
| Apple (Вибірковий оптимізатор) | 8,5 | Фокус на закритих екосистемах та впровадженні AI лише у споживчі пристрої, що дозволяє підтримувати високу маржинальність при нижчій наукомісткості |
| Tesla (Вертикальний інтегратор) | 5,5 | Нижча інтенсивність порівняно з BigTech компенсується фокусом на капіталомістких hardware-інноваціях та автономності |

Показник R&D-інтенсивності у 2025 р. перестав бути лінійним, висока наукомісткість не гарантує успіху без наявності цифрової інфраструктури для обробки великих даних. Для українських підприємств, що працюють в умовах дефіциту

ресурсів, стратегічним орієнтиром має стати не нарощування обсягів витрат, а підвищення «інноваційного ККД» через використання відкритого програмного забезпечення та хмарних AI-платформ. Національна політика має стимулювати саме ті галузі, де R&D-інтенсивність має найвищий мультиплікативний ефект для економіки (MilTech та енергетична стійкість) [28; 29].

В табл. 7 систематизовано глобальні виклики через призму галузевої специфіки. Це дозволяє наочно продемонструвати, як одна й та сама глобальна тенденція може бути критичною загрозою для однієї сфери та стратегічним вікном можливостей для іншої.

*Таблиця 7*

**Порівняльна характеристика впливу глобальних викликів на інноваційний розвиток за секторами економіки**

| Сектор економіки | Ключові глобальні загрози | Стратегічні інноваційні можливості |
|---|---|---|
| IT та цифрові технології | Кібервійни та витоки даних; етичні дилеми використання AI; монополізація ринку техгігантами | Розробка суверенних систем кібербезпеки; гіперавтоматизація бізнес-процесів; розвиток квантових обчислень |
| Агропромисловий комплекс | Кліматичні аномалії та деградація ґрунтів; розрив логістичних ланцюгів; зростання вартості добрив | Впровадження Precision Farming (точне землеробство); вертикальні ферми; створення стійких до стресів біокультур |
| Енергетика | Волатильність цін на вуглеводні; дефіцит критичних мінералів для батарей; ризики енергетичного тероризму | Перехід до Distributed Energy Resources (DER); технології водневої енергетики; системи Smart Grid та накопичення енергії |
| Промисловість (Industry 4.0) | Дефіцит кваліфікованої робочої сили; зростання витрат на екологічну модернізацію; протекціонізм | Адитивні технології (3D-друк); впровадження «цифрових двійників» виробництва; решоринг (повернення виробництва ближче до ринків збуту) |
| Сфера послуг та освіта | Знецінення традиційних дипломів; автоматизація рутинних інтелектуальних завдань | EdTech-платформи з персоналізованими траєкторіями; розвиток сервісної економіки (SaaS, PaaS); дистанційні форми глобальної співпраці |

Представлена матриця свідчить про те, що конкурентоспроможність сучасного підприємництва залежить не від наявності ресурсів, а від швидкості

«інноваційного маневру». У той час як загрози мають переважно зовнішній, непідвладний бізнесу характер, можливості зосереджені в площині внутрішнього управління та здатності до швидкої технологічної переорієнтації. Окремим наскрізним викликом для всіх секторів є декарбонізація. Для підприємств важкої промисловості це загроза закриття через високі вуглецеві податки, проте для стартапів у сфері CleanTech – це доступ до багатомільярдних зелених інвестицій та нових ринків збуту в ЄС.

У контексті глобальних викликів штучний інтелект виступає не просто як чергова ітерація автоматизації, а як фундаментальний дизруптор (руйнівник), що радикально змінює архітектуру створення вартості. Його вплив має амбівалентну природу: він одночасно нівелює застарілі конкурентні переваги та створює нові ринки з капіталізацією у трильйони доларів США.

1. Зміна парадигми: від «Human-centric» до «AI-augmented» моделей. Традиційні бізнес-моделі, що базувалися на лінійному масштабуванні за рахунок збільшення штату працівників, втрачають ефективність. AI дозволяє реалізувати модель «експоненційного підприємства», де операційні витрати на кожну наступну одиницю продукції (marginal costs) стрімко наближаються до нуля завдяки: гіперавтоматизації когнітивної праці (AI бере на себе не лише рутину, а й складні аналітичні та творчі завдання (R&D, дизайн, юридичний аудит); предиктивному управлінню (перехід від реактивного стилю управління (вирішення проблем по мірі виникнення) до проактивного (прогнозування збоїв у ланцюгах постачання або змін у поведінці споживачів).

2. AI як джерело нових загроз для підприємництва. Попри технологічний оптимізм, інтеграція AI несе в собі системні ризики:

а) ерозія інтелектуальної власності: використання генеративних моделей розмиває межі авторського права, створюючи юридичну невизначеність для інноваційних компаній;

б) алгоритмічна упередженість та етичні ризики: помилки в алгоритмах можуть призвести до репутаційних втрат, дискримінації клієнтів та великих штрафів у межах нових регуляторних актів (як-от EU AI Act).

в) кіберзагрози нового покоління: AI стає інструментом у руках зловмисників для створення ідеально таргетованих фішингових атак та зламу систем безпеки, що вимагає від бізнесу постійних інвестицій у захист.

3. Вікна можливостей для інноваційного прориву. Для підприємств, які зуміють інтегрувати AI у свою ДНК, відкриваються унікальні можливості:

а) масова персоналізація: здатність пропонувати індивідуальні рішення для мільйонів клієнтів одночасно (наприклад, у сфері охорони здоров'я, освіти чи фінансів);

б) прискорення наукових відкриттів: використання AI в хімічній промисловості та фармакології дозволяє скоротити цикл розробки нових матеріалів чи ліків з років до місяців.

в) демократизація інновацій: навіть малі підприємства отримують доступ до інструментів аналітики рівня Fortune 500 через хмарні рішення, що нівелює перевагу великих корпорацій у ресурсах.

Ключовим викликом для інноваційного розвитку стає не сам доступ до технологій AI, а наявність якісних даних для їх навчання та корпоративна культура, що дозволяє людям ефективно працювати в синергії з машиною (модель Human-in-the-loop).

Глобальні виклики сьогодні діють як каталізатор природного відбору в підприємницькому середовищі. Ті структури, що сприймають AI, екологічні вимоги та геополітичну турбулентність виключно як загрози, приречені на стагнацію. Натомість інноваційний розвиток стає можливим лише за умови прийняття стратегії адаптивної трансформації, де технологічні дизруптори стають інструментами створення нової цінності для суспільства.

Успіх у сучасному турбулентному середовищі демонструють компанії, які використовують концепцію «антикрихкості» – здатність ставати кращими внаслідок хаосу та стресу. Емпіричне підтвердження теоретичних положень щодо адаптивності підприємницьких структур до глобальних викликів простежується через аналіз діяльності провідних вітчизняних та міжнародних

компаній, які демонструють високу резильєнтність (стійкість) та здатність до стратегічної трансформації. У контексті подолання асиметричних шоків, спричинених геополітичною нестабільністю, показовим є досвід української логістичної екосистеми «Нова пошта» (Nova Post). Компанія продемонструвала високу швидкість інноваційного маневрування, конвертувавши загрозу руйнування внутрішньої інфраструктури в імпульс для міжнародної експансії. Впровадження цифрових сервісів самообслуговування (автоматизовані поштомати) та розвиток власного авіаційного підрозділу дозволили мінімізувати логістичні ризики та вийти на ринки країн ЄС із конкурентоспроможною моделлю «останньої милі». Це підтверджує тезу про те, що цифрова зрілість бізнес-процесів є ключовим фактором виживання в умовах екстремальної невизначеності.

Схожий вектор інноваційного розвитку демонструє технологічний сектор, зокрема компанія Ajax Systems. У сегменті систем безпеки підприємство реалізувало модель вертикальної інтеграції «R&D-виробництво-софтверна платформа». Незважаючи на ризики локалізації виробничих потужностей у країні з активними воєнними діями, компанія диверсифікувала географію виробництва та масштабувала використання штучного інтелекту в алгоритмах детекції загроз. Даний кейс ілюструє концепцію «антикрихкості», де інтелектуальна складова продукту стає головним бар'єром проти ринкової волатильності.

На глобальному рівні трансформація бізнес-моделей під впливом технологічних дизрупторів найбільш чітко простежується на прикладі корпорації Adobe. Зіткнувшись із загрозою ерозії традиційного ринку програмного забезпечення, компанія здійснила перехід до моделі «Software-as-a-Service» (SaaS), що забезпечило стабільний потік доходів. На сучасному етапі Adobe інтегрує етичні генеративні моделі AI (зокрема Adobe Firefly) безпосередньо у творчий процес, вирішуючи проблему легітимності навчальних вибірок даних. Це свідчить про можливість гармонізації інноваційного прориву з регуляторними та правовими вимогами глобального ринку.

Екологічний імператив та енергетичний перехід знаходять своє відображення у стратегічній реорієнтації датського енергетичного концерну Orsted. Здійснюючи перехід від видобутку викопного палива до лідерства в офшорній вітроенергетиці, компанія продемонструвала повну зміну технологічної траєкторії. Це підтверджує, що глобальні виклики декарбонізації можуть слугувати каталізатором створення принципово нових ринків із високою доданою вартістю, де інновації у сфері чистої енергії (CleanTech) стають фундаментом довгострокової конкурентоспроможності.

Узагальнюючи наведений практичний досвід, можна стверджувати, що успішний інноваційний розвиток у сучасних реаліях базується на синергії трьох компонентів: цифровізації операційної діяльності, адаптивності організаційних структур та стратегічному передбаченні глобальних технологічних трендів. В табл. 8 репрезентована узагальнююча матриця стратегічних відповідей.

*Таблиця 8*

**Узагальнююча матриця стратегічних відповідей**

| Тип виклику | Стратегія відповіді | Результат |
|---|---|---|
| Геополітичний | Децентралізація та диверсифікація ринків | Стійкість до локальних шоків |
| Технологічний (AI) | Інтеграція AI в існуючі процеси | Зниження операційних витрат на 30-50% |
| Екологічний | Перехід до циклічної економіки | Доступ до «зелених» грантів та лояльність покоління Z |
| Соціальний | Розвиток цифрового бренду роботодавця | Утримання талановитих кадрів у глобальній конкуренції |

На основі проведеного аналізу глобальних викликів та успішних прикладів адаптації, можна сформулювати стратегічні орієнтири для державної політики України. Вони мають бути спрямовані на перехід від моделі «виживання» до моделі «випереджального інноваційного зростання» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Ефективна державна стратегія повинна базуватися на синергії інституційного забезпечення, фінансових інструментів та розвитку людського капіталу.

1. Формування сприятливого інституційного середовища. Масштабування спеціальних правових режимів: подальший розвиток та адаптація «Дія.City» як платформи не лише для IT, а й для високотехнологічного виробництва (DeepTech) та R&D-центрів. Страхування воєнних ризиків: розробка та впровадження державних та міжнародних механізмів страхування інвестицій в інноваційні проекти, що є критичним для залучення іноземного венчурного капіталу. Гармонізація з регуляторним полем ЄС: адаптація законодавства у сфері штучного інтелекту (EU AI Act) та екологічних стандартів (Green Deal), що дозволить українським інноваторам безбар'єрно входити на європейські ринки.

2. Пріоритетність подвійних технологій (Dual-use) та MilTech. Створення інноваційних кластерів: підтримка хабів на зразок Brave1, які забезпечують швидкий трек від ідеї до випробувань на полі бою та серійного виробництва. Трансфер військових технологій у цивільний сектор: стимулювання комерціалізації розробок, створених для оборонних потреб (дрони, системи зв'язку, тактична медицина), для цивільного ринку після завершення бойових дій.

3. Розвиток людського капіталу та інтелектуального потенціалу. Реформа вищої освіти за моделлю «Університет 4.0»: інтеграція бізнес-інкубаторів безпосередньо в освітній процес та стимулювання прикладної науки. Програми репатріації талантів: створення податкових та грантових стимулів для фахівців, які повертаються в Україну з досвідом роботи в глобальних технологічних корпораціях.

4. Фінансові інструменти та інноваційна інфраструктура. Державно-приватне партнерство у R&D: спільне фінансування наукоємних проектів, де держава бере на себе частину ризиків ранніх стадій. Розвиток мережі технопарків та індустріальних парків: надання податкових пільг для підприємств, що локалізують високотехнологічне виробництво з високою доданою вартістю. В табл. 9 узагальнені рекомендації щодо державної політики стимулювання інноваційного підприємництва. Державна політика України в умовах глобальних

викликів має трансформуватися з «регулятора» у «активного екосистемного модератора». Головним завданням є створення умов, за яких інноваційне підприємництво стає драйвером не лише економічного зростання, а й національної безпеки. Тільки через інтеграцію у глобальні технологічні ланцюги створення вартості Україна зможе забезпечити сталу конкурентоспроможність у пост-індустріальну епоху.

*Таблиця 9*

**Рекомендації щодо державної політики стимулювання інноваційного підприємництва**

| Напрям політики | Ключовий інструмент | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Регуляторний | Адаптація до EU AI Act | Сумісність з ринком ЄС |
| Фінансовий | Гранти через УФС (Ukrainian Startup Fund) | Збільшення кількості DeepTech стартапів |
| Інфраструктурний | Індустріальні парки 2.0 | Решоринг виробництва в Україну |
| Освітній | Ваучери на навчання | Подолання дефіциту кадрів у Hi-Tech |

Україна в період 2022-2026 рр. сформувала унікальну модель «мобілізаційної інноваційності». Попри падіння загальних інфраструктурних показників у світових рейтингах, країна стала глобальним лідером за темпами дифузії військових та цифрових технологій подвійного призначення. Це створює передумови для формування нового типу економіки – високотехнологічного «безпекового хабу» Європи в післявоєнний період.

Для посилення позицій вітчизняного інноваційного підприємництва необхідна імплементація моделі «потрійної спіралі» (університет-промисловість-уряд) з акцентом на:

– стимулюванні R&D-інтенсивності в секторі малого та середнього бізнесу через податкові пільги (інноваційні ваучери);

– масштабуванні досвіду цифровізації державних сервісів на промисловий сектор;

– інституціоналізації MilTech-екосистем як бази для трансферу технологій у цивільний сектор економіки.

Сучасне інноваційне підприємництво – це механізм конвертації зовнішніх шоків у конкурентні переваги через безперервну реконфігурацію динамічних

спроможностей. Інноваційне підприємництво є головним інструментом подолання глобальних викликів, де виживання та зростання забезпечуються не за рахунок масштабу ресурсів, а через швидкість інтелектуальної адаптації та технологічну солідарність у межах демократичних партнерств. Майбутнє глобальної економіки належатиме тим суб'єктам, які зможуть поєднати технологічну потужність штучного інтелекту з етичною відповідальністю та здатністю до швидкої адаптації в умовах постійної геополітичної турбулентності.

Результати проведеного аналізу глобальних трансформацій та специфіки вітчизняного ландшафту інновацій дозволяють окреслити дорожню карту державного стимулювання інноваційної активності. Основним імперативом має стати перехід від фрагментарної підтримки окремих проєктів до системного розбудови національної екосистеми резильєнтності.

У сучасних умовах доцільною є імплементація моделі трансформація ролі держави: від регулятора до «провідного замовника», де держава виступає не лише спонсором, а й активним споживачем інновацій. Це передбачає масштабування кластерних платформ (за прикладом Brave1) на цивільні сектори, такі як енергетика, агропромисловий комплекс та охорона здоров'я. Впровадження інструментів докомерційних закупівель, що дозволить мінімізувати ризики для стартапів на етапі прототипування та забезпечить гарантований попит на наукомістку продукцію.

Реконфігурація фінансових механізмів стимулювання R&D-інтенсивності з метою подолання технологічного відставання, для чого необхідно задіяти непрямі методи стимулювання, що активізують приватний капітал. Фіскальна дедукція: впровадження податкових знижок, що дозволяють підприємствам капіталізувати витрати на наукові дослідження із підвищеним коефіцієнтом. Гібридне фінансування: розширення практики співфінансування грантових програм, де державний капітал виступає важелем для залучення міжнародних венчурних інвестицій, зокрема в межах спеціальних правових режимів (Дія.City).

Дифузія технологій та конверсія інтелектуального капіталу, де стратегічним пріоритетом має стати капіталізація унікального досвіду у сфері MilTech через механізми трансферу технологій у цивільний сектор, тобто створення мережі регіональних центрів трансферу технологій, які забезпечуватимуть адаптацію воєнних розробок (систем автономного управління, засобів кіберзахисту, матеріалознавчих інновацій) для потреб відбудови інфраструктури та розвитку промисловості 4.0. Інституціоналізація технопарків нового покоління, що інтегрують наукову базу університетів із виробничими потужностями в режимі реального часу.

Нарощування людиноцентричного потенціалу в умовах AI-трансформації, враховуючи глобальний тренд на AI-аугментацію, державна політика має сфокусуватися на розвитку когнітивних спроможностей нації, а саме модернізації системи вищої освіти шляхом інтеграції прикладних AI-компетенцій у міждисциплінарні магістерські програми, що забезпечить підготовку кадрів, здатних оперувати високими технологіями в умовах економіки знань. Створення програм інтелектуальної репатріації, спрямованих на залучення українських науковців та інженерів з-за кордону до реалізації масштабних R&D-проєктів у межах національних програм відновлення.

Поглиблення євроінтеграційної суб'єктності для повноцінного включення України до глобальних ланцюгів створення вартості необхідна гармонізація вітчизняного інноваційного законодавства із нормами ЄС, тобто адаптація технічних регламентів та стандартів сертифікації до вимог European Research Area (ERA), що дозволить вітчизняному інноваційному підприємництву безперешкодно конкурувати на спільному ринку ЄС. Активізація участі в транскордонних дослідницьких консорціумах, таких як Horizon Europe, Digital Europe, що виступатимуть каналами залучення передових знань та інвестицій.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить трансформувати виклики безпекового характеру в довгострокові фактори конкурентоспроможності, перетворивши Україну на суб'єктний інноваційний хаб, здатний генерувати рішення для глобального ринку резильєнтності.

## Список використаних джерел


1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво: практика та принципи / пер. з англ. Київ: Видавнича група «КМ-БУКС», 2018. 320 с.
3. Чесбро Г. Відкрита інновація: нова імперативна стратегія для створення та отримання вигоди від технологій. Київ: Ніка-Центр, 2011. 320 с.
4. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи майбутнє. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.
5. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про речі, яким вигідні безладдя, страх і спокій. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
6. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 326 p.
7. Федулова Л. І. Інноваційна політика : підручник. Київ: КНУТД, 2016. 418 с.
8. Єгоров І. Ю., Жукович І. А., Рижкова Ю. М. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у контексті європейських стандартів: монографія. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2018. 142 с.
9. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. URL: https://doi.org/10.1787/9789264304444-en.
10. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
11. Крістенсен К. Дилема інноватора: як нові технології нищать сильні компанії / пер. з англ. О. Артамонова. Київ: Наш Формат, 2017. 248 с.
12. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 286 p.
13. Амос О. І., Брюховецька Н. Ю. Інноваційний розвиток промислових підприємств: теорія та практика : монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. 312 с.
14. Twiss B. Managing Technological Innovation. 3rd ed. London : Pitman Publishing, 1986. 251 p.
15. Global Innovation Index 2025: Unlocking Innovation in an Uncertain World / WIPO. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/.
16. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship / WIPO. Geneva: WIPO, 2024. 238 p. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2024/.
17. The Global Risks Report 2025 / World Economic Forum. Geneva, 2025. 124 p. URL: https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2025.
18. The 2024 EU Industrial R&D Investment Scoreboard / European Commission, Joint Research Centre. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2024-eu-industrial-rd-investment-scoreboard.
19. 2025 Global R&D Funding Forecast / R&D World. URL: https://www.rdworldonline.com/.
20. PwC Strategy& Global Innovation 1000 Study: The End of the R&D Era? / Strategy&. URL: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html.
21. Main Science and Technology Indicators (MSTI) Database / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html.
22. UNESCO Institute for Statistics: R&D Data Release 2025. URL: https://uis.unesco.org/en/topic/science-technology-innovation.
23. AI Index Report 2025 / Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI). URL: https://aiindex.stanford.edu/report/.
24. The Military Balance 2026 / International Institute for Strategic Studies (IISS). London: Routledge, 2026. 520 p.

25. The 2024 EU Industrial R&D Investment Scoreboard / European Commission, Joint Research Centre. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2024-eu-industrial-rd-investment-scoreboard.
26. Main Science and Technology Indicators Database / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html.
27. UNESCO Institute for Statistics: Science, technology and innovation data. URL: https://uis.unesco.org/en/topic/science-technology-innovation.
28. AI Index Report 2025 / Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI). URL: https://aiindex.stanford.edu/report/.
29. 2025 Global R&D Funding Forecast / R&D World. URL: https://www.rdworldonline.com/.

