



## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.339131

**ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (стор. 6–12)**

Назаренко Я. Я., Волинець А. М., Горобінська І. В., Луцкай Ю. В.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємницькими ризиками як основного елемента антикризового менеджменту підприємства. Особлива увага в роботі приділяється дослідженню та формуванню адаптивної моделі управління підприємницькими ризиками як ключового інструменту антикризового менеджменту. Акцент зроблено на її здатності динамічно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи стратегічну гнучкість, стійкість підприємства до ризиків та ефективне функціонування в умовах невизначеності. Визначено, що адаптивна модель управління підприємницькими ризиками дозволяє підприємству не лише зменшувати вплив негативних подій, а й формувати стійкість, здатність до відновлення, стратегічну гнучкість та конкурентоспроможність. Розроблений механізм впровадження адаптивної моделі включає шість послідовних етапів, що охоплюють діагностику, планування, інституціоналізацію, цифровізацію, навчання персоналу та постійне вдосконалення. Такий підхід забезпечує поетапну трансформацію системи управління відповідно до умов зовнішнього середовища. Запропоновано ключові пріоритети впровадження – проактивність, гнучкість, інтеграцію, цифровізацію, формування ризик-орієнтованої культури та постійне удосконалення. Їх реалізація є критично важливою для ефективного функціонування всієї системи ризик-менеджменту. Деталізовано набір заходів, реалізація яких дозволяє впровадити адаптивну модель на практиці. Запропонована модель може бути використана як основа для розробки індивідуальної моделі управління підприємницькими ризиками підприємства в умовах нестабільної економіки. Робота підкреслює важливість інтеграції системи управління підприємницькими ризиками в усі ланки та структурні підрозділи підприємства з метою швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та посилення антикризової стійкості підприємства.

Представлені результати мають практичне значення для підприємств усіх галузей економіки. Результати дослідження можуть слугувати аналітичною базою для подальших наукових розробок і впровадження ефективних моделей антикризового управління підприємницькими ризиками.

**Ключові слова:** підприємницький ризик, управління ризиками, антикризовий менеджмент, управління невизначеністю, інструменти мінімізації ризиків.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.341019

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ (стор. 13–19)**

Побережна З. М., Трухан О. А., Смерічевський С. Ф., Білеуш А. І., Колесник М. В., Марціненко І. В.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку соціальної відповідальності в системі екологічного маркетингу для забезпечення бізнес-стійкості підприємств. Встановлено, що поетапне впровадження соціально-екологічних ініціатив дозволяє оцінити ресурси, визначити пріоритети та своєчасно коригувати стратегії. Особлива увага приділяється використанню сучасних управлінських принципів, таких як цифрові платформи, системи моніторингу та взаємодія зі стейкхолдерами, що сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін ринкового середовища. Досліджено економічний, соціальний, екологічний, інноваційний, стратегічний, маркетинговий та регуляторний вплив CSR на бізнес-стійкість. Представлено методичний підхід до управління соціальною відповідальністю, що включає діагностику стану, визначення цілей, оцінку ресурсного потенціалу, формування управлінських заходів, їх впровадження та контроль. Встановлено, що інтеграція соціальної та екологічної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри споживачів і партнерів та розвитку інноваційних продуктів. Визначено, що комплексне застосування зазначених підходів забезпечує довгострокову стійкість підприємств і їхню конкурентоспроможність. Визначено, що системне управління соціальною відповідальністю є ключовим інструментом сталого розвитку бізнесу. В роботі поглиблено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції соціальних, екологічних та інноваційних моделей та управлінських рішень для підвищення бізнес-стійкості підприємств. Представлені висновки можуть бути використані для планування стратегій сталого розвитку та оцінки ефективності CSR-ініціатив. Дослідження підкреслює важливість поєднання соціальної відповідальності та екологічного маркетингу для забезпечення комплексного та збалансованого розвитку підприємств.

