

ПЕРЕДМОВА

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

Генрі Форд

Висловлюємо щирю 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 дослідженні 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 ІІІ та FAT-стандарти (**Т. В. Гринько, С. С. Дулепов**).

Досліджується ШІ як управлінська інновація, що трансформує не лише операційні процеси, а й саму логіку управління бізнес-організаціями; проаналізовано 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; обґрунтовано 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 мультипоколінневої 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; обґрунтована 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 обґрунтовано 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**» обґрунтовано 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 прогностичні 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 щире 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