# 6 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР

**Н. В. Куряча**

## ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Історичний розвиток наукових підходів до розуміння конфлікту відображає еволюцію уявлень про природу соціальної взаємодії, суперечностей і механізмів суспільного розвитку. У різні історичні періоди конфлікт осмислювався як деструктивне явище, що підлягає усуненню, або ж як закономірний і навіть необхідний чинник динаміки соціальних систем. Філософський, соціологічний, психологічний та управлінський підходи формувалися поступово, взаємодіючі між собою та поглиблюючи інтерпретацію цього складного феномена.

Філософська традиція розгляду конфлікту сягає античності. Уже в працях Геракліт боротьба протилежностей постає як універсальний закон буття, джерело руху та змін. Згодом діалектична концепція розвитку отримала системне обґрунтування у працях Георг Вільгельм Фрідріх Гегель, який тлумачив суперечність як внутрішній імпульс саморозвитку ідей та соціальних форм. У цій парадигмі конфлікт не лише неминучий, а й історично зумовлений, адже саме через нього відбувається трансформація суспільних відносин. Таким чином, у філософській традиції конфлікт поступово перестає сприйматися як аномалія й осмислюється як закономірна форма розвитку.

Соціологічний підхід до конфлікту сформувався в межах становлення соціології як окремої науки. Представники класичної соціології розглядали

конфлікт як структурний елемент суспільства. У працях Георг Зіммель конфлікт трактується як специфічна форма соціалізації, що поряд зі співпрацею забезпечує інтеграцію групи, оскільки сприяє усвідомленню спільних інтересів та міжгрупової ідентичності. Подальший розвиток конфліктологічної традиції пов'язаний із теоріями соціального конфлікту середини XX століття, зокрема з ідеями Ральф Дарендорф, який наголошував на ролі владних відносин як джерела структурних суперечностей, та Льюїс Козер, що підкреслював позитивні функції конфлікту для підтримання соціальної рівноваги та адаптації системи до змін. У межах соціологічного аналізу конфлікт розглядається не лише як наслідок нерівності чи дефіциту ресурсів, а як механізм регуляції соціальної взаємодії, який за певних умов сприяє модернізації інституцій.

Психологічний аспект дослідження конфлікту акцентує увагу на внутрішньо-особистісних механізмах, мотивації та міжособистісній взаємодії. Психоаналітична традиція, представлена Зигмунд Фрейд, розглядала конфлікт як зіткнення несвідомих потягів і соціальних норм, що зумовлює внутрішню напругу особистості. Значний внесок у вивчення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях зробили Кеннет Томас і Ральф Кілменн, які запропонували модель стратегій реагування на конфлікт (конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування). У межах психологічного підходу конфлікт трактується як результат когнітивних розбіжностей, емоційної напруги та несумісності ціннісних орієнтацій, що потребує розвитку комунікативної компетентності та емоційного інтелекту.

Управлінський підхід до розуміння конфлікту сформувався в контексті розвитку теорії організації та менеджменту. Якщо ранні школи управління орієнтувалися на мінімізацію суперечностей і підтримання жорсткої ієрархії, то згодом конфлікт почали розглядати як невід'ємний елемент організаційної динаміки. У межах теорії людських відносин, пов'язаної з дослідженнями Елтон Мейо, було доведено, що соціально-психологічні фактори впливають на продуктивність праці не менше, ніж формальні структури. Сучасний менеджмент визнає конфлікт потенційним джерелом інновацій, якщо він керований і спрямований

у конструктивне русло. Управлінська наука інтегрує соціологічні та психологічні напрацювання, акцентуючи увагу на профілактиці, медіації та формуванні культури відкритого обговорення проблем.

У працях зарубіжних дослідників конфлікт дедалі частіше інтерпретується як багатовимірне явище, що охоплює структурні, культурні й індивідуальні компоненти. Концепції інтегративного підходу наголошують на необхідності поєднання макро- та мікрорівнів аналізу, врахування контексту організації та специфіки комунікаційних процесів. Водночас вітчизняна наукова традиція, спираючись на філософські та соціально-психологічні напрацювання, приділяє значну увагу морально-етичним аспектам конфлікту, проблемі гармонізації соціальних відносин і формуванню культури взаєморозуміння. У дослідженнях українських учених конфлікт розглядається як форма прояву об’єктивних суперечностей у суспільстві, організації чи малій групі, що потребує системного управління та врахування національно-культурних особливостей.

З огляду на багатоаспектність феномену конфлікту та широкої полісемантичності термінів незалежно від наукової сфери, у якій вони були розроблені, можемо зробити висновок, що будь-який конфлікт розглядається не лише як негативне явище, а і як можливість для зростання особистості та вдосконалення соціальних відносин за умови його конструктивного вирішення [1].

Під конфліктом розуміють зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів, або суб'єктів взаємодії. Головними причинами конфліктів на підприємстві є обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація [3].

Таким чином, історичний розвиток наукових підходів до розуміння конфлікту засвідчує поступовий перехід від його сприйняття як виключно негативного явища до усвідомлення його амбівалентної природи. Філософська діалектика, соціологічна теорія конфлікту, психологічні моделі поведінки та управлінські

концепції регулювання взаємодії утворюють комплексне теоретичне підґрунтя сучасної конфліктології. Синтез цих підходів дозволяє розглядати конфлікт як закономірний елемент соціальної динаміки, що за умов ефективного управління може виконувати не лише руйнівну, а й конструктивну, розвивальну функцію.

Конфлікти виникають в усіх галузях суспільних відносин: у політиці та економіці, державному управлінні й соціальній сфері, у релігійному, духовному та етнокультурному житті. Це цілком природний процес, який супроводжує соціальну еволюцію, реформи, модернізаційні зміні, а особливо – транзитивні перетворення, що тягнуть за собою не лише болісне руйнування старих соціальних норм та інститутів, а й глибинні прогресивні наслідки для всіх суб'єктів соціальної дії. Певна ж частка суспільних стосунків, які містять проблему правового спору або конфлікту, потребує не лише соціопримирювальних заходів, але неодмінного юридичного втручання, взагалі більшість установ, інституцій, органів держави не здатні ефективно, безконфліктно функціонувати поза правовим врегулюванням [2].

У науковому дискурсі значний вплив на переосмислення ролі конфлікту здійснили положення теорії групового розвитку, зокрема концепція стадій формування команди, запропонована Брюсом Такмоном. Відповідно до його моделі, стадія «storming» є закономірним етапом становлення команди, під час якого відбувається зіткнення очікувань, боротьба за вплив і уточнення статусних позицій. Саме в межах цієї фази конфлікт виконує функцію соціальної диференціації, дозволяючи учасникам виявити індивідуальні цінності, професійні амбіції та поведінкові стратегії. Без проходження цього етапу команда ризикує залишитися на поверхневому рівні взаємодії, де латентні суперечності накопичуються й у перспективі можуть спричинити глибші кризи.

Однією з ключових функцій конфлікту в командоутворенні є діагностична. Конфлікт оголює приховані проблеми комунікації, неузгодженість цілей, розмитість розподілу повноважень або невідповідність між формальними та неформальними структурами впливу. У процесі відкритого обговорення суперечностей стають

очевидними структурні дефекти організації командної взаємодії, що створює підґрунтя для їх корекції. У цьому сенсі конфлікт виступає своєрідним індикатором стану соціально-психологічного клімату та рівня зрілості команди.

Водночас конфлікт виконує інтегративну функцію. Парадоксальним чином, через протистояння та подолання розбіжностей учасники команди можуть досягати глибшого рівня взаєморозуміння. Спільний пошук рішень, вироблення компромісів або формування нових правил співпраці сприяють консолідації групи. У цьому процесі формується спільний досвід подолання труднощів, який зміцнює довіру та взаємну відповідальність. Конфлікт, таким чином, стає механізмом переходу від формальної сукупності індивідів до цілісного колективу.

Не менш значущою є інноваційна функція конфлікту. У ситуації конструктивної полеміки виникають альтернативні погляди, активізується критичне мислення, руйнуються стереотипні підходи до розв'язання завдань. Саме зіткнення різних інтерпретацій проблеми стимулює генерацію нових ідей та пошук нестандартних рішень. Відсутність конфлікту, навпаки, може свідчити про конформізм або домінування однієї позиції, що знижує креативний потенціал команди. У цьому контексті доречно згадати концепцію когнітивного конфлікту, яку активно досліджував Мортон Дойч, підкреслюючи відмінність між продуктивним зіткненням ідей та деструктивним міжособистісним протистоянням.

Регулятивна функція конфлікту проявляється в уточненні норм та правил взаємодії. У процесі суперечок учасники команди змушені артикулювати свої очікування щодо стандартів поведінки, способів прийняття рішень, механізмів відповідальності. Унаслідок цього відбувається інституціоналізація певних процедур, що забезпечують передбачуваність і стабільність спільної діяльності. Команда, яка успішно інтегрувала досвід вирішення конфліктів, зазвичай демонструє вищий рівень самоорганізації та здатності до саморегуляції.

Крім того, конфлікт виконує функцію особистісного розвитку. Участь у складних комунікативних ситуаціях сприяє формуванню навичок аргументації, активного слухання, емоційної саморегуляції та емпатії. У цьому аспекті важливою є роль

емоційного інтелекту в роботах Деніела Гоулмана, який підкреслював значення здатності розпізнавати та управляти власними й чужими емоціями в процесі соціальної взаємодії. Команди, члени яких володіють розвиненими компетенціями емоційного інтелекту, здатні трансформувати потенційно руйнівні конфлікти в джерело навчання та зростання.

На основі аналізу теоретичних джерел конфліктна поведінка розглядається як процес взаємодії людини з оточенням, що виявляє її тенденцію сприймати події зовнішнього світу як загрозливі для власних інтересів, зумовлюючи вступ у конфронтацію. Результатом теоретичного осягнення проблеми конфліктної поведінки особистості стало виокремлення параметрів конфліктної поведінки, серед яких ключову роль відіграють зовнішні показники. Вони є поведінковими проявами, що сигналізують про наявність конфлікту та можуть бути проаналізовані для розуміння його динаміки. До зовнішніх показників конфліктної поведінки належать вербальні та невербальні прояви поведінки, фізичні дії (демонстративні рухи), соціальна поведінка в умовах конфлікту (конкуренція, суперництво), емоційні реакції (емоційна напруженість, надмірне хвилювання, розгубленість, нестабільність у прояві емоцій).Описані зовнішні показники дають змогу оцінити тип і ступінь конфліктної поведінки особистості, що важливо для прогнозування її подальших дій та вибору відповідних стратегій управління конфліктом [1].

Разом із тим слід наголосити, що конструктивний потенціал конфлікту реалізується лише за умови наявності відповідної організаційної культури та ефективного лідерства. Лідер виступає медіатором, який спрямовує енергію конфлікту в русло спільного пошуку рішень, запобігаючи персоналізації суперечностей. У разі відсутності чітких механізмів управління конфлікт може трансформуватися в затяжне протистояння, що руйнує довіру й підриває командну згуртованість. Отже, функції конфлікту мають амбівалентний характер і залежать від контексту, стилю керівництва та рівня комунікативної культури учасників.

З метою попередження конфліктів на підприємстві важливим моментом є комплексне і системне вивчення й аналіз факторів, які підвищують імовірність

їх виникнення. Ці фактори важливо враховувати курівнику під час роботи з працівниками, до них належать:

– особистісні індивідуально-психологічні особливості членів колективу;

– мотиви, цілі, цінності як окремих членів колективу, так і переважаючі в групі в цілому;

– формальна й неформальна структури колективу;

– стиль лідерства у групі чи підрозділі;

– наявність мікрогруп і характер відносин між ними та їх лідерами тощо [3].

У підсумку конфлікт у командоутворенні постає як складний багатовимірний феномен, що виконує діагностичну, інтегративну, інноваційну, регулятивну та розвивальну функції. Його наявність не є свідченням дисфункції команди, а радше індикатором її переходу до вищого рівня взаємодії. Усвідомлене ставлення до конфлікту, готовність до відкритого діалогу та інституціоналізація процедур його врегулювання перетворюють суперечності на ресурс організаційного розвитку. Таким чином, у сучасній парадигмі управління конфлікт слід розглядати не як загрозу командній ефективності, а як необхідну умову формування зрілої, адаптивної та інноваційно спроможної команди.

Процес командоутворення є динамічною системою соціальної взаємодії, у межах якої конфлікти виникають не як випадкові відхилення, а як закономірні прояви зіткнення індивідуальних інтересів, ціннісних орієнтацій та рольових очікувань. Етапність виникнення і розвитку конфліктів у команді зумовлена як структурними характеристиками організації, так і психологічними особливостями її учасників. У сучасному науковому дискурсі конфлікт розглядається як процес, що має внутрішню логіку розгортання, починаючи від латентних суперечностей і завершуючи фазою їх трансформації або деструкції групової взаємодії.

Початковий етап формування конфлікту пов’язаний із виникненням потенційної конфліктної ситуації, яка часто має прихований характер. На цьому рівні ще не відбувається відкритого протистояння, проте вже закладаються передумови майбутнього зіткнення. Причинами можуть виступати нечіткий розподіл функцій,

різниця у професійних компетенціях, несумісність стилів комунікації або невизначеність стратегічних цілей команди. У межах командоутворення цей етап часто збігається з фазою первинної адаптації учасників, коли формується перше уявлення про ролі та статуси. Концептуально цей період корелює зі стадією «forming», описаною Брюсом Такманом, де зовнішня гармонійність взаємодії може маскувати приховані суперечності.

Наступним етапом є усвідомлення конфліктної ситуації суб'єктами взаємодії. Учасники починають інтерпретувати певні дії чи рішення як такі, що суперечать їхнім очікуванням або інтересам. Відбувається когнітивна оцінка ситуації, формуються емоційні реакції та позиції сторін. Саме на цьому рівні конфлікт переходить із потенційного стану у фазу актуалізації. Значну роль у цьому процесі відіграють індивідуальні механізми атрибуції та сприйняття, що можуть посилювати або, навпаки, пом'якшувати напруження. Дослідження соціальної взаємодії, зокрема праці Мортона Дойч, підкреслюють, що характер інтерпретації ситуації – кооперативний чи конкурентний визначає подальшу траєкторію розвитку конфлікту.

Третій етап характеризується переходом до відкритого прояву суперечностей. У командному середовищі це може набувати форми публічної дискусії, критики управлінських рішень, опору нововведенням або прихованої протидії через зниження продуктивності. Ця фаза часто відповідає стадії «storming» у процесі групового розвитку, коли відбувається боротьба за вплив і лідерство. Відкритий конфлікт може мати як конструктивний, так і деструктивний характер залежно від рівня комунікативної культури команди та здатності її членів до аргументованого діалогу. Саме в цій точці визначається, чи стане конфлікт ресурсом для розвитку, чи перетвориться на фактор дезорганізації.

Подальший розвиток конфлікту передбачає фазу ескалації або стабілізації. Ескалація відбувається за умов персоналізації суперечностей, коли об'єкт конфлікту відходить на другий план, а основний акцент зміщується на взаємні звинувачення та емоційне протистояння. У разі відсутності ефективного управлінського втручання конфлікт може поширюватися на всю команду, формуючи коаліції та

поляризуючи групу. Натомість стабілізація можлива за умови своєчасного медійного втручання, чіткого визначення предмета суперечки та орієнтації на спільні цілі. У цьому контексті важливу роль відіграє рівень розвитку емоційного інтелекту учасників, викладений у працях Деніеля Гоулмана, який дозволяє регулювати інтенсивність емоційних реакцій та зберігати конструктивність взаємодії.

Завершальним етапом розвитку конфлікту є його розв'язання або трансформація. Розв'язання може здійснюватися через компроміс, співробітництво, пристосування чи адміністративне рішення, що визначає подальший характер командної взаємодії. Важливо підкреслити, що навіть формальне припинення відкритого протистояння не завжди означає повне усунення конфліктного потенціалу. Якщо суперечності не були опрацьовані на глибинному рівні, вони можуть перейти у латентну форму й відновитися на наступних етапах командного розвитку. Водночас успішна трансформація конфлікту здатна зміцнити командну ідентичність, підвищити рівень довіри та сприяти виробленню більш чітких процедур прийняття рішень.

Безумовно, головним, найбільш конструктивним методом розв'язання конфліктів є переговори – це спільне обговорення опонентами (можливо, за участю посередника) суперечливих питань з метою досягнення згоди; це комплексний засіб вирішення конфліктних ситуацій, який містить елементи психологічних, організаційних і правових технологій. Сторони конфлікту приходять до визнання їх необхідності, коли конфронтація не дає результатів. Переговори в конфліктній ситуації – це особливий переговорний процес: слід тонко регулювати психологічну атмосферу, щоб імпульсивність учасників не погіршила стосунків між ними; доцільно конкретизувати і обговорити варіанти вирішення проблеми; запобігти маніпуляціям, які гальмують процес примирення [2].

Таким чином, етапи виникнення і розвитку конфліктів у процесі командоутворення відображають послідовну динаміку переходу від прихованих суперечностей до їх відкритої артикуляції та подальшої інтеграції або деструкції. Конфлікт у цьому контексті не є випадковим відхиленням, а виступає структурним компонентом розвитку команди, що сигналізує про необхідність перегляду норм, ролей

і стратегій взаємодії. Розуміння логіки його етапності створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних механізмів управління, спрямованих на перетворення суперечностей у ресурс організаційного та особистісного зростання.

Управління конфліктами в процесі командоутворення є складним і багатоаспектним феноменом, що поєднує соціально-психологічні, організаційні та управлінські виміри функціонування сучасних колективів. У контексті формування команди конфлікт не слід розглядати виключно як деструктивне явище, що перешкоджає досягненню спільних цілей. Навпаки, за певних умов він виступає закономірним і навіть необхідним етапом становлення групової взаємодії, відображаючи процес узгодження індивідуальних інтересів, цінностей, норм поведінки та професійних позицій учасників спільної діяльності. Саме тому в сучасній теорії менеджменту та організаційної поведінки дедалі більшого значення набуває концепція конструктивного управління конфліктами як інструменту підвищення ефективності командної роботи.

Поняття конфлікту традиційно визначається як зіткнення протилежно спрямованих інтересів, цілей, позицій або цінностей суб'єктів взаємодії, що супроводжується емоційною напруженістю та прагненням сторін відстояти власну точку зору. У межах командоутворення конфлікт може виникати як між окремими членами команди, так і між підгрупами або між керівником і підлеглими. Його джерелами виступають відмінності у професійному досвіді, стилях мислення, рівнях компетентності, особистісних характеристиках, а також розбіжності в очікуваннях щодо ролей і відповідальності. Конфлікт у цьому сенсі є невід'ємним елементом групової динаміки, оскільки процес формування команди передбачає проходження етапів адаптації, боротьби за лідерство, нормування та стабілізації взаємин. Конфлікт є закономірним проявом і результатом різності цілей, поглядів, мотивів та інтересів учасників команди проєкту. Щоб забезпечити ефективність та злагодженість роботи команди проєкту XXI століття, варто брати до уваги теорію поколінь і використовувати її для кращого розуміння психологічних аспектів особистостей різного віку, а також для вдосконалення

корпоративної культури, атмосфери співпраці, раннього прогнозування та вирішення конфліктів задля підвищення ефективності проєктної команди [5].

Функціональний аналіз конфлікту дозволяє виокремити як його деструктивні, так і конструктивні функції. До деструктивних належать порушення комунікації, зниження продуктивності праці, формування атмосфери недовіри, зростання психологічної напруженості та емоційного вигорання. Водночас конфлікт виконує низку позитивних функцій, серед яких особливого значення набувають діагностична, інноваційна та інтегративна. Діагностична функція полягає у виявленні прихованих проблем організації чи команди, що без конфліктної ситуації могли б залишатися латентними. Інноваційна функція проявляється у стимулюванні пошуку нових рішень, альтернативних підходів та креативних стратегій, адже зіткнення різних позицій активізує інтелектуальний потенціал учасників. Інтегративна функція реалізується через необхідність узгодження інтересів і формування спільних норм взаємодії, що в підсумку сприяє згуртованості колективу. Таким чином, конфлікт у процесі командоутворення може виступати каталізатором розвитку за умови його своєчасного й професійного управління.