**Ключові слова:** сталий розвиток, соціальна відповідальність, бізнес-процеси, екологічний маркетинг, бізнес-стійкість, стратегії розвитку.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.341477

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (стор. 20–25)**

Коваль З. О.

Об'єктом дослідження є стратегічний потенціал підприємств як основа для формування стратегічних планів, його структура, фактори та резерви, що сприяють підвищенню його рівня. Вирішується проблема оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємств, що змушені функціонувати у складних умовах війни, які характеризуються швидкозмінністю та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Робота містить розроблення теоретичних і методологічних положень, практичних рекомендацій з аналізу стратегічного потенціалу підприємства та оцінки ефективності його використання підприємствами у сучасних умовах. Досліджено наявні підходи та обґрунтовано необхідність у застосуванні нових підходів до розроблення та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств. Сформовано модель оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Така модель на відміну від існуючих, дає змогу врахувати кількісні та якісні параметри його структурних елементів, а також фінансові, трудові, маркетингові, інформаційні, матеріально-технічні обмеження. Обмеження накладаються внутрішнім і зовнішнім середовищем для формування підприємством відповідного структурного елемента стратегічного потенціалу.

Запропоновано методіку оцінки стратегічного потенціалу підприємств, що дає змогу проаналізувати їх ресурсне забезпечення та стратегічні можливості ефективно функціонувати та розвиватися у довгостроковій перспективі. Наведено параметри оцінювання стратегічного потенціалу, зважаючи на складну та багатоаспектну структуру показника. Зазначено перелік можливих резервів його підвищення, застосування яких дасть змогу скоротити стратегічну прогалину між реальним і очікуваним значенням показника стратегічного потенціалу.

Отримані результати можуть бути корисними у практичній діяльності підприємств як основа для розроблення та вибору стратегії, її оцінювання та коригування.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, стратегічне оцінювання, стратегія підприємства, структура стратегічного потенціалу.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.338032

**ПОВНА МОДЕЛЬ ПОСЕРЕДНИЦТВА В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У ГАЛУЗІ ДОРОЖНЬОГО НАГЛЯДУ (стор. 26–31)**

Amir Amir, Sutanto Hidayat, Jimmy Jimmy

Об'єктом дослідження є групи консультантів з нагляду за дорогами, що працюють у Східному Калімантані (Індонезія). Однією з найбільш проблемних областей є розуміння механізму, за допомогою якого результати роботи нефахового персоналу впливають на успіх проєкту через фаховий персонал. Використовуючи пояснювальний кількісний підхід з даними опитування ( $n = 55$ ), було застосовано регресію з тестуванням медіації (модель PROCESS 4). Результати підтвердили повну модель посередництва: результати роботи нефахівців значно впливали на результати роботи фахівців ( $B = 1,0127$ ,  $p < 0,001$ ), а результати роботи фахівців значно впливали на успіх проєкту ( $B = 0,8377$ ,  $p < 0,001$ ). Важливо, що прямий вплив непрофесійної діяльності на успіх проєкту став незначним ( $p = 0,358$ ) при включенні професійної діяльності, тоді як непрямий вплив був істотним (Effect = 0,8483). Це пояснює ключову особливість робочих процесів проєкту: технічний внесок повинен бути трансформований за допомогою управлінських здібностей, щоб вплинути на результати. Це дозволяє краще зрозуміти суть процесу, виходячи за межі індивідуального внеску. У порівнянні з дослідженнями, що оцінюють фактори окремо, це дослідження пропонує системний погляд, підкреслюючи критичну важливість управлінського рівня (професійного персоналу) у перетворенні технічної роботи на стратегічний успіх.

