

# 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 невідомості зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням мультипоколінневої структури робочої сили. Встановлено, що співіснування представників різних поколінь (від бeбі-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 мультипоколіннєвих 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. Дулепов**

### **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.

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 командування 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 командування 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 командування, 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 командування 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:* командування, 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.

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. Обґрунтована 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.

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-організація, 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.

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 зрушення 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 (ГІІ) 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.

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. Тростьянська**

## **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 керувану 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.

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 Туре-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, Туре-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.