Поняття конфлікту в контексті тим-білдингу набуває особливої теоретичної та практичної значущості у зв’язку з трансформацією сучасних організацій у напрямі командних форм організації праці. Формування ефективної команди є складним соціально-психологічним процесом, що передбачає інтеграцію індивідуальних цілей, цінностей, ролей і моделей поведінки в єдину систему колективної взаємодії. У цьому процесі конфлікт постає не випадковим відхиленням від норми, а закономірним наслідком зіткнення різноманітних позицій, очікувань і способів інтерпретації спільної діяльності. Саме тому теоретичне осмислення сутності конфлікту та аналіз його функцій у тим-білдингу дозволяють глибше зрозуміти механізми становлення команди як цілісного соціального організму.

У науковій літературі конфлікт визначається як форма соціальної взаємодії, що характеризується наявністю суперечностей між суб’єктами, які усвідомлюють несумісність або протилежність своїх інтересів, цілей чи цінностей і прагнуть їх

реалізувати. У межах тим-білдингу конфлікт має специфічні риси, зумовлені особливостями командної роботи: взаємозалежністю учасників, спільною відповідальністю за результат, необхідністю координації дій і постійною комунікацією. Команда як форма організації діяльності передбачає високий рівень інтеграції, проте саме ця інтеграція породжує підвищену чутливість до розбіжностей. Учасники команди не лише виконують індивідуальні функції, а й постійно співвідносять власну поведінку з очікуваннями інших, що створює потенціал для виникнення напруження.

Конфлікт у тим-білдингу може мати як об'єктивну, так і суб'єктивну природу. Об'єктивні передумови пов'язані з обмеженістю ресурсів, нечіткістю розподілу ролей, суперечливістю завдань або різними професійними підходами до їх виконання. Суб'єктивні чинники включають індивідуально-психологічні особливості членів команди, рівень їхньої емоційної зрілості, стиль спілкування, попередній досвід взаємодії. Важливо підкреслити, що в умовах формування нової команди конфліктність може посилюватися через відсутність усталених норм і правил, які регулюють поведінку учасників. На початкових етапах командоутворення відбувається активне узгодження ролей, визначення лідерства, встановлення неформальної ієрархії, що неминуче супроводжується зіткненням позицій.

Теоретичний аналіз дозволяє розглядати конфлікт не лише як деструктивне явище, а як багатофункціональний механізм соціальної динаміки. У тим-білдингу особливого значення набуває його конструктивний потенціал. Однією з ключових функцій конфлікту є діагностична. Завдяки відкритому вираженню суперечностей команда отримує можливість виявити приховані проблеми, які за умов зовнішньої злагоди могли б залишатися латентними. Конфлікт актуалізує питання, пов'язані з розподілом повноважень, ефективністю комунікації, рівнем довіри, відповідністю індивідуальних очікувань колективним цілям. У цьому сенсі він виступає своєрідним індикатором внутрішнього стану команди.

Іншою важливою функцією є інноваційна або креативна. Зіткнення альтернативних точок зору стимулює інтелектуальну активність, сприяє пошуку нових рішень і нестандартних підходів до виконання завдань. У середовищі, де відсутня

критична дискусія, команда ризикує потрапити у стан конформізму, коли учасники уникають висловлення незгоди задля збереження видимої гармонії. Така псевдозгода може призвести до стратегічних помилок і зниження якості рішень. Натомість конструктивний конфлікт, що базується на аргументованій дискусії та взаємній повазі, підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень і сприяє розвитку професійної компетентності членів команди.

Інтегративна функція конфлікту проявляється у процесі спільного подолання суперечностей. Коли команда проходить через стадію напруження та знаходить прийнятне для всіх рішення, це зміцнює внутрішні зв'язки й формує досвід ефективної взаємодії. Спільно пережитий і конструктивно вирішений конфлікт підвищує рівень згуртованості, оскільки учасники переконуються у здатності колективу справлятися з труднощами. У такому випадку конфлікт стає елементом розвитку, а не руйнування командної єдності.

Разом із тим не можна ігнорувати деструктивні функції конфлікту, які можуть суттєво ускладнювати процес тим-білдингу. До них належать порушення комунікативних зв'язків, формування атмосфери недовіри, зниження мотивації та продуктивності. Якщо суперечності переходять у площину особистісних образ, команда втрачає здатність до раціонального обговорення проблем, що негативно позначається на результатах діяльності. У такій ситуації конфлікт перестає виконувати розвивальну функцію й трансформується у фактор дезінтеграції. Особливо небезпечним є накопичення невирішених протиріч, які з часом можуть набути хронічного характеру та спричинити розпад команди.

Функціональний підхід до аналізу конфлікту в тим-білдингу передбачає врахування його ролі в регуляції соціальних відносин. Конфлікт сприяє встановленню нових норм і правил взаємодії, оскільки в процесі обговорення суперечностей учасники уточнюють межі допустимої поведінки, розподіл відповідальності та механізми прийняття рішень. Таким чином, він виконує нормативно-структуруючу функцію, формуючи основу для подальшої стабілізації командних процесів. Через конфлікт відбувається переосмислення ролей, корекція очікувань і вдосконалення організаційної структури.

У контексті тим-білдингу особливої уваги заслуговує роль лідера в управлінні конфліктами. Лідер не лише координує діяльність команди, а й виступає модератором міжособистісних відносин. Його здатність розпізнавати ранні ознаки напруження, підтримувати відкриту комунікацію та сприяти конструктивному обговоренню проблем визначає, чи набуде конфлікт деструктивного або розвивального характеру. Ефективний лідер створює умови, за яких різноманітність думок сприймається як ресурс, а не як загроза. Водночас він повинен запобігати переходу професійної дискусії у сферу особистісних протистоянь.

Конфлікт у тим-білдингу також виконує адаптаційну функцію. У процесі взаємодії члени команди змушені враховувати позиції інших, переглядати власні установки, розширювати горизонти сприйняття. Це сприяє розвитку гнучкості мислення та соціальної компетентності. Адаптація до різноманітності є необхідною умовою ефективної роботи в сучасних організаціях, де команди часто формуються з представників різних професійних, культурних і вікових груп. Конфлікт, у такому розумінні, стимулює процеси навчання й особистісного зростання.

Важливим аспектом є взаємозв'язок між рівнем конфліктності та стадіями розвитку команди. На початкових етапах формування колективу конфлікти виникають частіше, оскільки учасники ще не мають усталених механізмів взаємодії. Згодом, у разі успішного подолання суперечностей, команда переходить до більш стабільної фази, де конфлікти стають менш емоційно насиченими й більш раціоналізованими. Отже, динаміка конфлікту відображає еволюцію командних відносин.

Однак, щоб повною мірою скористатися перевагами команди різних поколінь, важливо розуміти загальні проблеми, з якими стикаються керівники проєктів, а також найкращі способи їх вирішення. Зрозуміло, що кожне покоління має дуже різні характеристики та стилі роботи. Проте, оскільки кардинально різні покоління працюють разо як одне ціле, керівнику проєкту потрібно знати які проблеми можуть виникнути через різноманіття поколінь в одній команді. Отже, розуміння відмінностей може допомогти визначити причину конфлікту та знайти способи його вирішення [5].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що конфлікт у тим-білдингу є складним соціально-психологічним явищем, яке поєднує в собі як ризики дезорганізації, так і значний потенціал розвитку. Його сутність полягає у зіткненні інтересів і позицій, що виникає в умовах спільної діяльності та взаємозалежності учасників. Функції конфлікту мають амбівалентний характер: поряд із можливістю порушення командної єдності він здатний виконувати діагностичну, інноваційну, інтегративну та адаптаційну ролі. Ефективність тим-білдингу значною мірою залежить від того, наскільки команда та її лідер спроможні трансформувати конфлікт із джерела напруження у механізм розвитку. У цьому полягає стратегічне значення усвідомленого підходу до розуміння природи конфлікту та його функціонального потенціалу в сучасних організаційних системах.

Виникнення та розвиток конфлікту має певну етапність, що дозволяє розглядати його як процес, а не як одноразовий акт протистояння. Початковою стадією є передконфліктна ситуація, яка характеризується накопиченням суперечностей, невдоволення або непорозумінь між суб'єктами взаємодії. На цьому етапі конфлікт ще не набуває відкритої форми, проте вже існують об'єктивні або суб'єктивні передумови для його розгортання. Далі відбувається інцидент – подія або дія, що слугує безпосереднім поштовхом до відкритого прояву протиріч. Саме інцидент переводить латентний стан у фазу явного конфлікту, де сторони починають активно відстоювати власні позиції. Наступною є стадія ескалації, яка характеризується посиленням емоційної напруги, розширенням предмета спору та залученням нових учасників. Якщо на цьому етапі не здійснюється ефективне управлінське втручання, конфлікт може перейти у хронічну форму або спричинити дезінтеграцію команди. Завершальною стадією виступає розв'язання конфлікту, що передбачає досягнення компромісу, консенсусу, домінування однієї зі сторін або ж формальне припинення протистояння без усунення його глибинних причин. Від характеру розв'язання залежить подальша динаміка командної взаємодії та рівень довіри між її учасниками.

Управлінські конфлікти в команді є складним соціально-організаційним феноменом, що виникає внаслідок взаємодії індивідуальних, структурних та

ситуативних чинників. Вони не зводяться виключно до міжособистісної несумісності чи випадкових комунікативних збоїв, а мають глибші підстави, пов’язані з особливостями розподілу влади, відповідальності, ресурсів і стратегічних орієнтирів. У межах сучасних теорій менеджменту управлінський конфлікт розглядається як закономірний супутник процесів прийняття рішень, координації діяльності та реалізації лідерських функцій, що особливо загострюється в умовах високої невизначеності та організаційних змін.

Однією з ключових причин управлінських конфліктів є нечіткість розподілу ролей і повноважень. Коли в команді відсутня прозора система делегування, виникає дублювання функцій або, навпаки, вакуум відповідальності. Це створює підґрунтя для суперечок щодо меж компетенції, права ухвалювати рішення та контролю за їх виконанням. Подібні ситуації часто пов’язані з недосконалістю організаційної структури або швидким зростанням команди, коли формальні регламенти не встигають за фактичною динамікою взаємодії. У таких умовах конфлікт стає індикатором потреби в структурній упорядкованості управлінських процесів.

Важливим чинником є також різниця в управлінських стилях. Дослідження стилів лідерства, започатковані Куртом Левіном, демонструють, що авторитарний, демократичний і ліберальний підходи до керівництва формують різні моделі взаємодії та очікування щодо участі в ухваленні рішень. У межах однієї команди зіткнення керівників або менеджерів із різними управлінськими парадигмами може спричиняти конфлікти стратегічного й тактичного характеру. Особливо це проявляється в ситуаціях, коли один із суб’єктів тяжіє до централізації влади, тоді як інший орієнтований на колегіальність і розподілене лідерство.

Не менш суттєвою причиною управлінських конфліктів є обмеженість ресурсів. Конкуренція за фінансування, людський капітал, інформаційні потоки або часові рамки часто породжує напруження між підрозділами чи окремими управлінцями. У цьому контексті конфлікт виступає наслідком структурного дисбалансу між цілями та наявними можливостями їх реалізації. Чим вищий рівень ресурсної дефіцитності, тим більш імовірним є перехід латентних суперечностей у відкриту фазу протистояння.

Причиною управлінських конфліктів може бути і розбіжність стратегічного бачення розвитку команди або організації. Різні інтерпретації місії, пріоритетів і критеріїв ефективності створюють ситуацію когнітивного конфлікту, коли сторони відстоюють альтернативні моделі майбутнього. Стратегічне мислення в організаціях часто має плюралістичний характер, а конкуренція ідей може як стимулювати інновації, так і провокувати управлінські суперечності. За відсутності механізмів узгодження стратегічних позицій конфлікт набуває затяжного характеру й підриває цілісність командного бачення.

Психологічні чинники також відіграють значну роль. Рівень емоційної зрілості, здатність до саморегуляції, толерантність до невизначеності та схильність до домінування безпосередньо впливають на інтенсивність управлінських конфліктів.

Додатковим джерелом управлінських конфліктів є організаційні зміни. Реструктуризація, впровадження нових технологій, зміна системи оцінювання або перерозподіл повноважень порушують усталений баланс сил і ролей. Частина команди може сприймати зміни як загрозу власній позиції, що провокує опір і відкриті суперечки з ініціаторами трансформацій. Таким чином, конфлікт стає формою реакції на невизначеність і страх втрати контролю.

Суттєвим чинником є також дефіцит ефективної комунікації. Непрозорість управлінських рішень, відсутність зворотного зв’язку або інформаційна асиметрія створюють ґрунт для домислів і недовіри. У команді формується альтернативна інтерпретація мотивів керівництва, що може суттєво відрізнятися від реальних намірів. У результаті навіть раціонально обґрунтовані рішення сприймаються як несправедливі або упереджені.

Отже, причини управлінських конфліктів у команді мають багатовимірний характер і охоплюють структурні, ресурсні, стратегічні, психологічні та комунікативні аспекти. Вони відображають складність управлінської взаємодії та різноманітність інтересів, що співіснують у межах однієї організаційної системи. Усвідомлення природи цих причин дозволяє не лише мінімізувати деструктивні наслідки

конфліктів, а й трансформувати їх у механізм удосконалення управлінських практик, підвищення прозорості прийняття рішень та зміцнення командної згуртованості.

Управлінські конфлікти в команді постають як закономірний результат складної взаємодії формальних управлінських механізмів і неформальних соціально-психологічних процесів. Вони виникають не лише через індивідуальні особливості керівників або членів команди, а й унаслідок структурних дисбалансів, стратегічних розбіжностей і комунікативних бар'єрів, що супроводжують процес спільного прийняття рішень. У сучасних організаціях, де управління дедалі більше набуває колегіального та проєктного характеру, конфлікти стають невід'ємним елементом координації діяльності та розподілу відповідальності.

Однією з фундаментальних причин управлінських конфліктів є невизначеність або перетин управлінських повноважень. У ситуаціях, коли межі компетенції різних менеджерів не є чітко окресленими, виникає конкуренція за право остаточного рішення, контроль над ресурсами чи вплив на стратегічний курс команди. Такий тип суперечностей часто має латентний характер, однак у критичних ситуаціях – під час дедлайнів, криз або реструктуризації – переходить у відкриту фазу. Нечіткість регламентів, подвійне підпорядкування або матрична структура управління можуть посилювати ці протиріччя, особливо якщо організаційна культура не передбачає прозорих процедур врегулювання.

Вагомим чинником є розбіжності в управлінських стилях і ціннісних орієнтаціях. Класичні дослідження стилів керівництва, пов'язані з ім'ям Курта Левіна, продемонстрували, що авторитарний, демократичний і ліберальний підходи формують різні очікування щодо способів координації та розподілу відповідальності. У межах однієї команди зіткнення менеджерів із різними управлінськими парадигмами здатне породжувати конфлікти щодо темпів ухвалення рішень, рівня автономії підлеглих та механізмів контролю. Особливо гостро такі суперечності проявляються в умовах трансформацій, коли частина управлінців прагне централізувати процеси, тоді як інші відстоюють принципи горизонтальної взаємодії.

Окремо слід виділити вплив організаційних змін як каталізатора управлінських суперечностей. Реформування структури, впровадження нових технологій або зміна керівництва порушують усталені моделі взаємодії та перерозподіляють сфери впливу. Частина управлінців може сприймати це як загрозу власному становищу, що стимулює опір і формування коаліцій. Таким чином, конфлікт у цьому випадку є реакцією на втрату передбачуваності та стабільності.

Отже, причини управлінських конфліктів у команді мають комплексний характер і охоплюють структурні, ресурсні, стратегічні, психологічні та інформаційні аспекти. Вони відображають складність сучасних управлінських систем і множинність інтересів, що співіснують у межах однієї організації. Усвідомлення природи цих причин створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних механізмів превенції та врегулювання конфліктів, спрямованих на трансформацію суперечностей у чинник розвитку, а не дезінтеграції командної взаємодії.

Управління конфліктами в сучасних організаціях постає як багатовимірний процес, що поєднує психологічні, комунікативні та структурно-управлінські механізми впливу на динаміку взаємодії між суб'єктами. Конфлікт не розглядається виключно як деструктивне явище, яке необхідно усунути будь-якою ціною; натомість у межах сучасної управлінської парадигми він інтерпретується як потенційний ресурс розвитку, інновацій і вдосконалення організаційних практик. Ефективність стратегії управління конфліктами визначається здатністю керівництва диференціювати їх типи, розуміти стадію розвитку протистояння та обирати адекватні інструменти впливу.

Класичним підґрунтям для аналізу стратегій поведінки у конфлікті є модель, запропонована Кеном Томасом та Ральфом Кілманном, яка ґрунтується на співвідношенні орієнтації на власні інтереси та інтереси іншої сторони. У межах цієї концепції виокремлюються п'ять базових стратегій: уникнення, пристосування, суперництво, компроміс і співробітництво. Кожна з них має власну сферу доцільності та обмеження, що залежать від контексту ситуації, рівня значущості предмета спору та тривалості взаємодії між сторонами.

Стратегія уникнення передбачає свідоме відтермінування розв'язання конфлікту або мінімізацію контакту між його учасниками. Вона може бути ефективною в ситуаціях, коли предмет суперечки є другорядним або коли сторони потребують часу для емоційної стабілізації. Водночас систематичне застосування уникнення здатне призвести до накопичення латентних протиріч, що згодом набувають більш гострої форми. Тому ця стратегія має розглядатися як тимчасовий інструмент, а не як універсальний механізм управління.

Пристосування передбачає добровільну відмову однієї зі сторін від частини власних інтересів задля збереження гармонії у взаємодії. Такий підхід може бути доцільним у випадках, коли підтримання довгострокових відносин має вищу цінність, ніж конкретний предмет конфлікту. Проте надмірна орієнтація на пристосування формує дисбаланс у системі влади та відповідальності, що з часом породжує приховане невдоволення і знижує рівень залученості учасників.

Суперництво, або конкурентна стратегія, ґрунтується на прагненні однієї сторони максимально реалізувати власні інтереси незалежно від позиції опонента. Цей підхід може бути виправданим у кризових умовах, коли необхідне швидке ухвалення рішення або коли йдеться про захист принципових цінностей організації. Проте тривале домінування конкурентної моделі взаємодії формує атмосферу недовіри та поляризації, що негативно впливає на командну згуртованість.

Компроміс як стратегія передбачає взаємні поступки з метою досягнення прийнятного для обох сторін результату. Він дозволяє відносно швидко знизити рівень напруження та забезпечити часткове задоволення інтересів учасників. Водночас компроміс не завжди гарантує оптимальне вирішення проблеми, оскільки може залишати невирішеними глибинні причини конфлікту. У довгостроковій перспективі це вимагає додаткового аналізу та корекції управлінських рішень.

Найбільш продуктивною вважається стратегія співробітництва, яка орієнтована на пошук рішень, що максимально враховують інтереси всіх сторін. Такий підхід передбачає відкритий діалог, високий рівень довіри та готовність до колективного аналізу проблеми. Співробітництво сприяє формуванню інноваційних

рішень і зміцнює командну ідентичність. Його реалізація потребує розвинених комунікативних навичок і здатності до емпатії, що корелює з концепцією емоційного інтелекту, розробленою Daniel Goleman.

Окрім поведінкових стратегій, управління конфліктами включає структурні механізми, зокрема чітке визначення ролей, регламентацію процедур ухвалення рішень, впровадження системи зворотного зв'язку та створення інституцій медіації. Важливу роль відіграє організаційна культура, що визначає допустимі форми вираження незгоди та способи вирішення суперечностей. Культура відкритого обговорення знижує ризик ескалації та сприяє трансформації конфлікту в інструмент удосконалення управлінських практик. Конфлікти в трудовому колективі підприємства є неминучими та об'єктивними явищами, що виникають у результаті взаємодії різноманітних соціальних, організаційних і психологічних чинників. Ефективне управління конфліктами виступає ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку підприємства, оскільки дозволяє не лише запобігати негативним наслідкам протиріч, а й трансформувати їх у конструктивні можливості для вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення професійного потенціалу працівників [4].

Стратегії управління конфліктами повинні враховувати також стадію розвитку конфлікту та його типологію. Когнітивні конфлікти, пов'язані з різницею поглядів на проблему, зазвичай мають вищий потенціал конструктивності, ніж афективні, які ґрунтуються на емоційній антипатії. Тому важливим завданням керівництва є своєчасна ідентифікація характеру суперечності та запобігання її персоналізації.

Отже, стратегії управління конфліктами є невід'ємним елементом ефективного менеджменту та передбачають гнучке поєднання поведінкових, комунікативних і структурних інструментів. Їх результативність залежить від контексту організаційної діяльності, рівня зрілості команди та професійної компетентності керівника. Усвідомлене й системне застосування відповідних стратегій дозволяє перетворити конфлікт із джерела дезінтеграції на чинник розвитку, інновацій та підвищення якості управлінських рішень.

