

УДК 338.24:005
JEL: M10; M19; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-490-506>

ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО БАЗИСУ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

©2026 ТЕРЛЕЦЬКИЙ І. О.

УДК 338.24:005
JEL: M10; M19; M21

Терлецький І. О. Формування теоретичного базису креативного управління економічним розвитком суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення

У статті досліджено теоретичні засади креативного управління економічним розвитком суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення економіки України. На основі аналізу сучасних українських і зарубіжних наукових досліджень систематизовано наукові підходи до трактування понять «управління», «креативність», «креативне управління», «розвиток», «економічний розвиток», «суб'єкти господарювання» та «повоєнне відновлення». Встановлено, що сучасні підходи до управління дедалі більше орієнтуються на гнучкість управлінських рішень, адаптивність, інноваційність і здатність суб'єктів господарювання ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Визначено, що креативність у сучасних дослідженнях розглядається як стратегічний ресурс розвитку підприємств, пов'язаний із формуванням інноваційних ідей, використанням творчого потенціалу та забезпеченням конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що креативне управління формується на поєднанні теорії менеджменту, інноваційного розвитку, управління знаннями та креативної економіки і спрямоване на формування нестандартних управлінських рішень, розвиток інтелектуального потенціалу та забезпечення стратегічної стійкості суб'єктів господарювання в умовах трансформаційних змін. Визначено, що економічний розвиток у сучасних умовах доцільно розглядати не лише як процес кількісного зростання економічних показників, а як систему якісних, структурних та інноваційних змін, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. Доведено, що в умовах повоєнного відновлення економіки України особливого значення набувають адаптивність управління, інноваційність, цифровізація та здатність суб'єктів господарювання впроваджувати креативні механізми розвитку. Обґрунтовано, що креативне управління виступає одним із ключових чинників забезпечення економічного розвитку та підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: креативність; креативне управління; економічний розвиток; суб'єкти господарювання; повоєнне відновлення; інноваційний розвиток; адаптивність; цифровізація.

Рис.: 8. **Бібл.:** 24.

Терлецький Ігор Олександрович – аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)
E-mail: igor.terletskyi.ua@gmail.com

UDC 338.24:005
JEL: M10; M19; M21

Terletskyi I. O. Forming the Theoretical Basis of Creative Management of Economic Development For Economic Entities in the Conditions of Postwar Recovery

The article explores the theoretical foundations of creative management of economic development for economic entities in the context of postwar recovery of the economy of Ukraine. Based on an analysis of modern Ukrainian and foreign research, scientific approaches to defining the concepts of «management», «creativity», «creative management», «development», «economic development», «economic entities», and «postwar recovery» are systematized. It was found that modern management approaches are increasingly focused on flexibility in decision-making, adaptability, innovation, and the ability of economic entities to effectively respond to changes in the external environment. It was also determined that creativity in current research is viewed as a strategic resource for enterprise development, related to generating innovative ideas, leveraging creative potential, and ensuring competitiveness. It is substantiated that creative management is formed through a combination of management theory, innovative development, knowledge management, and the creative economy, and is aimed at creating unconventional management decisions, developing intellectual potential, and ensuring the strategic resilience of economic entities in the face of transformational changes. It is noted that economic development in modern conditions should be considered not only as a process of quantitative growth in economic indicators but also as a system of qualitative, structural, and innovative changes aimed at ensuring long-term competitiveness and adaptability of enterprises. It has been proved that in the context of postwar recovery of the economy of Ukraine, the adaptability of management, innovation, digitalization, and the ability of economic entities to implement creative development mechanisms become particularly important. It is substantiated that creative management is one of the key factors in ensuring economic development and improving the efficiency of economic entities in the context of postwar recovery of the economy.

Keywords: creativity; creative management; economic development; economic entities; postwar recovery; innovative development; adaptability; digitalization.

Fig.: 8. **Bibl.:** 24.