**Ключові слова:** консультації з дорожнього нагляду, управління будівельними проєктами, успіх проєкту, медіаційний аналіз, регресійний аналіз, стратифікована вибірка, шкала Лікерта.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.342312

**РОЗРОБЛЕННЯ АУДИТ-ІНТЕГРОВАНОЇ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ІННОВАЦІЯМИ В АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПІДХІД ЖИТТЄЗДАТНИХ СИСТЕМ (стор. 32–46)**

Федотова І. В., Бочарова Н. А., Азаренков Г. Ф., Писарчук О. В., Тупицька Є. О., Agnieszka Rachwal-Mueller

Об'єктом дослідження є система управління сталими інноваціями в автотранспортних підприємствах (АТП). Проблема, що досліджується, полягає у відсутності інтегрованих підходів, які поєднують принципи сталого розвитку, інновацій та механізми внутрішнього аудиту, що обмежує здатність АТП до адаптації, стійкості та стратегічного узгодження, особливо в умовах нестабільних ринків та постконфліктного відновлення в Україні. У дослідженні розроблено та обґрунтовано концептуальну модель управління сталими інноваціями з інтеграцією внутрішнього аудиту на основі Підходу життєздатних систем (VSA) та Моделі життєздатної системи (VSM). Модель забезпечує узгодження стратегічних, тактичних та операційних підсистем за допомогою двоконтурного регулювання, поєднуючи контроль операцій за відхиленнями з адаптивним регулюванням, що реагує на порушення. Функції внутрішнього аудиту інтегровані для забезпечення підзвітності, прозорості, постійного моніторингу та системної інтеграції сталих інновацій.

Порівняльний аналіз із існуючими підходами, зокрема концепціями потрійного критерію (Triple Bottom Line), циркулярної економіки, ISO 14001 та ESG, проведено із застосуванням методу нечіткого аналітичного ієрархічного процесу (Fuzzy-AHP). Метод забезпечив багатокритеріальну експертну оцінку за умов невизначеності та дозволив кількісно підтвердити переваги запропонованої моделі VSM. Результати показали, що модель забезпечує повну системну інтеграцію, розглядає інновації як структурний драйвер розвитку, підвищує організаційну стійкість і інституціоналізує аудит як механізм управління. Практична значущість полягає у можливості застосування моделі для екологічної модернізації, цифрової трансформації та післяконфліктного відновлення автотранспортних підприємств, особливо в економіках, що розвиваються та стикаються з обмеженістю ресурсів. На практиці модель допомагає менеджерам і політикам у розробленні адаптивних стратегій, інтеграції аудиту в бізнес-процеси та підвищенні стійкості, конкурентоспроможності й результативності у сфері сталого розвитку.

**Ключові слова:** сталі інновації, бізнес-процеси, модель життєздатної системи, аудит, регуляція, стійкість, адаптивність, відновлення.

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.340796

**ДЕТЕРМІНАНТИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ЕКСПОРТУ В ЄС ТА УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ РОЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ, ПРОМИСЛОВОЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ПОЛІТИКИ (стор. 47–56)**

Матюшенко І. Ю., Ханова О. В., Глібо С. В., Зайцева А. С., Яременко А. С.

Об'єктом дослідження є інноваційна, промислова та підприємницька політика країн ЄС і України у 2016–2024 рр., оцінена за ключовими індикаторами ефективності.

Проблема полягає у відсутності адаптованих до українських умов механізмів інтеграції європейських практик, що обмежує інвестиційний потенціал, розвиток інноваційних екосистем, прискорення структурної модернізації та зростання конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення.

Суть отриманих результатів полягає у виявленні суттєвих відмінностей між ЄС та Україною за сімома індикаторами інноваційної політики, а також у встановленні чинників, що найбільше впливають на високотехнологічний експорт. Для ЄС підтверджено тісний зв'язок між фінансуванням R&D, участю бізнесу, розвитком людського капіталу й комерціалізацією інновацій. В Україні визначальними стали кооперація науки та промисловості та кадровий потенціал бізнес-досліджень, тоді як вплив фінансування R&D є слабким і нестабільним. Регресійне моделювання показало, що в ЄС ключовими драйверами є корпоративні R&D, людський капітал і науково-промислова кооперація, а в Україні – інституційні та кадрові чинники.