У сучасній теорії та практиці менеджменту конфлікт дедалі частіше розглядається не як деструктивний фактор, що підлягає негайному усуненню, а як складний соціально-психологічний механізм, здатний виконувати функцію каталізатора розвитку команди. У межах динамічних організаційних середовищ, що характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкістю змін і необхідністю постійного оновлення стратегій, конфлікт виступає формою прояву різноманітності позицій, інтересів та інтерпретацій реальності. Саме в цьому контексті він може трансформуватися з чинника ризику в інструмент зростання, якщо управління ним інтегроване в систему ефективного лідерства та організаційної культури. Управління конфліктом як елемент ефективного лідерства передбачає не лише здатність нейтралізувати напруження, а й уміння спрямовувати його енергію в конструктивне русло. Лідер у такій моделі не уникає суперечностей і не пригнічує альтернативні думки, а створює безпечний простір для їх відкритого обговорення. Це потребує високого рівня емоційної компетентності та здатності керівника розпізнавати власні емоції, регулювати їх та адекватно реагувати на емоційні стани інших. Ефективне лідерство у конфліктних ситуаціях полягає в балансуванні між підтримкою різних точок зору та збереженням цілісності команди, між толерантністю до критики й відповідальністю за кінцевий результат.

У командах, де відсутній простір для аргументованої незгоди, зростає ризик феномену групового мислення. Надмірна орієнтація на консенсус може призвести до ігнорування альтернативних сценаріїв і помилкових стратегічних рішень. Натомість конструктивний конфлікт стимулює перегляд усталених припущень, генерує нові підходи до вирішення завдань і сприяє формуванню інноваційного клімату. Саме зіткнення різних професійних перспектив дозволяє виявити приховані ризики та можливості, що залишаються поза увагою за умов одностайності.

У цьому процесі особливої ваги набуває культура психологічної безпеки, яка передбачає можливість висловлювати критику без страху санкцій. Лідер, який підтримує відкритість і заохочує аргументовану дискусію, формує умови для перетворення конфлікту на джерело творчої напруги. Така напруга не руйнує

взаємини, а підвищує якість прийняття рішень, оскільки забезпечує багатокутність аналізу та залучення різних інтелектуальних ресурсів.

Формування стійкості команди до конфліктних ситуацій є стратегічним завданням управління. Стійкість не означає відсутність конфліктів; вона полягає у здатності команди швидко адаптуватися до суперечностей, зберігати функціональність і відновлювати продуктивність після напружених періодів. Така здатність формується через розвиток навичок конструктивної комунікації, чітке визначення ролей і процедур ухвалення рішень, а також через систематичне навчання методам врегулювання суперечностей. Досвід спільного подолання конфліктів створює колективну пам'ять, що зміцнює довіру та взаємну відповідальність.

Стійкість також пов'язана з рівнем зрілості командної взаємодії. На різних етапах розвитку команди конфлікт виконує різні функції: від диференціації ролей до консолідації цінностей. Успішне проходження стадій напруження сприяє переходу до більш високого рівня кооперації та саморегуляції. Таким чином, конфлікт стає своєрідним тестом на адаптивність і готовність до змін.

Отже, конфлікт слід розглядати як потенційно продуктивний інструмент розвитку команди. Його конструктивне використання залежить від якості лідерства, організаційної культури та здатності команди інтегрувати різноманітність поглядів у спільну стратегію. Управління конфліктом як елемент ефективного лідерства передбачає не пригнічення суперечностей, а їх спрямування в інноваційне русло; трансформація конфлікту в ресурс інновацій відкриває можливості для стратегічного оновлення; формування стійкості до конфліктних ситуацій забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність команди. У цьому контексті конфлікт постає не як перешкода, а як необхідна умова розвитку, що стимулює інтелектуальне зростання, організаційну гнучкість і зміцнення колективної ідентичності.

У сучасних умовах менеджери повинні володіти системним підходом до конфліктного менеджменту, який включає профілактику, своєчасне виявлення джерел конфліктів, використання адекватних методів їх регулювання та формування корпоративної культури, що стимулює взаємоповагу і колективну відповідальність.

Застосування принципів ефективного управління конфліктами сприяє створенню гармонійного соціально-психологічного середовища в колективі, підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а також зміцненню стратегічних позицій підприємства на ринку. Таким чином, управління конфліктами є не лише практичною компетенцією сучасного менеджера, а й важливим чинником забезпечення організаційної ефективності, інноваційного розвитку та стабільності діяльності підприємства [4]. Особливої уваги потребує специфіка управлінського конфлікту, який виникає у вертикальних або горизонтальних зв'язках організації та безпосередньо пов'язаний із розподілом влади, повноважень і ресурсів. Управлінський конфлікт відрізняється підвищеним ступенем відповідальності, оскільки його наслідки впливають не лише на міжособистісні стосунки, а й на результати діяльності всієї організації. У процесі командоутворення керівник відіграє подвійну роль: з одного боку, він може бути стороною конфлікту, а з іншого – виступати його регулятором і медіатором. Ефективне управління передбачає здатність керівника своєчасно ідентифікувати причини суперечностей, аналізувати інтереси сторін, обирати адекватну стратегію поведінки – уникнення, пристосування, конкуренцію, компроміс або співпрацю та формувати атмосферу відкритої комунікації.

Специфіка управлінського конфлікту також зумовлена тим, що він часто має структурний характер і пов'язаний із недосконалістю організаційних процесів, нечіткістю розподілу ролей, неузгодженістю цілей або дефіцитом ресурсів. У такому разі індивідуальні якості учасників відіграють другорядну роль порівняно з системними чинниками. Це вимагає від менеджера не лише психологічної компетентності, а й стратегічного мислення, здатності до організаційного проєктування та впровадження змін. Важливим аспектом є формування культури конструктивного зворотного зв'язку, що дозволяє трансформувати конфлікт із руйнівного явища у джерело розвитку.

Управління конфліктами в процесі командоутворення передбачає інтеграцію превентивних і коригувальних заходів. Превентивний рівень включає чітке визначення спільної мети, прозорий розподіл функцій, встановлення зрозумілих

правил взаємодії та підтримку довіри в колективі. Коригувальні дії реалізуються через переговори, медіацію, фасилітацію групових обговорень та інші методи врегулювання суперечностей. Ключовим чинником успіху виступає орієнтація на довгострокову ефективність команди, а не на ситуативну перемогу однієї зі сторін.

Таким чином, конфлікт у процесі командоутворення є об’єктивним і закономірним явищем, що відображає складність міжособистісної та професійної взаємодії. Його функції мають амбівалентний характер, поєднуючи як ризики дестабілізації, так і потенціал розвитку. Етапність виникнення і розгортання конфлікту дає змогу прогнозувати його перебіг та обирати адекватні управлінські стратегії. Специфіка управлінського конфлікту полягає у поєднанні особистісних і структурних чинників, що зумовлює необхідність системного підходу до його регулювання. У сучасних умовах ефективний менеджмент конфліктів стає невід’ємною складовою професійної компетентності керівника та ключовим чинником формування згуртованих, адаптивних і результативних команд.

## Список використаних джерел


1. Орап М. О., Вершигора С. І. Теоретичний аналіз понять «конфлікт» та «конфліктна поведінка особистості». *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. Вип. 1(7). С.94-100. https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-12.
2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків: Право, 2012. 128 с.
3. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (35) https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5.
4. Дашко І. М., Никончук Г. В., Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 8. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20.
5. Сєдашова О., Федотова Н. Конфлікти у XXI столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № (77). С. 309-316. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-309-316.
6. DeMarco, T., & Lister, T. (1999). The human factor: Successful projects and teams (2nd ed.). Dorset House, 1999. 245 p.
7. Harver (2025) How to manage Generation Diversity in the Workplace. Harver.com. URL: https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/.

**Н. Г. Яковлєва-Мельник**

# ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Інноваційний розвиток підприємств є стратегічною умовою економічного зростання України та її інтеграції у світовий економічний простір. В умовах глобалізації, технологічної трансформації та структурних змін в економіці питання ефективного залучення та використання іноземних інвестицій набуває особливого значення.

Україна характеризується значною регіональною диференціацією: галузева спеціалізація та рівень інноваційної активності підприємств суттєво відрізняються залежно від конкретного регіону. Це зумовлює необхідність вивчення впливу іноземного капіталу не лише на національному, а й на регіональному рівні. Водночас, практика показує, що сам по собі приплив іноземних інвестицій не гарантує високих інноваційних показників. Визначальне значення має здатність підприємства інтегрувати залучені ресурси у власну систему управління, забезпечити ефективну взаємодію персоналу та сформувати інноваційно-орієнтовані команди.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз впливу прямих іноземних інвестицій на інноваційну активність українських підприємств у регіональному контексті, а також визначення процесу командоутоврення як ключового модератора у забезпеченні ефективної реалізації потенціалу залучених ресурсів для сталого інноваційного поступу регіональних економік.

Науковий дискурс визначає іноземні інвестиції як потужній каталізатор інноваційної трансформації, де поряд із фінансовою складовою критичне значення має адаптація технологічних та управлінських компетенцій, а також розвиток мережевої взаємодії. В рамках еклектичної парадигми Джона Даннінга прямі іноземні інвестиції (ПІІ) трактуються як поєднання переваг власності, локалізації

та інтернаціоналізації [20]. Однак сучасні підходи розширюють цю модель, зосереджуючись на інноваційній функції інвестицій. Дослідження Майкла Портера та Скотта Стерна доводять: присутність іноземного капіталу підвищує інтенсивність конкуренції та формує інноваційні ефекти побічного впливу (spillover effect) [22; 28]. В роботі Джона Кантвелла підкреслюється, що регіональна інноваційна система є ключовим модератором цього впливу [17].

Емпіричні дослідження підтверджують вагомий вплив іноземного капіталу на інноваційну динаміку суб'єктів господарювання. Зокрема, наукові висновки Вень Юе свідчать, що прямі іноземні інвестиції підвищують інноваційну ефективність місцевих компаній через механізми поширення знань та стимулювання міжфірмової конкуренції [30]. Дослідження впливу ПІІ на регіональному рівні Дж. Чена та З. Чжоу демонструють, що іноземна інвестиційна діяльність позитивно впливає на створення та масштабування технологічних компаній, підкреслюючи важливість географічних та галузевих аспектів [18]. Розвиток фінансового сектору додатково посилює цей зв'язок, забезпечуючи підприємствам доступ до необхідних ресурсів [26]. Тож, роль іноземних інвестицій у формуванні інноваційного потенціалу є визначальною, але їх ефективність залежить від внутрішніх умов діяльності, інституційного середовища та абсорбційної здатності фірм до засвоєння нових технологій.

В контексті української економіки концептуальні положення щодо ефективності ПІІ мають стратегічний характер, оскільки процеси інноваційної модернізації відбуваються в умовах нестабільності державно-управлінської системи та суттєвих територіальних змін. Іноземні інвестиції виступають одним із важливих інструментів оновлення виробничої бази підприємств, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності управління.

Українські вчені розглядають такі процеси крізь призму структурних змін в економіці, регіональних диспропорцій та особливостей інституційного середовища. Фундаментальні наукові підходи, результати досліджень В. М. Гейця [1], Т. В. Гринько [2], Н. В. Дацій [3], В. Є. Момота [9], І. Є. Семенчі

і Т. С. Яровенко [8], А. А. Чухна [15] та інших у своїй сукупності доводять, що іноземні інвестиції є не лише фінансовим ресурсом, а й комплексним фактором інноваційної трансформації підприємств. Теоретичні та методологічні основи вивчення впливу інвестицій на інноваційний розвиток закладені в працях В. М. Гейця. Розглядаючи структурну трансформацію національної економіки, науковець наголошує, що стратегічні інвестиції, зокрема, іноземні, є рушієм технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності. При цьому необхідність регіонального виміру розвитку науковець обґрунтовує економічною неоднорідністю територій, що визначає їхню здатність залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси [1].

Наукові дослідження українських вчених характеризуються комплексним підходом до оцінки ролі прямих іноземних інвестицій, які ідентифікуються як ключовий фактор модернізації виробництва, оновлення основних фондів та впровадження високотехнологічних рішень. Н. В. Дацій у статті «Розробка методів державної політики розвитку інноваційної діяльності як фактор конкурентоспроможності промислових підприємств» наголошує, що інвестиції сприяють підвищенню конкурентоспроможності через підвищення продуктивності праці, зниження витрат та розширення експортних можливостей підприємств [3].

В умовах сучасних кризових викликів інноваційний розвиток обґрунтовано виступає запорукою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та необхідною умовою забезпечення їхньої стійкості в довгостроковій перспективі. Спираючись на системний підхід, запропонований у праці Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та В. О. Халецької, варто розглядати управління інноваціями як комплекс взаємопов'язаних складових зовнішнього та внутрішнього середовища. В межах цієї моделі іноземні інвестиції визначаються як критично важливий вхідний ресурсний потік, результативність якого безпосередньо корелює з якістю внутрішнього управлінського середовища. Саме тому, акцент на управлінському аспекті формування команди дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити високу ефективність трансформації залученого капіталу в інноваційний

продукт, що має вирішальне значення для зміцнення конкурентної позиції підприємства. В праці В. Є. Момота та А. І. Ковальова представлено концептуальну модель інноваційного розвитку підприємства, яка базується на створенні «неформальної креативної підструктури» всередині організації [9]. Автори доводять, що традиційні ієрархічні системи часто обмежують креативний потенціал, тому пропонують механізм формування гнучких команд (креативних груп), здатних генерувати та впроваджувати інновації поза межами жорсткої бюрократії. Такий підхід підкреслює критичну роль управлінського аспекту командоутворення, де неформальна взаємодія співробітників стає основним рушієм інноваційних змін. У дослідженні наголошується на тому, що саме збалансоване поєднання формального управління та внутрішньої творчої свободи створює стабільну основу для модернізації підприємства в сучасних економічних умовах.

Практичне впровадження зазначених підходів вимагає перегляду традиційних методів підбору персоналу та роботи з ним, що актуалізує результати колективного дослідження (І. Є.Семенчі, Т. С. Яровенко та ін.) [8]. Особлива увага в цій роботі приділяється інтеграції ціннісних орієнтацій лідера в систему управління, що дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні комунікації, а й забезпечити гнучкість і адаптивність організації, що здатна втілювати складні інноваційно-інвестиційні проекти.

Колективна робота М. Хедегарда, Л. Гриценко, Л. Деркач, присвячена вивченню прямих іноземних інвестицій як інструменту подолання наслідків війни та стимулювання економічного зростання в Україні демонструє, що залучення іноземних інвестицій сприяє не лише відновленню інфраструктури, а й формуванню основи для довгострокової стійкості бізнес-середовища [23]. Запропоновані у статті підходи до прогнозування динаміки прямих іноземних інвестицій дозволяють глибше зрозуміти фактори, що впливають на інноваційну активність та управлінську ефективність підприємств у регіональному вимірі.

В рамках дослідження теоретичних основ інноваційних процесів особливого значення набувають праці А. А. Чухна, який обґрунтував концепцію

формування інтелектуальної та інноваційної економіки як вищого етапу постіндустріального розвитку [15]. Визначальним фактором модернізації є не лише технологічне оновлення, а й розвиток людського та соціального капіталу, що створює необхідні умови для ефективного сприйняття іноземних інвестицій. У контексті регіонального виміру та управлінських аспектів підхід вченого дозволяє розглядати командну взаємодію як стратегічний інструмент накопичення знань та їх перетворення на реальні інноваційні продукти. Це бачення підтверджує, що залучення прямих іноземних інвестицій має супроводжуватися розвитком внутрішніх інституційних механізмів управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити основні вектори впливу іноземних інвестицій на інноваційний розвиток підприємств:

1. Фінансова підтримка інноваційних проектів. ПІІ розширюють доступ підприємств до ресурсів для реалізації дослідницьких та технологічних ініціатив, зменшують залежність від внутрішніх джерел фінансування та стимулюють ризиковані інноваційні проекти.

2. Трансфер технологій та управлінських практик. Іноземні компанії привносять сучасні виробничі технології, стандарти якості та методи управління, що підвищують ефективність діяльності підприємств.

3. Інтеграція в міжнародні мережі. Підприємства отримують доступ до глобальних ланцюгів створення вартості, що розширює можливості експорту та міжнародної співпраці.

4. Модернізація корпоративного управління. ПІІ сприяють впровадженню прозорих процедур, стратегічного планування та сучасних систем мотивації персоналу.

Водночас ефективність цього впливу залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішнє середовище підприємства має забезпечувати готовність до змін, наявність кваліфікованого персоналу та ефективну організаційну структуру. Регіональний контекст визначає доступ до інфраструктури, дослідницьких установ

та ринку праці. Інституційне середовище формує умови захисту прав інвесторів, стабільність законодавства та рівень довіри. Тільки за умов комплексної державної політики, розвиненого людського капіталу та ефективної командної роботи можна забезпечити трансформацію інвестиційних ресурсів у стійкі інноваційні результати та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Останні роки українська економіка – її розвиток, підтримка, відновлення значною мірою залежить від міжнародної допомоги. Однак для довгострокової стійкості країни критично важливо сприяти сталому розвитку бізнесу, який забезпечить стабільні надходження до державного бюджету через податкові платежі. Прямі іноземні інвестиції можуть стати джерелом не лише фінансової підтримки вітчизняних підприємств, але й стимулом для модернізації бізнес-процесів, впровадження ESG-стандартів та потенційного розширення експортного потенціалу українських компаній.

В цьому контексті важливо вивчати динаміку ПІІ та розподіл інвестицій за регіонами. Більшість іноземних інвестицій, які надходять до Української економіки, традиційно зосереджена в Києві (42,5%), що пояснюється історичним статусом столиці економічного центру, юридичним місцем реєстрації багатьох компаній. Однак, більш рівномірний розподіл інвестицій між регіонами може сприяти стійкості бізнесу та регіональному відновленню країни, залучення іноземних інвесторів до конкретних регіонів – відновленню місцевої інфраструктури, прискоренню розвитку громад та їхій інтеграції до світового господарського простору.

Динаміка надходження прямих іноземних інвестицій до економіки України під час повномасштабного вторгнення демонструє специфічну траєкторію. Після критичного падіння показників у першому кварталі 2022 року, зумовленого масштабною дестабілізацією, спостерігається тенденція до поступового віднов-лення обсягів ПІІ, як наведено на рис. 1. Проте, варто зауважити: позитивні показники забезпечено переважно за рахунок реінвестування доходів іноземних інвесторів, що стало наслідком запровадження Національним банком України

валютних обмежень, спрямованих на стабілізацію фінансового ринку та запобігання надмірному відтоку капіталу за кордон.