Terletskyi Ihor O. – Postgraduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)
E-mail: igor.terletskyi.ua@gmail.com

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої, транспортної та логістичної інфраструктури, змінами у структурі внутрішнього та зовнішнього ринків, а також зростанням рівня економічної невизначеності. За таких умов забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання набуває особливого значення не лише для стабілізації діяльності окремих підприємств, а й для відновлення національної економіки загалом. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на стабільність, прогнозованість і використання стандартних управлінських механізмів, в умовах повоєнного відновлення демонструють обмежену ефективність. Сучасне економічне середовище потребує від суб'єктів господарювання не лише раціонального використання ресурсів, а й здатності швидко адаптуватися до змін, приймати гнучкі управлінські рішення, впроваджувати інноваційні підходи та формувати нові механізми забезпечення конкурентоспроможності. Це зумовлює потребу в переосмисленні підходів до управління економічним розвитком підприємств.

Одним із перспективних напрямів у цьому контексті виступає креативне управління, що формується на перетині теорії менеджменту, інноваційного розвитку, управління знаннями, креативної економіки та цифрового відновлення. Його сутність пов'язується з використанням творчого та інтелектуального потенціалу, формуванням нестандартних управлінських рішень, розвитком інноваційного мислення та здатністю організації адаптуватися до умов невизначеності. У сучасних умовах економічний розвиток доцільно розглядати не лише як процес кількісного зростання економічних показників, а як систему якісних, структурних та інноваційних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, стійкості й адаптивності суб'єктів господарювання.

Особливої значущості зазначені процеси набувають у повоєнний період, який характеризується необхідністю відновлення економічної активності, модернізації інфраструктури, активізації інноваційної діяльності та відновлення традиційних управлінських підходів. Попри значну кількість наукових праць у сфері менеджменту, інноваційного розвитку, креативної економіки та управління підприємствами, питання формування цілісного теоретичного підходу до креативного управління економічним розвитком суб'єктів господарювання саме в умовах повоєнного відновлення залишаються недостатньо дослідженими. Недостатньо розкритими є також функціональні складові такого

управління, його роль у забезпеченні адаптивності, відновлення, стратегічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю дослідження теоретичного аспекту креативного управління, які дозволять суб'єктам господарювання ефективно адаптуватися до сучасних викликів, забезпечуючи інноваційний розвиток в умовах повоєнного відновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних дослідженнях креативність доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує індивідуальний творчий потенціал, здатність до генерування нових ідей та можливість їх практичного використання в інноваційній діяльності підприємств. Зокрема, С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко [1] у контексті управління інноваційним розвитком підприємств акцентують увагу на значенні інноваційного капіталу та інноваційної культури, які формують передумови для розвитку творчого потенціалу персоналу, генерування нових ідей і забезпечення конкурентних переваг підприємства.

С. А. Давимука та Л. І. Федулова [2] акцентують увагу на ролі креативності у створенні нових ідей, знань, продуктів і послуг у межах розвитку креативної економіки.

У зарубіжних дослідженнях креативність переважно трактується як процес створення нових і практично корисних ідей. Так, Т. М. Амбайл та М. Г. Пратт [5] підкреслюють значення професійних знань, творчих навичок, мотивації та організаційного середовища у формуванні креативного результату, тоді як С. Чірелла розглядає колективну креативність через організаційні чинники підтримки творчої командної роботи, зокрема структурованість процесів, різноманітність команди, відкритість до зовнішньої взаємодії, ресурсне забезпечення та підтримку релевантних технологій [6].

Узагальнення наведених підходів дозволяє виокремити три ключові ознаки креативності в управлінському контексті: здатність до генерування нових ідей, орієнтацію цих ідей на практичну корисність і можливість їх перетворення на інноваційні управлінські рішення. Українські дослідники переважно пов'язують креативність із формуванням інноваційної культури, розвитком творчого потенціалу персоналу, економікою знань і забезпеченням конкурентних переваг підприємств [1; 2], тоді як у зарубіжних працях акцент зроблено на процесі створення нових і корисних ідей, що формується під впливом професійних знань, твор-

чих навичок, мотивації, організаційного середовища та командної взаємодії [5; 6]. Саме поєднання цих підходів дає підстави розглядати креативність не лише як індивідуальну характеристику персоналу, а як важливий ресурс організаційного розвитку та креативного управління.