Ці результати пояснюються відмінностями інституційної зрілості, якістю управління інноваційною сферою, ефективністю комерціалізації розробок та інтеграції науки у виробництво. В ЄС діють комплексні та адресні інструменти підтримки, що забезпечують прямий зв'язок між інноваційними витратами та економічними результатами. В Україні ж спостерігається фрагментарність заходів, декларативність реформ і низька конверсія витрат у високотехнологічний експорт.

Отримані результати можуть бути використані для коригування національних стратегій інноваційного розвитку, формування програм післявоєнного відновлення, підвищення ролі приватних R&D, розвитку людського капіталу та активізації кооперації науки й бізнесу на всіх рівнях.

**Ключові слова:** інноваційна політика, промислова політика, підприємницька політика, Європейський Союз – Україна, ефективність політики.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.342084

**ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЙНОГО РОЗРИВУ ЯК ІНДИКАТОРА НЕРЕАЛІЗОВАНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ (стор. 57–65)****Іващук О. О., Даниленко-Кульчицька В. А.**

Дослідження зосереджено на оцінці поточного стану та перспектив розвитку систем мотиваційного забезпечення у дорожньо-будівельному секторі України, з акцентом на їх ролі у зміцненні інноваційного потенціалу в умовах воєнного часу та післякризового відновлення. Об'єктом дослідження виступають системи мотиваційного забезпечення персоналу підприємств дорожньо-будівельного сектору України, розглянуте як процес формування та застосування організаційно-економічних інструментів для підвищення інноваційної активності працівників. Виявлена наукова прогалина полягає у відсутності емпірично верифікованих моделей, що дозволяють оцінити мотиваційний потенціал персоналу в українських реаліях і співвіднести його з інноваційною динамікою галузі.

З'ясовано, що індекс інноваційного потенціалу (IPI) українських компаній залишається стабільно високим і відповідає даним Global Innovation Index, де Україна у 2021–2024 рр. посідала провідні позиції за показником Innovation Efficiency Ratio. Однак цей потенціал значною мірою не реалізується через недостатній рівень мотиваційного забезпечення. Розрахунок індексу мотиваційного розриву (MGI), визначеного як нормалізована різниця між інноваційним потенціалом ( $\approx 0,6$ ) та фактичним рівнем мотивації ( $\approx 0,4$ ), показав  $MGI \approx 0,33$ , що вказує на суттєвий кадровий резерв, не задіяний у межах чинної HR-системи. У межах дослідження розроблено інтегровану модель мотивації, орієнтовану на підвищення MSI, здатну ефективно функціонувати в умовах обмежених ресурсів і водночас узгоджену з актуальними світовими HR- і ESG-трендами. Запропонована модель може бути використана як дорожня карта для виявлення й скорочення мотиваційного розриву, підвищення залученості персоналу та зміцнення конкурентоспроможності дорожньо-будівельного сектору України. Таким чином, отримані результати дослідження мають не лише теоретичне значення, а й прикладну цінність для оптимізації HR-практик у галузі.

**Ключові слова:** GAP-аналіз, індекс мотиваційного забезпечення, індекс інноваційного потенціалу, мотиваційний розрив, інноваційна культура.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.342412

**УПРАВЛІННЯ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЄЮ ТА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР (стор. 66–73)****Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Ус Ю. В., Сорокін С. А.**

Об'єктом дослідження є управління процесами індустріалізації та реіндустріалізації економіки у стратегічному вимірі. Проведений аналіз існуючих підходів до формування промислової політики в Україні виявив основні недоліки, зокрема фрагментарність державних ініціатив, відсутність цілісної довгострокової стратегії, низький рівень координації між державними та регіональними інституціями, недостатню підтримку інновацій та людського капіталу. Одним з найбільш проблемних місць є відсутність комплексної моделі управління реіндустріалізацією, що враховувала б сучасні технологічні, економічні та екологічні виклики.