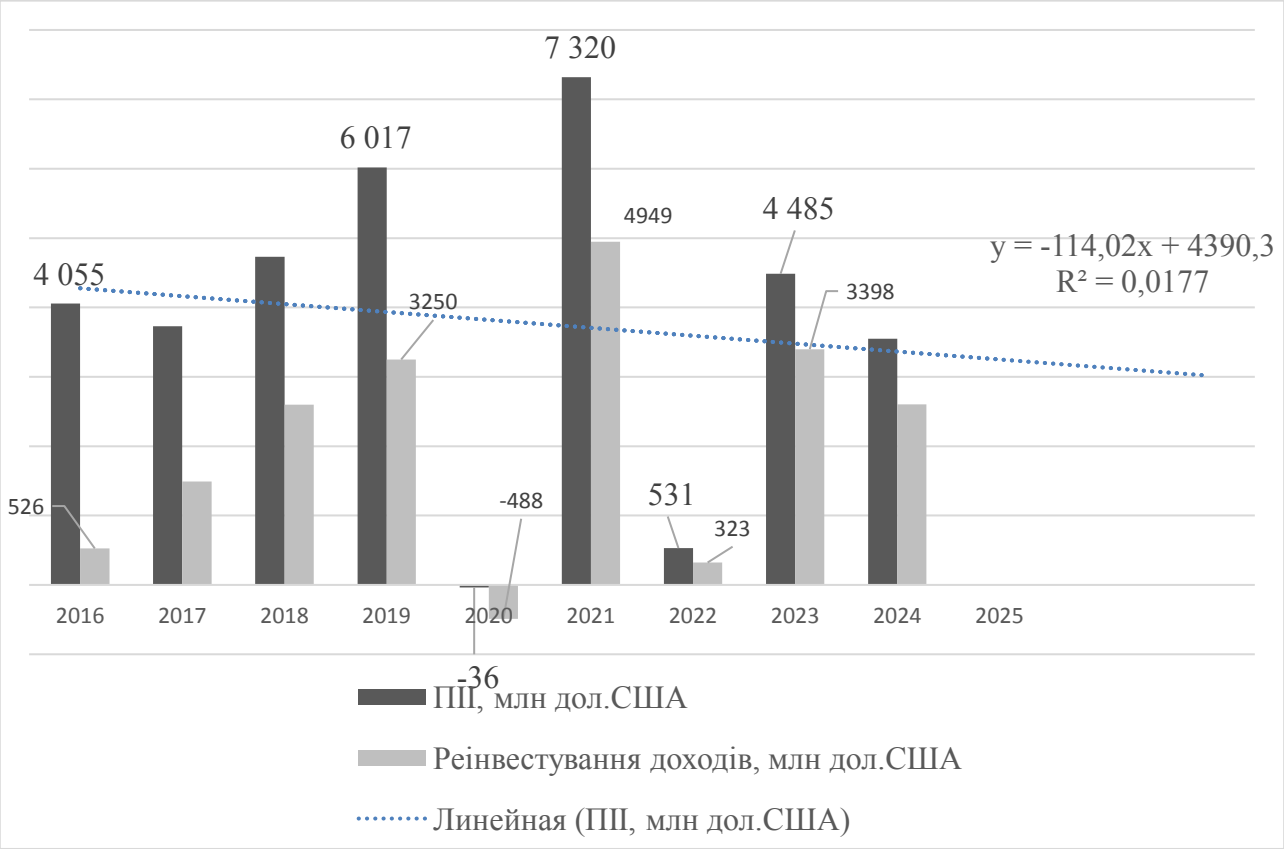



**Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні 2016-2024 рр.**

*Джерело: побудовано автором на основі [4; 10; 12; 14]*

Наведені дані на рис. 1 дозволяють визначити ключові етапи та особливості інвестиційних процесів в Україні, які безпосередньо корелюють із зовнішніми шоками та внутрішньою стабільністю економіки.

Дослідження динаміки ПІІ до України показує, що найкритичнішим періодом перед повномасштабним вторгненням був 2020 рік – зафіксовано чистий відтік прямих іноземних інвестицій (-36 млн дол. США). Визначальним фактором такої динаміки стало негативне значення реінвестованого доходу (-488 млн дол. США), що було спричинено збитковістю підприємств в умовах пандемічної кризи. Це підтверджує тезу про те, що якість внутрішнього управління та здатність команд адаптуватися до кризових ситуацій мають вирішальне значення для збереження капіталу в країні.

Посткризовий 2021 рік продемонстрував швидке відновлення інвестиційної активності: чистий приплив прямих іноземних інвестицій перевищив 7 млн дол. США. Характерно, що понад 67% цього обсягу становило реінвестування доходів (4 949 млн дол. США), що свідчить про високий рівень довіри існуючих іноземних інвесторів до українського ринку напередодні великої війни. Незважаючи на безпрецедентні безпекові ризики 2022 року, повного відтоку іноземного капіталу не відбулося – чистий приплив склав 531 млн дол. США. Вже у 2023 році спостерігалася активна адаптація інвесторів до нових умов, і показник прямих іноземних інвестицій зріс у 8,4 рази порівняно з попереднім роком, досягнувши 4 485 млн дол. США.

Привертає увагу структура зростання – в 2023 році частка реінвестування становила рекордні 75,7% (3 398 млн дол. США). Результати наступного 2024 року зберегли показник на рівні 73,2%. Таке домінування реінвестованого доходу над новим капіталом пояснюється не лише валютними обмеженнями НБУ, а й прагненням іноземних компаній підтримувати життєздатність своїх українських підрозділів. Це актуалізує управлінський аспект актуальним, адже ефективне використання цих «заблокованих» ресурсів вимагає від керівництва формування гнучких креативних команд, здатних генерувати інновації навіть в умовах воєнної економіки.

Аналіз поточної динаміки 2025 року – 1822 млн доларів США [12], зафіксований за перші три квартали, свідчить про збереження інвестиційної активності, але наявне й певне уповільнення темпів припливу капіталу порівняно з аналогічними періодами попередніх років. Оскільки ці дані не охоплюють весь звітний рік, вони відображають проміжний стан інвестиційного забезпечення в умовах тривалої економічної невизначеності.

Побудована лінійна трендова модель в досліджуваний період (2016-2025 рр.) дозволяє зробити висновки:

– від'ємне значення коефіцієнта регресії (b = – 114,02) математично підтверджує наявність стійкого низхідної тенденції. Це свідчить про те, що в середньому обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну за останнє десятиліття

зменшувався на 114,02 млн. доларів США щороку. Таке падіння зумовлене кумулятивним ефектом екзогенних шоків, що нівелюють природні ринкові механізми стимулювання капіталовкладень;

– показник $R^2$ = 0,0177 демонструє низьку залежність обсягу прямих іноземних інвестицій виключно від часового фактора. В контексті економічної безпеки це є свідченням надзвичайно високої стохастичності інвестиційного середовища. Лише 1,77% варіації показника пояснюється обраною моделлю, тоді як решта 98,23% зумовлені нелінійними факторами впливу: військовими ризиками, змінами валютного регулювання та глобальними пандемічними обмеженнями.

– низький рівень $R^2$ у поєднанні з негативним трендом стає ключовим аргументом на користь зміни парадигми менеджменту. Оскільки зовнішня кон'юнктура є ірраціональною та практично не піддається стандартному прогнозуванню – єдиною стабільною складовою системи на підприємстві може бути якість внутрішнього управління.

Отже, математична модель тренду є додатковим підтвердженням, що в умовах прогнозованого дефіциту нових прямих іноземних інвестицій стратегічне виживання бізнесу буде залежати від здатності управлінських команд ефективно оперувати наявним капіталом (головним чином реінвестованим доходом) та впроваджувати гнучкі інноваційні стратегії. Це актуалізує розробку авторської методології оцінки ефективності управління, яка здатна нівелювати вплив негативного тренду за рахунок розвитку людського капіталу.

За даними аналітиків InVenture [24], загальний обсяг оголошених та завершених угод M&A (Mergers and Acquisitions) в Україні у 2025 році склав 1,35 млрд доларів, що на 10% більше, ніж у 2024 році (1,2 млрд доларів). Кількість угод зросла до 123 проти 114 роком раніше, що відображає помірне відновлення інвестиційної активності, незважаючи на військові ризики та обмежений доступ до капіталу. Враховуючи обмежену публічність та низький рівень розкриття інформації щодо значної частини угод, InVenture оцінює реальний обсяг українського ринку M&A у 2025 році приблизно в 1,7 млрд доларів.

Дослідження фіксує домінування вітчизняного капіталу: місцеві інвестори забезпечили 81 угоду (65% від загальної кількості) загальним обсягом близько 1,1 млрд доларів, що еквівалентно понад 80% від загальної вартості. Іноземні інвестори взяли участь у 43 угодах (35%), але їхній внесок у вартісному вираженні залишався відносно невеликим – близько 250 мільйонів доларів (19% ринку), що, за даними InVenture, відображає високі ризики країн та все ще обережний характер міжнародного капіталу.

Регіональна структура ПІІ в Україні традиційно характеризується високою концентрацією капіталу в промислово розвинених та інфраструктурно оснащених регіонах. За даними Державної служби статистики України [4], до початку повномасштабної війни основні обсяги прямих іноземних інвестицій були зосереджені в Київській, Дніпропетровській, Львівській та Одеській областях. Станом на 2021 рік понад 50% накопичених ПІІ припадало на столичний регіон, що пояснюється концентрацією фінансових установ, штаб-квартир компаній, ІТ-сектору та розвиненої бізнес-інфраструктури. Водночас частка західних регіонів, зокрема Львівської та Закарпатської, поступово зростала завдяки активній участі виробничих підприємств з країн ЄС.

Повномасштабна військова агресія посилила неоднорідну динаміку прямих іноземних інвестицій в регіональному розрізі, що зумовлено як безпековими ризиками, так і галузевою специфікою окремих територій. Загальнонаціональний вектор зниження інвестиційної активності, визначений за допомогою побудови тренду, підсилив потребу деталізації аналізу на мезорівні, оскільки ризики безпеки та економічний потенціал територій України є надзвичайно неоднорідними. Тож проведення територіального аналізу ґрунтується на динаміці залишків (накопиченого капіталу) ПІІ. Такий вибір зумовлений тим, що саме залишки відображають реальну потужність іноземного сектору в економіці регіону на певний момент часу. Слід зазначити, що зміна залишків ПІІ не ідентична їх припливу. Окрім фактичних фінансових операцій, цей показник інтегрує в собі:

1. Ринкову переоцінку активів: що критично важливо для прифронтових регіонів, де фізичне знищення майна призводить до падіння залишків навіть без виведення коштів за кордон.

2. Курсові різниці: враховуючи, що ПІІ обліковуються в доларовому еквіваленті, нестабільність курсу національної валюти безпосередньо коригує обсяг запасів.

3. Інші зміни в обсягах: списання активів або зміна структури власності (наприклад, перехід від ПІІ до портфельних інвестицій).

Таким чином, використання залишків ПІІ дозволяє оцінити не просто «інвестиційну активність», а «інвестиційну стійкість» конкретного регіону – здатність його економіки зберігати та відтворювати накопичений капітал в умовах екстремальних потрясінь. Як свідчать дані, що наведені в табл. 1, за період 2022 – першу половину 2024 року, ця стійкість виявилася глибоко диференційованою.

*Таблиця 1*

**Динаміка залишків (накопичення капіталу) ПІІ в регіональному розрізі**

| Область | Зміна ПІІ | Категорія |
|---|---|---|
| Черкаська | 23,50% | Зростання |
| Івано-Франківська | 12,60% | Зростання |
| Чернігівська | 11,60% | Зростання |
| Київська | 11,60% | Зростання |
| Одеська | -10,00% | Помірне падіння |
| Запорізька | -46,00% | Критичне падіння |
| Харківська | -48,00% | Критичне падіння |
| Миколаївська | -50,00% | Критичне падіння |

*Джерело: складено автором на основі [6; 10; 12]*

Аналіз статистичних даних показує, що, незважаючи на загальну макроекономічну нестабільність, чотири регіони продемонстрували збільшення залишків ПІІ. Зокрема, лідером зростання стала Черкаська (+23,5%), Івано-Франківська (+12,6%), Чернігівська (+11,6%) та Київська (+11,6%) області. Основним рушієм такої позитивної динаміки став агропромисловий сектор (Черкащина, Івано-Франківщина), а ключовими країнами-донорами залишалися

США, Швейцарія, Кіпр, Данія та окремі держави ЄС [6; 10; 12]. Водночас, у п’яти регіонах спостерігалася відносна стабільність накопичення капіталу ПІІ з помірною тенденцією до зниження (до 10%). Прикладом є Одеська область, де спад на 10,0% був частково компенсований зростанням у секторі ІТ та телекомунікацій.

Найбільше постраждали прифронтові території: обсяги залишків прямих іноземних інвестицій у Миколаївській області зменшилися на 50,0%, у Харківській – на 48,0%, а в Запорізькій – на 46,0%. Цей регрес відбувся переважно через масштабний відтік капіталу з переробної промисловості. Систематичні атаки на інфраструктуру також дестабілізували західні регіони: у Львівській (-9,7%), Житомирській (-22,4%) та Закарпатській (-34,8%) областях основний спад зафіксовано в енергетичному секторі.

Список регіонів з негативною динамікою замикає Чернівецька область (62,5%), яка продемонструвала найшвидше зниження інвестицій. Цей процес визначався інтенсивним відтоком кіпрського капіталу з переробних підприємств, що підкреслює вразливість регіональної економіки до змін у стратегіях іноземних холдингів.

Аналіз динаміки залишків прямих іноземних інвестицій в Україну в період 2022 – перше півріччя 2024 років свідчить про значну трансформацію інвестиційного ландшафту, яка відбувається під впливом одночасної дії безпекових ризиків та структурних змін в економіці. Повномасштабна війна стала визначальним фактором перерозподілу капіталу як у просторовому, так і в секторальному вимірах. В результаті сформувалися нові центри інвестиційної активності, водночас деякі традиційно привабливі регіони та сектори зазнали значного скорочення іноземної присутності. Загальна картина свідчить не лише про скорочення обсягів інвестицій у низці регіонів, але й про якісну зміну мотивації інвесторів та переорієнтацію капіталу на більш стійкі сфери бізнесу.

Одним із найзначніших явищ стала інвестиційна стабільність окремих аграрно орієнтованих регіонів. Факт, що, незважаючи на високий рівень невизначеності, три регіони продемонстрували зростання обсягу накопичених

прямих іноземних інвестицій (Черкаська, Івано-Франківська та Чернігівська область) потребує окремого аналітичного осмислення, оскільки суперечить загальній тенденції скорочення інвестицій в умовах військових ризиків. Ключовим фактором зростання став аграрний сектор, який набув стратегічного значення в період глобальної продовольчої нестабільності. Підтримка інвесторів з Європейського Союзу, Швейцарії та Сполучених Штатів Америки свідчить про те, що продовольча безпека стала одним з провідних мотивів для іноземних інвестицій. У цьому контексті сільськогосподарське виробництво та переробка сільськогосподарської продукції розглядаються не лише як джерело прибутку, а й як елемент довгострокової стабілізації світових ринків.

На особливу увагу заслуговує Чернігівська область, яка має статус прикордонного регіону та була тимчасово окупована. Незважаючи на безпосередню близькість до зони бойових дій, регіону вдалося збільшити інвестиції, зокрема у переробну промисловість, за участю капіталу з Кіпру та США. Це свідчить про наявність місцевих конкурентних переваг, пов'язаних з логістичною доступністю, ресурсною базою та відносно швидкою реконструкцією виробничої інфраструктури. Таким чином, спеціалізація агропереробки в поєднанні з інституційною підтримкою формує модель регіональної стійкості, здатної частково компенсувати ризики безпеки.

Поряд із феноменом аграрної стійкості спостерігається секторальна трансформація структури прямих іноземних інвестицій, що відображає процес м'якої адаптації економіки до нових умов. Великі міські агломерації демонструють тенденцію до переорієнтації з капіталомісткого виробництва на сферу послуг та цифрові сфери діяльності. В Київській області зростання показника залишку ПІІ на 11,6% було забезпечено переважно торговельним сектором, який компенсував відтік капіталу з переробної промисловості. Така модель компенсації свідчить про гнучкість місцевого бізнес-середовища та його здатність швидко реагувати на зміни попиту та логістичних ланцюгів.

Одеська область продемонструвала помірну динаміку зі зниженням на 10%, проте внутрішня структура інвестицій зазнала суттєвих змін. Інформаційно-

телекомунікаційний сектор майже повністю перекрив спад в інших галузях, що дозволило регіону зберегти відносну стабільність. Це дає підстави стверджувати, що цифровізація та економіка послуг мають вищий рівень стійкості до фізичних загроз воєнного часу, ніж традиційне виробництво, яке залежить від стабільності матеріальної інфраструктури, логістики та енергоресурсів. В умовах ризику знищення активів інвестори віддають перевагу секторам з низькою матеріалоємністю та можливістю дистанційної організації виробничого процесу.

Натомість, низка регіонів зафіксувала руйнівний вплив військових подій на енергетичний та гірничодобувний сектори. Львівська область продемонструвала зниження залишку ПІІ за період, що досліджується, на 9,7%, Дніпропетровська – 19,2%, Житомирська – на 22,4%, Закарпатська – на 34,8%. Основною причиною стало скорочення інвестицій у сектор постачання електроенергії та газу, що є прямим наслідком систематичних атак на енергетичну інфраструктуру; а також виведення частини голландського капіталу, який традиційно відігравав значну роль у фінансуванні енергетичних проектів.

Значних втрат зазнав також гірничодобувний сектор, що вплинуло на падіння регіонального показників залишку ПІІ: в Рівненській області – 42,0%, у Полтавській – 42,2%. Рецесія у гірничодобувній галузі, зумовлена логістичними перебоями, скороченням внутрішнього попиту та критичним зростанням операційних ризиків, спровокувала відтік капіталу, зокрема з боку інвесторів зі Швейцарії та Кіпру. Спостерігаємо ситуацію, коли довгострокові інфраструктурні проекти втратили свою привабливість, поступившись секторам із коротшим циклом окупності.

Галузева спеціалізація регіонів суттєво впливає на характер інвестиційних та інноваційних процесів. Наприклад, Дніпропетровська область історично залучала інвестиції в металургію та машинобудування, що сприяло модернізації виробничих активів та впровадження енергоефективних технологій. Львівська область визначилася як центр виробництва автомобільних запчастин та електроніки, де підприємства з іноземним капіталом інтегрувалися в європейські виробничі ланцюги. Водночас, Київ та Харків до 2022 року демонстрували високу

концентрацію ІТ-компаній та дослідницьких центрів, що забезпечувало динамічний розвиток цифрових інновацій.

Інноваційна активність підприємств в Україні має виражений просторовий характер, що зумовлено як економічними, так і інституційними факторами. За даними Державної служби статистики України [4; 5], у 2020-2021 роках частка промислових підприємств, що впроваджують інновації, була значно вищою у Київській, Харківській та Львівській областях порівняно з південними та східними регіонами. Це пояснюється наявністю розвиненої науково-освітньої інфраструктури – провідних університетів, науково-дослідних інститутів та технопарків, що створює передумови для генерації та впровадження нових технологій.

Після 2021 року, тенденція зберігалася, але зазнала структурних змін. В 2022 році частка інноваційно активних суттєво скоротилася в загальнодержавному вимірі через військову агресію, проте регіони з розвиненою цифровою та науковою базою виявилися більш стійкими. Зокрема, в Києві та Київській області цей показник перевищував 42,0%, а у Львівській області становив приблизно 38,0%, тоді як у деяких південних регіонах він не досягав і 25,0%.

В 2023-2024 роках ситуація дещо стабілізувалася: економічним центрам вдалося адаптувати бізнес-моделі, переорієнтувавшись на цифрові послуги та дистанційні формати роботи. За оцінками Міністерства цифрової трансформації України, саме ІТ-сектор став драйвером адаптації, підтримавши рівень інноваційності в регіонах із високою концентрацією людського капіталу [16].

Дані за 2024 рік свідчать про відновлення інвестицій в інновації, особливо у сферах автоматизації, електронної комерції та «зеленої» енергетики (в рамках програм декарбонізації). В Київській та Львівській областях частка таких підприємств оцінювалася в 45-48%, у Харківській – близько 40% [4; 6; 12].

Станом на 2025 рік спостерігається подальше посилення інноваційної активності в регіонах із потужними університетськими центрами та стартап-екосистемами. У Львівській області частка підприємств із впровадженими інноваціями досягла 50%, у Києві – понад 52%, в окремих центральних регіонах цей

показник наближається до 38-40% [4; 6; 12]. Така тенденція є підтвердженням критичної ролі людського капіталу та наукових зав'язків у підтримці життєздатності економіки. Регіони-лідери (Київ, Львів, Харків) мають значну перевагу завдяки пулу STEM-фахівців, лідирують за науковою продуктивністю, що безпосередньо впливає на абсорбційну здатність місцевих підприємств – їхню спроможність засвоювати іноземні технології та ефективно трансформувати їх у власні конкурентоспроможні продукти – від виробничих систем до IT-послуг.

Важливим фактором регіональної диференціації є інституційна підтримка: створення індустріальних парків та кластерних ініціатив (Львівський та Київський IE-кластери). Як наслідок, експорт комп'ютерних послуг у 2021 році перевищив 6 млрд доларів США, у 2023-2024 роках утримався на рівні 6-6,3 млрд доларів США, незважаючи на військові ризики та обмеження.

На противагу цьому, в регіонах з низьким рівнем інноваційної інфраструктури (частина південних та східних регіонів) інвестиції часто мають екстенсивний характер – вони спрямовуються переважно в сировинні або традиційні промислові сектори без значного технологічного оновлення, що обмежує мультиплікативний ефект для місцевої економіки та стримує досягнення довгострокової конкурентоспроможності продукту.

Натомість, у регіонах з низьким рівнем інноваційної інфраструктури (частина південних та східних регіонів) інвестиції часто мають екстенсивний характер – вони спрямовуються переважно на сировинні або традиційні галузі промисловості без значного технологічного оновлення. Це обмежує мультиплікативний ефект для місцевої економіки та перешкоджає довгостроковій конкурентоспроможності. Частково така ситуація пов'язана з тим, що підприємства в цих регіонах мають обмежений доступ до інноваційних ресурсів та ринків, а також менш тісні зв'язки з науковими центрами. Навіть там, де є підприємства з іноземним капіталом, їхні технологічні рішення часто орієнтовані на низькотехнологічні процеси або експорт сировини, а не на створення інноваційної продукції.

Таким чином, регіональне середовище в Україні відіграє ключову роль модератора впливу іноземного капіталу на інноваційний розвиток підприємств. Воно визначає не лише обсяг інвестицій, але й їх якість, технологічний рівень та інноваційний потенціал у довгостроковій перспективі. У регіонах з розвиненою освітньою та науковою базою, інституційною підтримкою та активною кластерною політикою ефект іноземних технологій значно вищий.

Разом із ПІІ на підприємства приходять: стандартизовані корпоративні процедури, підходи до стратегічного планування, системи контролю якості, принципи корпоративної соціальної відповідальності та сучасні інструменти управління інноваціями, тож управлінський аспект набуває стратегічного значення. В умовах трансформаційної економіки України цей «нематеріальний» управлінський компонент часто має навіть більшу вагу, ніж пряма сума інвестованого капіталу. Згідно зі звітами Національного банку України [10], у структурі ПІІ останніми роками переважає реінвестований прибуток (рис. 1), що свідчить про глибоку інтеграцію місцевих активів у глобальні системи управління транснаціональних корпорацій.

Згідно з рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління (OECP/OECD) [27], ефективність бізнесу прямо залежить від прозорості процедур та підзвітності менеджменту. Іноземні інвестори, виходячи на український ринок, зазвичай впроваджують міжнародні стандарти: внутрішній аудит, комплаєнс, управління ризиками, системи управління, KPI-орієнтовані системи. Визначальним фактором в цій системі є якість процесу командоутворення: команда виступає медіатором між глобальною моделлю та місцевим контекстом. Ефективна команда – сприймає та адаптує стандарти, а слабка – створює конфлікти та гальмує процеси, пов’язані з ПІІ, інноваціями. Практика міжнародних компаній в Україні підтверджує це.

Компанія Nestlé стала прикладом інвестиційної незламності, відкривши новий завод у Смолигові (Волинська область) у 2024-2025 роках. Це четвертий завод, відкритий за 30 років роботи компанії в Україні. Проект вартістю 40 мільйонів

швейцарських франків дозволив створити європейський хаб харчових продуктів. До кінця 2025 року виробнича потужність першої лінії досягла 5000 тонн вермішелі з плановим збільшенням виробництва шляхом відкриття додаткових ліній протягом наступних двох років; 75% продукції планується постачати на ринки ЄС під брендом Maggi та Мівіна. Місцева управлінська команда Nestlé успішно інтегрувала глобальну Nestlé Quality Management System, поєднавши стандарти ТНК (стандартизовані процедури контролю виробництва, цифровий моніторинг показників ефективності, екологічні стандарти) зі специфікою місцевої бази постачальників, що дозволило перетворити регіональні можливості на стійкі експортні переваги [11].

Аналогічну практику реалізувало підприємство JTI у Кременчуці, впровадивши систему Lean management та автоматизувавши виробничі лінії відповідно до світових стандартів корпорації. Модель командного управління передбачає багатофункціональні групи, в яких керівники виробництва, інженери та фінансисти спільно приймають рішення щодо оптимізації процесів. Це підвищує швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяє інноваційному вдосконаленню технологічних операцій.

JTI Україна є частиною Japan Tobacco International (штаб-квартира в Женеві), міжнародного тютюнового бізнесу групи компаній Japan Tobacco (штаб-квартира в Токіо). В Японії бренд посідає другу позицію в категорії, з рівнем впізнаваності понад 50%. З 1999 року компанія інвестувала близько 440 мільйонів доларів в українські активи, з яких близько 38 мільйонів доларів – в період 2022-2025 років. В липні 2024 року JTI оголосила про плани інвестувати близько 60 мільйонів доларів у розвиток категорії (HETV) в 2024-2026 роках [25]. Ще одним пріоритетом компанії є пошук рішень для зменшення енергетичної залежності, які відповідають як глобальним цілям, так і актуальним потребам України.

До початку повномасштабної війни фабрика в Кременчуці постачала продукцію на 22 ринки світу, включаючи Мексику, Саудівську Аравію, Бразилію та Японію. JTI інвестує в науково обґрунтовані продукти зі зни-женим ризиком

і дотримується політики запобігання доступу молоді до тютюнових виробів, демонструючи відповідальний підхід до зменшення негативного впливу на здоров'я. Інноваційно орієнтована команда JTI реалізує високу міжкультурну взаємодію, адаптуючи японські та швейцарські управлінські підходи до технічно-освітнього профілю Полтавського регіону. Досвід українських IT-компаній підтверджує ефективність моделей гнучких команд: навіть у 2025 році експорт комп'ютерних послуг залишався одним із ключових джерел валютних надходжень ($6,4 млрд – за 2024 рік, та $5,97 млрд – за 11 місяців 2025 року) [19]. IT-сектор забезпечує понад 300 тисяч робочих місць, близько 60-70% працівників отримують заробітну плату вищу за середню по країні, що призводить до значних податкових надходжень – зокрема, податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску (ЄСВ). Податки, сплачені IT-сектором у 2023-2024 роках, становили близько 20-22% від загального бюджету доходів IT-сектору (в абсолютному вираженні це понад $1,2-1,5 млрд доларів США до державної та місцевої казни щороку) [19]. Ці кошти значно перевищують податки в багатьох традиційних секторах (наприклад, торгівля, будівництво) з урахуванням кількості працівників.

EPAM – міжнародна IT-компанія з великим R&D-центром в Україні (Київ, Львів, Харків, Дніпро), що працює над проектами для клієнтів зі США та ЄС; інтегрована в глобальні продуктові команди; використовує практики Agile, Scrum, SAFe, DevOps; впроваджує моделі розподілених команд. Навіть після 2022 року українські інженери EPAM продовжували працювати у форматі глобальних центрів доставки. Корпоративна політика компанії зосереджена на важливості гнучкої структури команди та автономії інженерних груп, що дозволяло швидко переміщувати спеціалістів та зберігати продуктивність.

В своїх щорічних звітах EPAM-Systems регулярно публікує інформацію щодо ефективності Agile-підходів та міжфункціональних команд, завдяки яким вдається скоротити час виведення продукту на ринок (Time-to-Market) на 15-30% порівняно зі стандартними каскадними моделями [21].

За даними SoftServe, поєднання DevOps та CI/CD дозволило компанії зменшити кількість помилок у релізах програмного забезпечення на 25-40%. Команди змогли безперервно надавати бізнес-консультації, послуги клієнтам під час переходу на віддалену роботу у 2022-2024 роках [29]. SoftServe – одна з найбільших глобальних IT-компаній, яка має центри розробки в Україні та за кордоном. Компанія співпрацює з такими міжнародними клієнтами, як Google Cloud, Amazon, IBM. З особливостей роботи цієї компанії: впровадження Agile та Scrum на рівні команди та міжкультурні команди (Україна – США – Польща – Латинська Америка).

Якщо для виробничого сектору ефективність управління командами зосереджена на адаптації світових стандартів до локальної ресурсної бази, то в IT-індустрії командні структури стають основним інструментом забезпечення безперервності бізнесу в умовах глобальної конкуренції та високої волатильності. Порівняльна характеристика моделей управління провідних іноземних інвесторів у цифрову сферу, представлена в табл. 2, демонструє прямий зв'язок між гнучкістю командних структур та швидкістю впровадження інноваційних рішень.

*Таблиця 2*

**Регіональна диверсифікація та організаційні моделі управління командами провідних іноземних інвесторів в IT-секторі України**

| Компанія | Присутність в регіоні | Командна модель | Ефект |
|---|---|---|---|
| EPAM Systems | Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Чернівці, Івано-Франківськ, Рівне, Житомир, Вінниця, Ужгород | Agile, Feature Teams, SAFe | скорочення часу на розробку (Time-to-Market) на 15-30% |
| SoftServe | Львів, Київ, Дніпро, Одеса, Івано-Франківськ, Рівне, Тернопіль, Луцьк, Чернівці, Ужгород, Вінниця, Полтава | Scrum, DevOps, міжкультурні команди | менше дефектів на 25-40%), більш стабільні та регулярні релізи |
| GlobalLogic | Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Миколаїв | Cross-functional teams, Distributed Agile | більш якісна інтеграція продуктів до глобальних ланцюгів |
| Grammarly | Київ | Agile + remote teams | швидке виведення інновацій |

*Джерело: складено автором на основі [20; 26-27]*

Дані чітко показують, що командна організація – це не просто управлінський термін, а реальний економічний ресурс, який підвищує прибутковість та стабільність компаній. Командоутворення виконує трансформаційну функцію: завдяки ефективній координації діяльності менеджерів, інженерів, маркетологів та фінансистів інвестиційні ресурси перетворюються на конкретні інноваційні продукти. Це відповідає концепції «абсорбційної здатності», згідно з якою спроможність організації засвоювати зовнішні знання визначає рівень її інноваційності. У випадку підприємств з іноземним капіталом ця здатність безпосередньо залежить від професійної зрілості команди.

Важливим фактором є міжкультурна взаємодія. На даний процес впливає близькість та сприйняття управлінських культур, наявністю мовних компетенцій. В цьому контексті регіональний вимір інвестиційних та інноваційних процесів поєднує три групи факторів:

– економічні (галузева спеціалізація та сировинна база регіону);

– інституційні (формують рівень захисту прав інвесторів та якість державного регулювання на місцевому рівні);

– управлінські фактори (визначають здатність місцевих підприємств ефективно співпрацювати в команді).

Як зазначається у звітах Світового банку про повоєнну відбудову, саме інституційний потенціал та розвиток людського капіталу є ключовими детермінантами залучення довгострокових інвестицій. ПІІ створюють основу для розвитку, але їх успішна реалізація залежить від синергії глобальних корпоративних стандартів та місцевих компетенцій. Подальшу модернізацію економіки слід розглядати крізь призму програми Ukraine Facility, де іноземні інвестиції виступають інструментом гармонізації українського законодавства з правом ЄС (acquis communautaire).

Масштаби повоєнної відбудови, які, за оцінками міжнародних інституцій, перевищують 500 млрд доларів США, обумовлюють ефективність використання

капіталу критично залежною від якості управління на всіх ієрархічних рівнях. Формальне впровадження стандартів відповідності, аудиту буде недостатнім без розвитку внутрішнього управлінського потенціалу. Умови високої турбулентності вимагають формування міжфункціональних команд, здатних оперативно координувати фінансові, виробничі та логістичні процеси, мінімізуючи транзакційні витрати в секторах з високим мультиплікативним ефектом (енергетика, цифрова трансформація, будівництво).

В дослідженні зафіксовано, що регіональна асиметрія суттєво впливає на інноваційну віддачу від капіталу, оскільки концентрація людського потенціалу та умови безпеки формують різні абсорбційні можливості територій. У цьому контексті регіон є не просто просторовою одиницею, а активним фактором створення доданої вартості. Після 2022 року в Україні сформувалася адаптивно-стала модель інвестиційної поведінки, яка характеризується домінуванням реінвестованого прибутку та переорієнтацією капіталу на сектори з високою мобільністю активів.

Розроблені сценарії розвитку дозволяють оцінити можливі траєкторії відновлення. Оптимістичний сценарій передбачає повернення ВВП до рівня 2021 року до 2028 року та подальше зростання на 40% до 2033 року завдяки структурним реформам та модернізації управлінської культури [7; 13; 16]. Базовий сценарій орієнтований на поступове зростання на 3-4% щорічно з концентрацією ПІІ у пріоритетних для держави сферах. Песимістичний сценарій пов’язаний з поглибленням регіональної поляризації та відсутністю припливу нового стратегічного капіталу.

Реалізація «вікна можливостей» для України безпосередньо залежить від синхронізації макроекономічної стабільності та глибокої управлінської трансформації бізнесу. Саме поєднання обсягу інвестицій з якістю процесів командоутворення та стабільністю регуляторного середовища сформує надійну основу для довгострокового економічного зростання та конкурентоспроможності держави на світових ринках.

## Список використаних джерел


1. Геєць В. М. Інновації й економіка: підсумки та перспективи (стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 30 квітня 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 6. С. 56-59. https://doi.org/10.15407/visn2025.06.056.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Халецька В. В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 5-11. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.5.
3. Дацій Н., Шуліяр Н., Ткаченко Ю. Розробка методів державної політики розвитку інноваційної діяльності як фактора конкурентоспроможності промислових підприємств. *Розвиток у сфері державного управління*. 2025. Т. 1, № 37. С. 103-110. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-07
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/.
5. Дорожня карта діяльності Національного хабу інтелектуальної власності та інновацій – National IP&Innovations Hub. Міністерство економіки України. 2023. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/Road_Map_National_IP&Innovations_Hub-web.pdf.
6. Інвестиційні профілі регіонів України / UkraineInvest: Урядовий офіс із залучення та підтримки інвестицій. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/analytics-research/overview-of-the-regions/.
7. Комітет Верховної Ради України з питань економічного розвитку: офіційний вебпортал. URL: https://komprompol.rada.gov.ua/.
8. Семенча І.Є., Яровенко Т.С., Куряча Н.В., Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 114-120. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001514845.
9. Момот В. Є., Ковальов А. І. Модель інноваційного розвитку підприємства на основі формування неформальної креативної субструктури. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 2. С. 85-95. https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-2-27-8.
10. Національний банк України: офіційне Інтернет-представництво. URL: https://bank.gov.ua/.
11. Нестле в Україні: офіційний сайт. URL: https://www.nestle.ua/media.
12. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюючим інвестором є резидент (round tripping) за 2010-2024 роки: аналітичний звіт / Національний банк України, Департамент статистики та звітності. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_round_tripping_ICL-DFS_pr.pdf?v=4.
13. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. План для Ukraine Facility 2024-2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/.
14. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну / Мінфін: портал. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/.
15. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ: Логос, 2003. 631 с.
16. Шапощніков К. С., Шут С. О. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09.
17. Cantwell J., Iammarino S. Multinational Corporations and the Location of Technological Innovation in the UK *Regions. Regional Studies*, 2000. 34(4), 317-332. https://doi.org/10.1080/00343400050078105.
18. Chen J., Zhou Z. The effects of FDI on innovative entrepreneurship: A regional-level study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 186, Part B. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122159.

19. «Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT» / IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/.
20. Dunning J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. 2000. Vol. 9, Iss. 2. P. 163-190. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9.
21. EPAM-Systems: careers in Ukraine. URL: https://careers.epam.ua/.
22. Furman J. L., Porter M. E., Stern S. The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*. 2002. Vol. 31, Iss. 6. P. 899-933. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4
23. Hedegaard M., Hrytsenko L., Derkach L. Foreign direct investment in Ukraine: the path to sustainability. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1, № 60. P. 337-356. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4638.
24. InVenture: investment group & media platform. URL: https://inventure.com.ua/uk.
25. JTI Global. URL: http://www.jti.com.
26. Ma Y., Ni Y., Meng N. Financial development and the impact of FDI on firm innovation: Evidence from bank deregulation in China. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 94. https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103390.
27. OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/.
28. Porter M., Stern S. Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol. 42, № 4. P. 28-36. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/innovation-location-matters/.
29. Softserveinc. URL: https://www.softserveinc.com/.
30. Yue W. Foreign direct investment and the innovation performance of local enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. Vol. 9, № 252. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01274-6.

# АНОТАЦІЇ

УДК 004.738.5:658

Рецензент:
Яровенко Т. С.,
д-р екон. наук, професор,
т.в.о. завідувача кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**Л. Ю. Гордєєва-Герасимова**

## ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Здійснено аналіз теоретичних і практичних аспектів функціонування цифрових платформ у сучасному бізнес-середовищі. Розглянуто їх сутність, типологію, ключові характеристики та особливості платформних бізнес-моделей, зокрема масштабованість, відкритість для інтеграції, аналітичний потенціал та здатність генерувати мережеві ефекти. Досліджено вплив цифрових платформ на трансформацію бізнес-процесів, оптимізацію взаємодії між учасниками ринку та створення нових механізмів генерування цінності для них. Визначена роль цифрових платформ у підвищенні ефективності взаємодії між компаніями, споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами, а також їх здатності стимулювати інноваційну активність підприємств. Розглянуто практичні аспекти використання платформ у бізнесі, зокрема впровадження аналітичних інструментів для прогнозування попиту, персоналізації продуктів та послуг та інше. Окреслено переваги та потенційні ризики використання платформ, а також перспективи розвитку платформної економіки в умовах цифрової трансформації, зокрема створення нових ринків, інтеграції у глобальні екосистеми та підтримки сталого економічного зростання.

*Ключові слова:* цифрові платформи, бізнес-моделі, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, конкурентні переваги, бізнес-процеси.

An analysis of the theoretical and practical aspects of the functioning of digital platforms in the modern business environment was carried out. Their essence, typology, key characteristics and features of platform business models are considered, in particular, scalability, openness to integration, analytical potential and the ability to generate network effects. The impact of digital platforms on the transformation of business processes, optimization of interaction between market participants and the creation of new mechanisms for generating value for them is studied. The role of digital platforms in increasing the efficiency of interaction between companies, consumers,

suppliers and other stakeholders is determined, as well as their ability to stimulate the innovative activity of enterprises. The practical aspects of using platforms in business are considered, in particular, the implementation of analytical tools for forecasting demand, personalization of products and services, etc. The advantages and potential risks of using platforms are outlined, as well as the prospects for the development of the platform economy in the context of digital transformation, in particular, the creation of new markets, integration into global ecosystems and support for sustainable economic growth.

*Keywords:* digital platforms, business models, digital transformation, innovative development, competitive advantage, business processes.

УДК 005.21:005.95

**Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі**

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

У розділі узагальнено теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегій управління персоналом на основі теорії поколінь в умовах сучасної соціально-економічної динаміки. Обґрунтовано, що цифровізація, глобалізація та зростання невизначеності зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням мультипоколіннєвої структури робочої сили. Встановлено, що співіснування представників різних поколінь (від бебі-бумерів до поколінь X, Y, Z та Alpha) визначає відмінності у цінностях, мотивації та поведінкових моделях, що потребує адаптації управлінських підходів. Показано, що поколіннєві відмінності можуть мати як конфліктогенний, так і синергетичний ефект: їх ігнорування знижує ефективність діяльності, тоді як ефективне поєднання сприяє формуванню інноваційного середовища та зміцненню стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано доцільність переходу до диференційованих HR-стратегій, що базуються на принципі комплементарності поколіннєвих компетенцій. Визначено ключові напрями удосконалення систем управління персоналом, зокрема розвиток адаптивної організаційної культури, цифровізацію HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості та індивідуалізованих підходів до мотивації й розвитку персоналу. Підкреслено, що ефективна HR-стратегія має включати інструменти формування мультипоколінських команд і підвищення залученості працівників.

*Ключові слова:* управління персоналом; теорія поколінь; HR-стратегія; мультипоколіннєва робоча сила; мотивація персоналу; цифровізація HR-процесів; адаптивна організаційна культура; залученість працівників.

The chapter provides a synthesis of the theoretical, methodological, and applied foundations underlying the development of human resource management strategies grounded in generational theory under the conditions of contemporary socio-economic dynamics. It is substantiated that digitalization, globalization, and the growing level of uncertainty necessitate a transformation of traditional approaches to human resource management with due regard for the multigenerational composition of the workforce. It is established that the coexistence of representatives of different generations (ranging from Baby Boomers to Generations X, Y, Z, and Alpha) gives rise to substantive differences in values, motivational profiles, and behavioural patterns, which in turn require corresponding adjustments in managerial approaches. It is demonstrated that intergenerational differences may produce both conflict-generating and synergistic effects: their neglect reduces organisational efficiency, whereas their effective integration fosters an innovative environment and reinforces the strategic potential of the enterprise. The expediency of transitioning to differentiated HR strategies built upon the principle of complementarity of generational competencies is substantiated. The key directions for the enhancement of human resource management systems are identified, including the development of an adaptive organisational culture, the digitalization of HR processes, the introduction of flexible forms of employment, and the implementation of individualised approaches to employee motivation and professional development. It is emphasised that an effective HR strategy should incorporate instruments for the formation of multigenerational teams and for the enhancement of employee engagement.

*Keywords:* human resource management; generational theory; HR strategy; multigenerational workforce; employee motivation; digitalization of HR processes; adaptive organizational culture; employee engagement.