У ході дослідження використовувалися методи історизму, теоретичного узагальнення, логіко-структурного аналізу, а також економіко-математичне моделювання для побудови інтегрального індексу індустріалізації, кластерного групування та прогнозування динаміки індустріального розвитку України до 2033 року.

Отримано кількісну оцінку рівня індустріалізації України за останні 30 років і побудовано прогноз реіндустріалізації, що свідчить про потенціал помірного зростання за умови реалізації ефективної промислової політики. Це пов'язано з тим, що запропонована модель управління реіндустріалізацією є багаторівневою, передбачає визначення стратегічної мети, часових горизонтів і конкретних інструментів (податкових стимулів, індустріальних парків, державно-приватного партнерства, R&D-програм).

Завдяки цьому забезпечується можливість досягнення підвищення частки промисловості у ВВП, зростання індексу промислового виробництва та технологічної складності експорту. У порівнянні з відомими підходами модель має переваги у комплексності, поетапності реалізації та інтеграції цифрових і зелених технологій, що дозволяє адаптувати промислову політику до глобальних викликів.

**Ключові слова:** індустріалізація, реіндустріалізація, стратегічне управління, промислова політика, індекс індустріалізації, державно-приватне партнерство.

## ПИТАННЯ МАКРОЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.341056

**ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКИХ ВЕТЕРАНІВ (стор. 74–82)****Балан О. С., Шепель М. Є., Балан А. А., Липинська О. А., Бойко І. М.**

Об'єктом дослідження є технологія соціально-психологічної підтримки українських ветеранів у процесі їхньої реінтеграції до цивільного життя через використання методів електронного навчання. У процесі дослідження виявлено низку критичних недоліків: недостатній рівень цифрової грамотності серед ветеранів (менше 40%), обмежена обізнаність про наявні освітні платформи (менше 20%), відсутність інтегрованої державної стратегії використання цифрових інструментів у сфері соціально-психологічної реабілітації. Одним із найбільш проблемних місць є розрив між потребами ветеранів у професійному розвитку (більш 58% хочуть кардинально змінити спеціальність або отримати першу) та соціальній підтримці й фактичним рівнем доступу до адаптованих ресурсів (жоден не відмовився від запропонованих можливостей підвищення кваліфікації), що ускладнює реінтеграцію, знижує мотивацію до саморозвитку та посилює соціальну ізоляцію. У дослідженні застосовано методи системного аналізу, узагальнення літературних джерел, обробки даних з офіційних джерел і соціологічне опитування 228 ветеранів. Використання змішаного підходу дозволило комплексно оцінити рівень обізнаності, освітні потреби та психоемоційні запити цільової групи. Отримані результати свідчать про високий інтерес ветеранів до розвитку м'яких навичок (99%), професійної перекваліфікації та самореалізації. Виявлено резерви функціонування системи підтримки, зокрема потенціал платформ Prometheus,

Coursea та Duolingo для надання персоналізованого контенту. Це пояснюється тим, що запропонований підхід має низку особливостей: гнучкість, доступність незалежно від місця проживання, адаптацію до культурного контексту та інтеграцію елементів соціально-психологічної підтримки. Завдяки цьому створюються умови для підвищення рівня саморегуляції, емоційної стійкості та професійної адаптації ветеранів. У порівнянні з відомими моделями підтримки цифрові освітні технології забезпечують масштабованість, оперативність упровадження й можливість довгострокового моніторингу ефективності заходів з реінтеграції. Приріст кількості ветеранів, що самостійно бажають долучитися до освіти за допомогою цифрових технологій, складає 90% щорічно в рамках програми публічного управління та адміністрування Одеської політехніки. Всі респонденти підкреслюють отримання соціально-психологічної підтримки в процесі навчання.

**Ключові слова:** українські ветерани, технології цифрового навчання, соціально-психологічна підтримка, реінтеграції, м'які навички, цифрова освіта.