УДК 330.341.1:004.8

**Т. В. Гринько, С. С. Дулєпов**

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР: ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА СОЦІОТЕХНІЧНИЙ АСПЕКТИ

Досліджено теоретико-прикладні аспекти трансформації бізнес-структур та алгоритм адаптації бізнес-структур до мінливого середовища через розгортання інтелектуальних систем. Обґрунтовано концептуалізацію штучного інтелекту (ШІ) як специфічного ендогенного ресурсу, що володіє високим ступенем автономії та здатністю до самовдосконалення. Висвітлено перехід від традиційних ієрархічних моделей до складних соціотехнічних систем, де ключову роль відіграє синергія людського капіталу та «доповненого інтелекту».

Особливу увагу приділено методологічному апарату когнітивного менеджменту, зокрема використанню байєсівських мереж довіри, алгоритмів навчання з підкріпленням та нейронних мереж для предиктивного моделювання. Сформовано поетапний стратегічний алгоритм адаптації інтелектуальних систем, що базується на створенні «озер даних» та імплементації цифрових двійників для зміцнення організаційної резильєнтності.

Розкрито вплив ШІ на реконфігурацію ланцюгів створення вартості, впровадження предиктивного ціноутворення та формування адаптивної корпоративної культури. Окреслено шляхи подолання технологічних та етичних бар'єрів через принципи роз'яснювального ШІ та FAT-стандарти (справедливість, підзвітність, прозорість). Констатовано, що інтеграція ШІ забезпечує перехід до моделі «інтелектуального підприємства», здатного до випереджальної адаптації в умовах глобальної волатильності.

*Ключові слова:* цифрова трансформація, Ключові слова: цифрова трансформація, інтелектуальні системи, бізнес-структури, інвестиційне планування, соціотехнічні аспекти.

The study explores the theoretical and applied aspects of transforming business structures and the adaptation algorithm for business entities in a volatile environment through the deployment of intelligent systems. The conceptualization of Artificial Intelligence (AI) is substantiated as a specific endogenous resource characterized by a high degree of autonomy and the capacity for self-improvement. The transition from traditional hierarchical models to complex socio-technical systems is highlighted, where the synergy between human capital and «augmented intelligence» plays a key role.

Particular attention is paid to the methodological apparatus of cognitive management, specifically the use of Bayesian Belief Networks, reinforcement learning algorithms, and neural networks for predictive modeling. A phased strategic algorithm for the adaptation of intelligent systems has been developed, based on the creation of «data lakes» and the implementation of digital twins to strengthen organizational resilience.

The impact of AI on the reconfiguration of value chains, the implementation of predictive pricing, and the formation of an adaptive corporate culture is revealed. The pathways for overcoming technological and ethical barriers are outlined through the principles of Explainable AI (XAI) and FAT standards (Fairness, Accountability, Transparency). It is concluded that the integration of AI ensures the transition to the «intelligent enterprise» model, capable of proactive adaptation amidst global volatility.

*Keywords:* digital transformation, intelligent systems, business structures, investment planning, sociotechnical aspects.

УДК 005.94:[005.7:004]

Рецензент:
Джусов О. А.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк**

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ НОВИХ КУЛЬТУРНИХ ПАТЕРНІВ

У роботі досліджено теоретичні та управлінські аспекти цифрової трансформації бізнес-організацій у сучасній економіці. Особливу увагу приділено формуванню нових культурних патернів організаційного розвитку, які виникають під впливом цифровізації бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій та зміни моделей управління. Розкрито взаємозв'язок між цифровими технологіями, організаційною культурою та ефективністю функціонування бізнес-структур. Проаналізовано основні виклики цифрової трансформації, зокрема асиметрію між швидкістю впровадження технологій та темпами культурної адаптації працівників і управлінських практик. Обґрунтовано роль лідерства, цифрових компетентностей персоналу, відкритості до інновацій та розвитку цифрового мислення у формуванні нових організаційних цінностей і поведінкових моделей.

Визначено ключові напрями трансформації організаційної культури в умовах цифрової економіки, серед яких розвиток гнучких управлінських структур, посилення міжфункціональної взаємодії, впровадження даних як основи управлінських рішень та формування інноваційного середовища в організаціях. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських підходів до цифрової трансформації бізнес-організацій та формування адаптивної організаційної культури.

*Ключові слова:* цифрова трансформація, бізнес-організації, організаційна культура, культурні патерни, цифрові технології, цифрове лідерство, інновації, управління змінами, цифрова економіка.

The paper examines the theoretical and managerial aspects of digital transformation of business organizations in the modern economy. Particular attention is paid to the formation of new cultural patterns of organizational development that emerge under the influence of digitalization of business processes, the implementation of digital technologies, and changes in management models. The study explores the relationship between digital technologies, organizational culture, and the effectiveness of business organizations. Key challenges of digital transformation are

analyzed, including the asymmetry between the rapid implementation of digital technologies and the slower pace of cultural adaptation of employees and managerial practices. The role of leadership, digital competencies of employees, openness to innovation, and the development of digital mindset in shaping new organizational values and behavioral patterns is substantiated.

The research identifies the main directions of organizational culture transformation in the context of the digital economy, including the development of flexible management structures, strengthening cross-functional collaboration, using data as a basis for managerial decision-making, and creating an innovative organizational environment. The results of the study may be applied to improve managerial approaches to digital transformation and to support the development of adaptive organizational culture in business organizations.

*Keywords:* digital transformation, business organizations, organizational culture, cultural patterns, digital technologies, digital leadership, innovation, change management, digital economy.

УДК 316.468

Рецензент:
Макаренко Ю. П.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**Н. В. Куряча**

## ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Автором відновлено сутність конфлікту у процесах командоутворення що зміцнює стабільність організаційної системи, виконує низку конструктивних функцій у розвитку команди та підвищує ефективність колективної діяльності в бізнесі. Розглянуто конструктивний потенціал конфлікту, який реалізується лише за умови наявності відповідної організаційної культури та ефективного лідерства. Актуальність проблеми конфліктів у процесі командоутворення зумовлена зростаючою складністю організаційних структур, динамікою міжособистісних взаємодій та підвищеними вимогами до ефективності спільної діяльності в умовах невизначеності. У сучасному управлінському дискурсі конфлікт розглядається не лише як деструктивне явище, а як потенційне джерело розвитку, інновацій та підвищення якості управлінських рішень за умови його належного регулювання. Обґрунтування доцільності системного підходу базується на розумінні того, що конфлікти є невід'ємною

складовою процесу командоутворення, особливо на етапах формування та нормалізації групових процесів. Ігнорування або неадекватне управління конфліктними ситуаціями призводить до зниження продуктивності, порушення комунікації та зростання рівня напруженості, що в кінцевому підсумку негативно впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Натомість впровадження системного управління конфліктами забезпечує формування адаптивного середовища, здатного до саморегуляції та ефективного реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Системне управління конфліктами в процесі командоутворення виступає необхідною умовою забезпечення ефективності командної діяльності, стійкості організаційних процесів та розвитку людського потенціалу, що визначає його як важливий напрям сучасних управлінських досліджень і практик.

*Ключові слова:* командоутворення, роль лідера в управлінні конфліктами, комунікаційні процеси, тим-білдинг, трудові відносини, соціальні мережі.

The author has elucidated the essence of conflict within team formation processes, demonstrating that it strengthens the stability of the organizational system, performs a number of constructive functions in team development, and enhances the effectiveness of collective activity in business. The constructive potential of conflict is examined, which is realized only in the presence of an appropriate organizational culture and effective leadership. The relevance of the problem of conflicts in team formation is driven by the increasing complexity of organizational structures, the dynamics of interpersonal interactions, and the heightened demands for effective joint activity under conditions of uncertainty. In contemporary management discourse, conflict is viewed not merely as a destructive phenomenon, but as a potential source of development, innovation, and improved quality of managerial decisions, provided it is properly regulated.The rationale for a systemic approach is based on the understanding that conflicts are an integral component of the team formation process, particularly at the stages of group formation and normalization. Ignoring or inadequately managing conflict situations leads to reduced productivity, disrupted communication, and increased tension, ultimately negatively affecting the achievement of the organization's strategic goals. In contrast, the implementation of systemic conflict management ensures the formation of an adaptive environment capable of self-regulation and effective response to internal and external challenges. Systemic conflict management in the team formation process serves as a necessary condition for ensuring the effectiveness of team activity, the resilience of organizational processes, and the development of human potential, thereby establishing it as an important area of contemporary management research and practice.

*Keywords:* team formation, leader's role in conflict management, communication processes, team building, labor relations, social networks.

УДК 334.012.64:[640.4:004.9]

Рецензент:
Дубницький В. І.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародного маркетингу
Дніпровського університету економіки і права
імені Альфреда Нобеля, Україна

**С. К. Кучеренко**

# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Автором досліджені сучасні проблеми запровадження нових інформаційних технологій, нових цифрових приладів для оперативного і ефективного і автоматичного виконання бізнес-процесів в сфері готельно-ресторанного обслуговування споживачів. Проаналізовано досягнення сучасного, існуючого рівня ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу. Цілями технічних, цифрових і організаційних перетворень передбачено удосконалення процесів планування, забезпечення зниження витрат, удосконалення організації управління, впровадження сучасної системи внутрішнього контролю за якістю процесі обслуговування споживачів. Запропоновано використання інноваційних підходів до комунікацій всередині компанії та налагодження автоматичного управління бізнес-процесами по наданню послуг споживачам. Підкреслена значимість цифрових рішень в забезпеченні вищої прозорості бізнес-процесів і координації діяльності працівників підприємства. Для досягнення фінансової стабільності розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи контролю за надходженням коштів, оптимізації витрат, розширення варіантів доходів за рахунок впровадження нових послуг.

Охарактеризована роль маркетингового підрозділу підприємства в реалізації маркетингової стратегії цифрової присутності, основними каналами якої є веб-сайт і профіль в соціальній мережі Instagram. Обгрунтована необхідність формулювання нових підходів підвищення рівня ефективності малого підприємства з використанням процесів цифровізації за допомогою інформаційних технологій для підвищення рівня конкурентоспроможності. Надано оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

*Ключові слова:* бізнес-процеси, цифрові платформи, ефективність реклами, цифрова трансформація, довіра до бренду, маркетингова стратегія, управління ресурсами, інноваційність і технологічне оновлення, планування ресурсів, управління персоналом, фінансові результати, оцінка економічної ефективності.

The author has examined contemporary challenges associated with the implementation of new information technologies and digital devices aimed at the operational, effective, and

automated execution of business processes in the hotel and restaurant services sector. The current level of operational efficiency of hotel and restaurant complexes has been analyzed. The objectives of the technical, digital, and organizational transformations include the improvement of planning processes, cost reduction, enhancement of management organization, and the introduction of a modern internal quality control system for consumer service processes.

Innovative approaches to internal corporate communications and the automation of business processes for service delivery to consumers have been proposed. The significance of digital solutions in ensuring greater transparency of business processes and improved coordination of employee activities is emphasized. To achieve financial stability, recommendations have been developed for enhancing cash inflow control systems, optimizing costs, and expanding revenue streams through the introduction of new services.

The role of the enterprise's marketing unit in implementing a digital presence marketing strategy – primarily through the company website and an Instagram profile – has been characterized. The necessity of formulating new approaches to increasing the efficiency of small enterprises through digitalization processes and information technologies, with the aim of enhancing competitiveness, is substantiated. An assessment of the economic efficiency of the proposed measures is provided.

*Keywords:* business processes, digital platforms, advertising effectiveness, digital transformation, brand trust, marketing strategy, resource management, innovativeness and technological renewal, resource planning, personnel management, financial performance, assessment of economic efficiency.

УДК 658.5:330.341.1

**В. В. Македон**

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НАРОЩУВАННЯ РЕСУРСНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні та методичні засади формування потенціалу підприємства в умовах трансформації сучасного економічного середовища. Розглянуто економічну сутність потенціалу підприємства як комплексної системи взаємодії матеріально-технічних, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів. Особливу увагу приділено аналізу ролі ресурсного забезпечення та інноваційної активності у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств. Проведено узагальнення наукових підходів до оцінювання потенціалу підприємства та визначено ключові фактори, що впливають на ефективність його використання. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих аналітичних

індикаторів для комплексної оцінки рівня розвитку потенціалу підприємства. Встановлено, що стратегічне управління потенціалом повинно враховувати взаємозв'язок між ресурсними можливостями підприємства, рівнем технологічного розвитку та результатами інноваційної діяльності. Визначено основні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства, які передбачають оптимізацію структури ресурсів, активізацію інноваційних інвестицій та розвиток цифрових технологій управління. Запропоновані підходи спрямовані на формування адаптивної системи стратегічного управління потенціалом підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

*Ключові слова:* потенціал підприємства, ресурсний потенціал, інноваційний потенціал, стратегічне управління, цифровізація, конкурентоспроможність.

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming the enterprise potential under the conditions of transformation of the modern economic environment. The economic essence of enterprise potential is considered as a complex system of interaction of material and technical, financial, labor, and innovation resources. Particular attention is paid to analyzing the role of resource provision and innovation activity in forming long-term competitive advantages of enterprises. The study summarizes scientific approaches to assessing enterprise potential and identifies the key factors that influence the efficiency of its utilization. The expediency of applying integrated analytical indicators for a comprehensive assessment of the level of enterprise potential development is substantiated. It is determined that strategic management of enterprise potential should take into account the interrelationship between the resource capabilities of the enterprise, the level of technological development, and the results of innovation activity. The main directions for improving the efficiency of enterprise potential utilization are identified, including optimization of the resource structure, intensification of innovation investments, and development of digital management technologies. The proposed approaches are aimed at forming an adaptive system of strategic management of enterprise potential and increasing its competitiveness in the modern economic environment.

*Keywords:* enterprise potential, resource potential, innovation potential, strategic management, digitalization, competitiveness.

УДК 338.24:65.011

Рецензент:
Вініченко І. І.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
Дніпровського державного
аграрно-економічного університету, Україна

**Т. І. Олійник**

# РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Автором ґрунтовно досліджено розвиток підприємництва як ключового чинника підвищення управлінської ефективності та забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємств у сучасних умовах господарювання. Особливу увагу приділено визначенню ролі підприємницької ініціативи у формуванні конкурентоспроможного середовища, здатного оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Розкрито складний і багатогранний взаємозв'язок між рівнем підприємницької активності, якістю правового забезпечення та динамікою економічного розвитку держави, що дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу цих факторів на загальну економічну стабільність. У роботі також проаналізовано вплив підприємництва на формування, трансформацію та розвиток стабільного бізнес-середовища, зокрема в умовах глобалізації та зростання конкуренції. Визначено, що активізація підприємницької діяльності сприяє не лише створенню нових робочих місць, але й стимулює інноваційні процеси, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє структурній модернізації економіки. Висвітлено роль законодавчих, інституційних та організаційних засад у забезпеченні ефективного функціонування підприємницьких структур, з акцентом на необхідності вдосконалення нормативно-правової бази, спрощення регуляторних процедур та підтримки малого і середнього бізнесу.

*Ключові слова:* підприємництво, економічна стійкість, економічна безпека.

The author has conducted a thorough study of entrepreneurship development as a key factor in enhancing managerial efficiency and ensuring the long-term economic sustainability of enterprises under contemporary economic conditions. Particular attention is paid to defining the role of entrepreneurial initiative in shaping a competitive environment capable of promptly responding to internal and external challenges. The complex and multifaceted interrelationship between the level of entrepreneurial activity, the quality of legal support, and the dynamics of the state's economic development is revealed, enabling a deeper understanding of the mechanisms through which these factors influence overall economic stability. The work also analyzes the impact of entrepreneurship on the formation, transformation, and development of a stable business

environment, particularly in the context of globalization and intensifying competition. It is established that the activation of entrepreneurial activity contributes not only to the creation of new jobs but also stimulates innovation processes, improves resource efficiency, and promotes the structural modernization of the economy. The role of legislative, institutional, and organizational foundations in ensuring the effective functioning of entrepreneurial structures is highlighted, with special emphasis on the need to improve the regulatory and legal framework, simplify regulatory procedures, and support small and medium-sized businesses.

*Keywords:* entrepreneurship, economic stability, economic security.

УДК 005.591.6:[004.8:005.7]

Рецензент:
Гринько Т. В.,
д-р екон. наук, професор,
декан факультету економіки
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**Р. А. Павлов, Т. С. Павлова, І. О. Панасенко**

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ: ДИСКУРСИВНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У роботі досліджується штучний інтелект (ШІ) як управлінська інновація, що трансформує не тільки операційні процеси, а й саму логіку управління бізнес-організаціями. На основі концепції управлінських інновацій, теорії перформативності дискурсів, теорії соціальних репрезентацій С. Московічі та теорії радикального уявного К. Касторіадіса аналізуються дискурсивні механізми формування сприйняття ШІ в бізнес-середовищі. Простежується еволюція цифрової трансформації через чотири послідовні етапи – від систем ERP та Big Data до машинного навчання, генеративного ШІ та агентних систем. Виявлено риторичні стратегії (звернення до невизначеності, наратив заміщення, імператив конкурентоспроможності), що породжують розрив між дискурсивними обіцянками та реальними результатами впровадження ШІ. Систематизовано організаційні бар'єри та драйвери ШІ-трансформації з урахуванням регуляторних вимог ЄС (EU AI Act) та концепції суверенного ШІ. Показано, що розрив між стратегічними амбіціями та операційною готовністю організацій потребує формування ШІ-грамотності персоналу. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу, що інтегрує технологічні, дискурсивні та соціально-психологічні чинники цифрової трансформації бізнес-структур.

*Ключові слова:* штучний інтелект, управлінська інновація, бізнес-організації, цифрова трансформація, перформативність дискурсів, організаційні бар'єри, EU AI Act.

The study investigates artificial intelligence (AI) as a managerial innovation that transforms not only operational processes but also the very logic of managing business organizations. Drawing on the concept of managerial innovations, the theory of discursive performativity, Serge Moscovici's theory of social representations, and Cornelius Castoriadis's theory of the radical imaginary, the discursive mechanisms underlying the formation of AI perception in the business environment are analyzed. The evolution of digital transformation is traced through four successive stages – from ERP systems and Big Data to machine learning, generative AI, and agent-based systems. Rhetorical strategies (appeal to uncertainty, narrative of substitution, and the imperative of competitiveness) that generate a gap between discursive promises and the actual results of AI implementation are identified. Organizational barriers and drivers of AI transformation are systematized, taking into account the EU regulatory requirements (EU AI Act) and the concept of sovereign AI. It is demonstrated that the gap between strategic ambitions and organizational operational readiness necessitates the development of AI literacy among personnel. The necessity of a comprehensive approach integrating technological, discursive, and socio-psychological factors in the digital transformation of business structures is substantiated.

*Keywords:* artificial intelligence, managerial innovation, business organizations, digital transformation, performativity of discourses, organizational barriers, EU AI Act.

УДК 366.1:004

**Т. Б. Решетілова**

## ВПЛИВ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ТА ФІРМ

Інформаційні технології – потужний двигун та модифікуюча сила поведінки споживачів. Широкий доступ до інформації дає сьогодні споживачеві набагато більше можливостей у процесі споживання, у тому числі максимізація корисності відбувається за вищого рівня її задоволення. Традиційні підходи до оцінки і прогнозування попиту втрачають ефективність у цифровому середовищі через обмежену персоналізацію, а також виникають труднощі по відношенню бізнесу до управління інформаційно-технологічними активами. Досліджено процеси, умови і механізми впливу сучасних інформаційних технологій на поведінку споживачів та фірм, а також визначено перспективи поглиблення такого впливу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Встановлено, що для обслуговування клієнтів шляхом швидкого реагування на їхні запити, організаціям необхідно розробляти нові протоколи обслуговування, які базуються на формуванні крос-функціональних команд із залученням агентного штучного інтелекту.

*Ключові слова:* сучасні інформаційні технології, поведінка споживачів, поведінка фірм.

Information technology is a powerful engine and a modifying force in consumer behavior. Wide access to information today gives the consumer much more options in the consumption process, including maximizing utility at a higher level of satisfaction. Traditional approaches to assessing and forecasting demand lose effectiveness in the digital environment due to limited personalization, and there are also difficulties in the business relationship with information technology assets management. The processes, minds and mechanisms of the influx of current information technologies on the behavior of emerging firms have been explored, and the prospects for suppressing this influx through the method of increasing competitiveness have been identified enterprises. It has been established that to serve customers by quickly responding to their requests, organizations need to develop new service protocols based on the formation of cross-functional teams with the involvement of agent-based artificial intelligence.

*Keywords:* current information technologies, behavior of people, behavior of companies.

УДК 658.5:004.9:005.5

**І. Є. Семенча**

## СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ: МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті досліджено особливості формування систем інформаційного забезпечення управління корпораціями в умовах цифрової трансформації економіки та зростання рівня невизначеності бізнес-середовища. Узагальнено сучасні тенденції розвитку корпоративного сектору країн Європейського Союзу та України з позицій організації інформаційних потоків, цифрової інтеграції управлінських процесів та підтримки прийняття управлінських рішень. На основі аналізу інституційних умов функціонування корпорацій обґрунтовано залежність архітектури інформаційного забезпечення від характеру економічного середовища, рівня цифрової зрілості підприємств та управлінської логіки прийняття рішень. Уперше запропоновано концептуальне розмежування двох моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями – регуляторно-інноваційної та стабілізаційно-адаптаційної, які відображають різні підходи до організації інформаційних потоків, рівня інтеграції цифрових систем і використання аналітичних інструментів у корпоративному управлінні. Розвинуто наукові підходи до трактування інформаційного забезпечення як комплексного управлінського механізму координації діяльності корпорації, що забезпечує взаємозв’язок між даними, аналітикою та процесом прийняття управлінських рішень. Розроблено структурні моделі інформаційних потоків і блок-схеми їх функціонування, які дозволяють визначити взаємодію

цифрових інструментів, систем підтримки прийняття рішень та управлінських рівнів корпорації. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей під час формування систем корпоративного управління, удосконалення інформаційної архітектури підприємств, підвищення адаптивності управління та зниження ризиків діяльності в умовах економічної нестабільності. Результати дослідження можуть бути застосовані у діяльності корпорацій, консалтинговій практиці, розробленні цифрових управлінських стратегій, а також у підготовці фахівців з менеджменту та корпоративного управління.

*Ключові слова:* інформаційні потоки; цифрова інтеграція управління; корпоративна координація; адаптивні управлінські рішення; аналітична підтримка управління; інституційні умови розвитку.

The article examines the features of forming information support systems for corporate management under conditions of economic digital transformation and increasing uncertainty of the business environment. Current development trends of the corporate sector in the European Union and Ukraine are generalized from the perspective of information flow organization, digital integration of managerial processes, and decision-making support. Based on the analysis of institutional conditions of corporate functioning, the study substantiates the dependence of information support architecture on the nature of the economic environment, the level of digital maturity of enterprises, and managerial decision-making logic. The study proposes, for the first time, a conceptual differentiation between two models of corporate information support – the regulatory-innovative model and the stabilization-adaptive model – reflecting different approaches to organizing information flows, levels of digital system integration, and the use of analytical tools in corporate management. The research further develops scientific approaches to interpreting information support as a comprehensive managerial coordination mechanism ensuring the interaction between data, analytics, and decision-making processes. Structural models of information flows and operational block diagrams are developed to identify the interaction between digital tools, decision support systems, and corporate management levels. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed models in designing corporate management systems, improving enterprise information architecture, enhancing managerial adaptability, and reducing operational risks under conditions of economic instability. The findings may be applied in corporate practice, consulting activities, the development of digital management strategies, and in higher education programs for management and corporate governance specialists.

*Keywords:* information flows; digital integration of management; corporate coordination; adaptive managerial decisions; analytical decision support; institutional development conditions.

УДК 330.341.1:005.591.6]:004.8

Рецензент:
Гринько Т. В.,
д-р екон. наук, професор,
декан факультету економіки
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**Н. Є. Скрипник**

# ПАРАДИГМАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ДИФУЗІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Автором досліджено фундаментальні зрушеня у природі, архітектоніці та механізмах функціонування інноваційного підприємництва під впливом системних викликів останнього десятиліття. У роботі науково обґрунтовано парадигмальний перехід від класичних лінійних моделей комерціалізації ідей до складних адаптивних систем, що базуються на принципах стратегічної антикрихкості бізнес-суб'єктів. Автором доведено, що в умовах глобальної турбулентності, спричиненої синергією геополітичних шоків, енергетичних криз та пандемічних наслідків, інноваційність трансформується з інструменту конкуренції в базову умову виживання та ключовий елемент національної безпеки. Особливу увагу в дослідженні приділено процесам дифузії інтелектуальних технологій, насамперед штучного інтелекту та великих даних, які виступають каталізаторами радикальної трансформації R&D-стратегій корпоративного сектору. Проаналізовано динаміку Глобального інноваційного індексу (GII) у ретроспективі та перспективі, що дозволило ідентифікувати вектори зміщення центрів технологічної гравітації та посилення політики технологічного суверенітету провідних країн світу. Виявлено закономірності формування «інноваційного розриву» між технологічними лідерами та традиційними підприємствами, а також обґрунтовано появу «AI-дивіденду» як нового чинника економічного зростання. Наукову новизну роботи становить розробка та теоретичне обґрунтування концепції «мобілізаційної інноваційності», що базується на унікальному досвіді України у розвитку вертикалей MilTech та GovTech у період 2022–2026 рр. Автором визначено, що інтеграція воєнного досвіду з процесами наскрізної цифровізації створює принципово новий фундамент для повоєнного відновлення національної економіки як високотехнологічного безпекового хабу Європи. Сформульовано прикладні стратегічні рекомендації для державних інституцій щодо впровадження інструментів стимулювання наукомісткого розвитку в умовах повоєнного відновлення.

*Ключові слова:* інноваційне підприємництво, глобальна турбулентність, штучний інтелект, R&D-інтенсивність, стратегічна антикрихкість, технологічний суверенітет, MilTech, цифрова трансформація.

The author examines the fundamental shifts in the nature, architecture, and mechanisms of innovative entrepreneurship under the influence of systemic challenges of the past decade. The study provides a scientific substantiation of the paradigmatic transition from classical linear models of idea commercialization to complex adaptive systems based on the principles of strategic antifragility of business entities. The author demonstrates that, in the context of global turbulence caused by the synergy of geopolitical shocks, energy crises, and pandemic consequences, innovation is transforming from a tool of competition into a basic condition for survival and a key element of national security. Particular attention is given to the processes of diffusion of intellectual technologies, primarily artificial intelligence and big data, which act as catalysts for the radical transformation of corporate R&D strategies. The dynamics of the Global Innovation Index (GII) are analyzed in retrospect and prospect, which has enabled the identification of vectors of shifting centers of technological gravity and the strengthening of technological sovereignty policies among leading countries. Patterns in the formation of an "innovation gap" between technological leaders and traditional enterprises have been identified, and the emergence of an "AI dividend" as a new factor of economic growth is substantiated. The scientific novelty of the work lies in the development and theoretical substantiation of the concept of "mobilizational innovativeness," based on Ukraine's unique experience in developing MilTech and GovTech verticals during 2022–2026. The author establishes that the integration of wartime experience with comprehensive digitalization processes creates a fundamentally new foundation for the post-war recovery of the national economy as a high-tech security hub in Europe. Applied strategic recommendations for state institutions on implementing tools to stimulate knowledge-intensive development in the context of post-war recovery are formulated.

*Keywords:* innovative entrepreneurship, global turbulence, artificial intelligence, R&D intensity, strategic antifragility, technological sovereignty, MilTech, digital transformation.

УДК 005.21:005.52:005.591.6

Рецензент:
Семенча І. Є.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**К. М. Тростянська**

# СЦЕНАРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розроблено сценарно-орієнтований механізм управління трансформацією бізнес-моделі підприємства в умовах багатовимірної невизначеності. Бізнес-модель трактується не як відносно стала схема організації бізнесу, а як динамічна архітектура створення, доставки та привласнення цінності, що потребує періодичного перегляду, коригування, реконфігурації або глибшої трансформації залежно від сили та конфігурації середовищного тиску. Концептуально обґрунтовано підхід, відповідно до якого підприємницьке середовище розглядається як базовий контекст функціонування бізнес-моделі, тоді як невизначеність проявляється через інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий виміри. Доведено, що статична діагностика бізнес-моделі є необхідною, але недостатньою передумовою управлінського вибору, оскільки вона фіксує поточний стан конфігурації, але не дозволяє визначити траєкторію її можливої зміни за різних комбінацій зовнішніх і внутрішніх імпульсів. Саме тому запропонований механізм поєднує три групи вхідних параметрів, а саме параметри середовища, внутрішні ресурси й динамічні здатності, а також поточний стан бізнес-моделі, з трьома аналітичними модулями: сценарним моделюванням, аналізом можливих змін окремих параметрів бізнес-моделі та архітектурною перевіркою стійкості, завершуючись деревом рішень щодо вибору режиму змін. Наукова новизна роботи полягає в розробленні авторської типології базових сценаріїв трансформації бізнес-моделі, введенні блоку архітектурної перевірки стійкості та обґрунтуванні дерева рішень вибору між стабілізацією, адаптацією, реконфігурацією і трансформацією. Практичну придатність механізму продемонстровано на кейсі анонімізованого аграрного підприємства, для якого за умов комбінованого логістичного, ресурсного та збутового тиску найбільш доцільним режимом змін визначено керовану реконфігурацію бізнес-моделі. Теоретичне значення результату полягає в інтеграції підходів до бізнес-модельної інновації, динамічних здатностей, резильєнтності та сценарного управління в єдину аналітичну рамку, а практичне – у формуванні методичної основи для більш обґрунтованого вибору типу і глибини змін у бізнес-моделі підприємства.

*Ключові слова:* бізнес-модель, трансформація бізнес-моделі, сценарно-орієнтований механізм, підприємницьке середовище, невизначеність, сценарний аналіз, архітектурна перевірка стійкості, функціональна цілісність, дерево рішень.

The study develops a scenario-oriented mechanism for managing the transformation of an enterprise's business model under conditions of multidimensional uncertainty. The business model is interpreted not as a relatively stable scheme of business organization, but as a dynamic architecture for creating, delivering, and capturing value that requires periodic review, adjustment, reconfiguration, or deeper transformation depending on the strength and configuration of environmental pressures. The author conceptually substantiates an approach according to which the entrepreneurial environment is regarded as the basic context for the functioning of the business model, while uncertainty manifests itself through institutional, resource, behavioral, and systemic-network dimensions. It is proven that static diagnostics of the business model is a necessary but insufficient prerequisite for managerial decision-making, as it captures only the current configuration state and does not allow determination of the trajectory of its possible change under various combinations of external and internal impulses. For this reason, the proposed mechanism integrates three groups of input parameters – environmental parameters, internal resources and dynamic capabilities, and the current state of the business model with three analytical modules: scenario modeling, analysis of possible changes in individual business model parameters, and architectural resilience verification. This process culminates in a decision tree for selecting the appropriate mode of change. The scientific novelty of the work consists in the development of the author's typology of basic scenarios for business model transformation, the introduction of an architectural resilience verification block, and the substantiation of a decision tree for choosing among stabilization, adaptation, reconfiguration, and transformation. The practical applicability of the mechanism is demonstrated through a case study of an anonymized agricultural enterprise, for which, under combined logistical, resource, and sales pressures, the most appropriate mode of change was identified as a controlled reconfiguration of the business model. The theoretical significance of the results lies in the integration of approaches from business model innovation, dynamic capabilities, resilience, and scenario planning into a unified analytical framework. The practical value consists in forming a methodological foundation for a more substantiated choice of the type and depth of changes in an enterprise's business model.

*Keywords:* business model, business model transformation, scenario-oriented mechanism, entrepreneurial environment, uncertainty, scenario analysis, architectural resilience assessment, functional integrity, decision tree.

УДК 005.521:[005.334:519.86]

Рецензент:
Гринько Т. В.,
д-р екон. наук, професор,
декан факультету економіки
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**В. В. Чичотка**

# МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ

У роботі розроблено методологічний базис діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Спираючись на розмежування ризику та «справжньої невизначеності» Ф. Г. Найта і концепцію «радикальної невизначеності» Дж. М. Кейнса, обґрунтовано, що невизначеність є іманентною, а не усуваною характеристикою процесу оцінювання потенціалу, що принципово змінює вимоги до математичного апарату. Проведено порівняльний аналіз п'яти математичних апаратів формалізації невизначеності (ймовірнісно-статистичного, інтервального, теорії сірих систем, теорії можливостей та теорії нечітких множин), за результатами якого обґрунтовано оптимальність апарату нечітких множин для задачі діагностики потенціалу підприємства. Здійснено систематичне порівняння п'яти основних типів функцій належності (трикутних, трапецієподібних, гаусових, дзвоноподібних, сигмоїдних) за критеріями адекватності відображення лінгвістичних концептів, простоти параметризації та чисельної стійкості; обґрунтовано вибір трапецієподібної форми. Представлено теоретичну генеалогію концепції резильєнтності від екологічних систем К. С. Холлінга через організаційну теорію до концепції антикрихкості Н. Н. Талеба, а також розкрито зв'язок між резильєнтністю підприємства та двоконтурним організаційним навчанням К. Аргіріса і Д. Шьона. Розглянуто перспективи розвитку методичного інструментарію на основі Type-2 нечітких множин для формалізації метаневизначеності. Сформульовано систему шести методологічних принципів побудови комплексного інструментарію діагностики потенціалу підприємства: іманентності невизначеності, адекватності математичного апарату, онтологічної адекватності функцій належності, структурної повноти, стратегічної орієнтованості та подвійного навчання.

*Ключові слова:* потенціал підприємства, невизначеність, нечіткі множини, функції належності, резильєнтність, організаційне навчання, Type-2 нечіткі множини, методологічний базис.

The study develops the methodological basis for diagnosing enterprise potential under conditions of uncertainty. Drawing on F. H. Knight’s distinction between risk and “true uncertainty”

and J. M. Keynes's concept of "radical uncertainty," it is substantiated that uncertainty is an immanent, rather than eliminable, characteristic of the potential assessment process. This fundamentally changes the requirements for the mathematical apparatus used. A comparative analysis of five mathematical formalisms for representing uncertainty (probabilistic-statistical, interval, grey systems theory, possibility theory, and fuzzy set theory) has been conducted. Based on the results, the optimality of fuzzy set theory for the task of enterprise potential diagnostics is substantiated. A systematic comparison of the five main types of membership functions (triangular, trapezoidal, Gaussian, bell-shaped, and sigmoid) has been performed according to the criteria of adequacy in reflecting linguistic concepts, simplicity of parameterization, and numerical stability; the choice of the trapezoidal form is justified. The theoretical genealogy of the resilience concept is presented – from C. S. Holling's ecological systems through organizational theory to Nassim Nicholas Taleb's concept of antifragility, along with the relationship between enterprise resilience and C. Argyris and D. Schön's double-loop organizational learning. Prospects for the development of the methodological toolkit based on Type-2 fuzzy sets for the formalization of meta-uncertainty are considered. A system of six methodological principles for constructing a comprehensive toolkit for diagnosing enterprise potential is formulated: immanence of uncertainty, adequacy of the mathematical apparatus, ontological adequacy of membership functions, structural completeness, strategic orientation, and double-loop learning.

*Keywords:* enterprise potential, uncertainty, fuzzy sets, membership functions, resilience, organizational learning, Type-2 fuzzy sets, methodological basis.

УДК 336.7: (336.27+336.763 + 336.77)

**О. Й. Шевцова, О. Ю. Коротя**

## РИНОК БОРГОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ: СТРУКТУРА ТА КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ

Досліджено передумови та закономірності становлення структури ринку боргових зобов'язань України, розглянуто етапи формування ринку боргових зобов'язань України за конфігурацією фінансових боргових інструментів та інституційною структурою. Проаналізовано процесний та просторовий підходи в дослідженні ринку боргових зобов'язань, що уможливило уточнення природи акумуляції боргових зобов'язань на різних рівнях економічних систем внаслідок існування певного дисбалансу і появи розривів між фінансовими та матеріальними потоками. Визначено характер впливу боргових фінансових інструментів на стан фінансового сегменту економіки країни з урахуванням таких параметрів ринку як інфляція, валютний курс, ліквідність банків та платоспроможність бюджету. Авторами на основі ідентифікації стабілізуючих та дестабілізуючих факторів

впливу боргових фінансових інструментів на макроекономічну стабільність економіки країни запропоновано підходи до визначення обсягу ринку боргових зобов'язань України та його фінансової глибини.

*Ключові слова:* ринок, фінансові боргові зобов'язання, структура ринку, фінансова глибина.

The study examines the prerequisites and patterns of the formation of the structure of Ukraine's debt obligations market and considers the stages of its development according to the configuration of financial debt instruments and institutional structure. Process-based and spatial approaches to the analysis of the debt obligations market have been applied, which has enabled clarification of the nature of debt accumulation at various levels of economic systems arising from existing imbalances and gaps between financial and material flows. The nature of the impact of debt financial instruments on the state of the country's financial sector has been determined, taking into account key market parameters such as inflation, exchange rate, bank liquidity, and budget solvency. Based on the identification of stabilizing and destabilizing factors of the influence of debt financial instruments on the macroeconomic stability of the national economy, the authors propose approaches to determining the volume of Ukraine's debt obligations market and its financial depth.

*Keywords*: debt market, financial debt obligations, market structure, financial depth.

Рецензент:
Яровенко Т. С.,
д-р екон. наук, професор,
т.в.о. завідувача кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

**Н. Г. Яковлєва-Мельник**

## ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Автором обґрунтовано вплив прямих іноземних інвестицій на інноваційну активність підприємств України з урахуванням регіональної асиметрії та специфіки галузевого розвитку. Доведено, що ефективність залученого капіталу визначається не лише інституційними чинниками, а й рівнем регіональної абсорбційної здатності, яка залежить від якості людського капіталу та гнучкості управлінських структур. Визначено стратегічну роль процесу

командоутворення як ключового медіатора, що забезпечує трансформацію фінансових ресурсів у реальні технологічні інновації. На основі аналізу досвіду міжнародних компаній та вітчизняного ІТ-сектору виявлено переваги гнучких моделей управління (Agile, Lean) для зміцнення стійкості бізнесу. Сформульовано прогнозні сценарії відновлення національної економіки, де інноваційна трансформація та модернізація управлінської культури виступають фундаментом для інтеграції України до європейського економічного простору.

*Ключові слова:* прямі іноземні інвестиції, регіональна абсорбційна здатність, командоутворення, інноваційна трансформація економіки.

The author substantiates the impact of foreign direct investment on the innovative activity of Ukrainian enterprises, taking into account regional asymmetry and the specifics of sectoral development. It is proven that the effectiveness of attracted capital is determined not only by institutional factors but also by the level of regional absorptive capacity, which depends on the quality of human capital and the flexibility of management structures. The strategic role of the team formation process as a key mediator that ensures the transformation of financial resources into tangible technological innovations is identified. Based on the analysis of the experience of international companies and the domestic IT sector, the advantages of flexible management models (Agile, Lean) for strengthening business resilience have been revealed. Predictive scenarios for the recovery of the national economy are formulated, in which innovative transformation and the modernization of management culture serve as the foundation for Ukraine's integration into the European economic space.

*Keywords*: foreign direct investment, regional absorptive capacity, team formation, innovative transformation of the economy.

# ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

| | |
|---|---|
| **Гвініашвілі Тетяна Зурабівна** | канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Гордєєва-Герасимова Людмила Юріївна** | старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Гринько Тетяна Валеріївна** | д-р екон. наук, професор, декан факультету економіки, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Дулєпов Сергій Сергійович** | аспірант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Коротя Олександр Юрійович** | аспірант кафедри кафедри фінансів, банківської справи та страхування, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Крупський Олександр Петрович** | канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Куряча Наталя Вікторівна** | канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Кучеренко Сергій Костянтинович** | канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Македон Вячеслав Владиславович** | д-р екон. наук, доцент, професор кафедри маркетингу та логістики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Олійник Тетяна Іванівна** | канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Павлов Роман Анатолійович** | канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Павлова Тетяна Сергіївна** | д-р філос. наук, професор, професор кафедри філософії, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |

| | |
|---|---|
| **Панасенко Іван Олегович** | аспірант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Решетілова Тетяна Борисівна** | д-р екон. наук, професор, професор кафедри маркетингу та логістики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Семенча Ілона Євгеніївна** | д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Скрипник Наталія Євгенівна** | канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Стасюк Юлія Михайлівна** | старший викладач кафедри міжнародного менеджменту, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Тростянська Карина Миколаївна** | канд. екон. наук, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Чичотка Валерій Валентоинович** | аспірант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Шевцова Олена Йосипівна** | д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |
| **Яковлєва-Мельник Наталія Георгіївна** | старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна* |

Наукове видання

# УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ

Монографія

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько

*За зміст статті та точність викладеного матеріалу відповідальність покладається на авторів*

*Деякі статті друкуються у авторській редакції*

Відповідальний редактор *Біла К. О.*
Дизайн обкладинки *Біла Д. С.*
Оригінал-макет *Біла К. О., Біла Д. С.*

Підп. до друку 23.04.26. Формат 60x84$^{1}/_{16}$. Друк – плоский.
Ум. друк. арк. 25,8. Тираж 100 пр. Зам. № 0426-03/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com