У статті креативність пропонується розглядати як здатність суб'єктів господарювання формувати нові, оригінальні та практично значущі ідеї, які можуть бути трансформовані в нові підходи до організації діяльності, інноваційні продукти та управлінські рішення, спрямовані на забезпечення економічного розвитку. У такому розумінні креативність виступає не лише проявом індивідуального творчого потенціалу, а й стратегічним ресурсом управління, що забезпечує адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних змін.

Проведений аналіз поняття дає змогу представити креативність як багаторівневе явище, що формується під впливом особистісних, організаційних і зовнішніх чинників, проявляється в розвитку інтелектуального капіталу, креативного менеджменту, інноваційної діяльності та підприємництва, а результатом її реалізації є формування конкурентних переваг і підвищення адаптивності суб'єктів господарювання.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНОЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

У процесі дослідження використано методи *теоретичного узагальнення* – для систематизації сучасних наукових підходів; *порівняльного аналізу* – для зіставлення українських і зарубіжних концепцій; *системного аналізу* – для визначення взаємозв'язку ключових категорій дослідження; *бібліографічного аналізу* – для узагальнення сучасних підходів до трактування понять «управління», «креативність», «креативне управління», «економічний розвиток», «суб'єкти господарювання» та «повоєнне відновлення».

Метою дослідження є формування теоретичного базису креативного управління економічним розвитком суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою формування теоретичного базису здійснено систематизацію сучасних наукових підходів до визначення поняття «креативність» як однієї з ключових категорій дослідження. Аналіз сучасних українських і зарубіжних наукових праць дозволяє простежити трансформацію підходів до трактуван-

ня креативності – від індивідуальної характеристики творчої діяльності до комплексного чинника інноваційного розвитку, управлінської адаптивності та формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Змістовну характеристику сутності поняття «креативність» наведено на *рис. 1*.

Ефективна реалізація креативного потенціалу суб'єктів господарювання неможлива без належної системи управління, здатної створювати умови для впровадження інноваційних підходів, адаптації до змін зовнішнього середовища та прийняття гнучких управлінських рішень. Саме тому подальше дослідження потребує аналізу поняття «управління», яке в сучасних умовах розглядається не лише як процес організації та координації діяльності підприємства, а як комплексний механізм забезпечення стратегічного розвитку, конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів господарювання.

Поняття «управління» у сучасній економічній та управлінській науці розглядається як комплексний процес координації ресурсів, діяльності персоналу, управлінських рішень та організаційних змін, спрямований на досягнення стратегічних цілей і забезпечення розвитку підприємства.

В. В. Прохорова у межах просторово-динамічного підходу до оцінки системи управління сучасних промислових підприємств акцентує увагу на необхідності комплексного аналізу управлінських процесів, що дає змогу забезпечити адаптивність, ефективність і розвиток підприємств в умовах трансформаційних змін [7].

Ця ж авторка в дослідженнях системи управління промисловими підприємствами акцентує увагу на необхідності поєднання інноваційних підходів, адаптивності та стратегічної орієнтації управлінських процесів для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [20].

У зарубіжній літературі з менеджменту управління переважно трактується через досягнення організаційних цілей, координацію діяльності працівників, ефективне використання ресурсів і реалізацію базових управлінських функцій. Так, Р. Л. Дафт пов'язує управління з плануванням, організацією, лідерством і контролем організаційних ресурсів для досягнення цілей ефективним і результативним способом [9]; С. П. Роббінс, М. А. Коултер і Л. К. Лонг [10] акцентують увагу на координації та контролі робочої діяльності інших осіб; Г. Р. Джонс і Дж. М. Джордж [11] розглядають управління як процес планування, організації, лідерства та контролю людських та інших ресурсів для досягнення організаційних цілей.

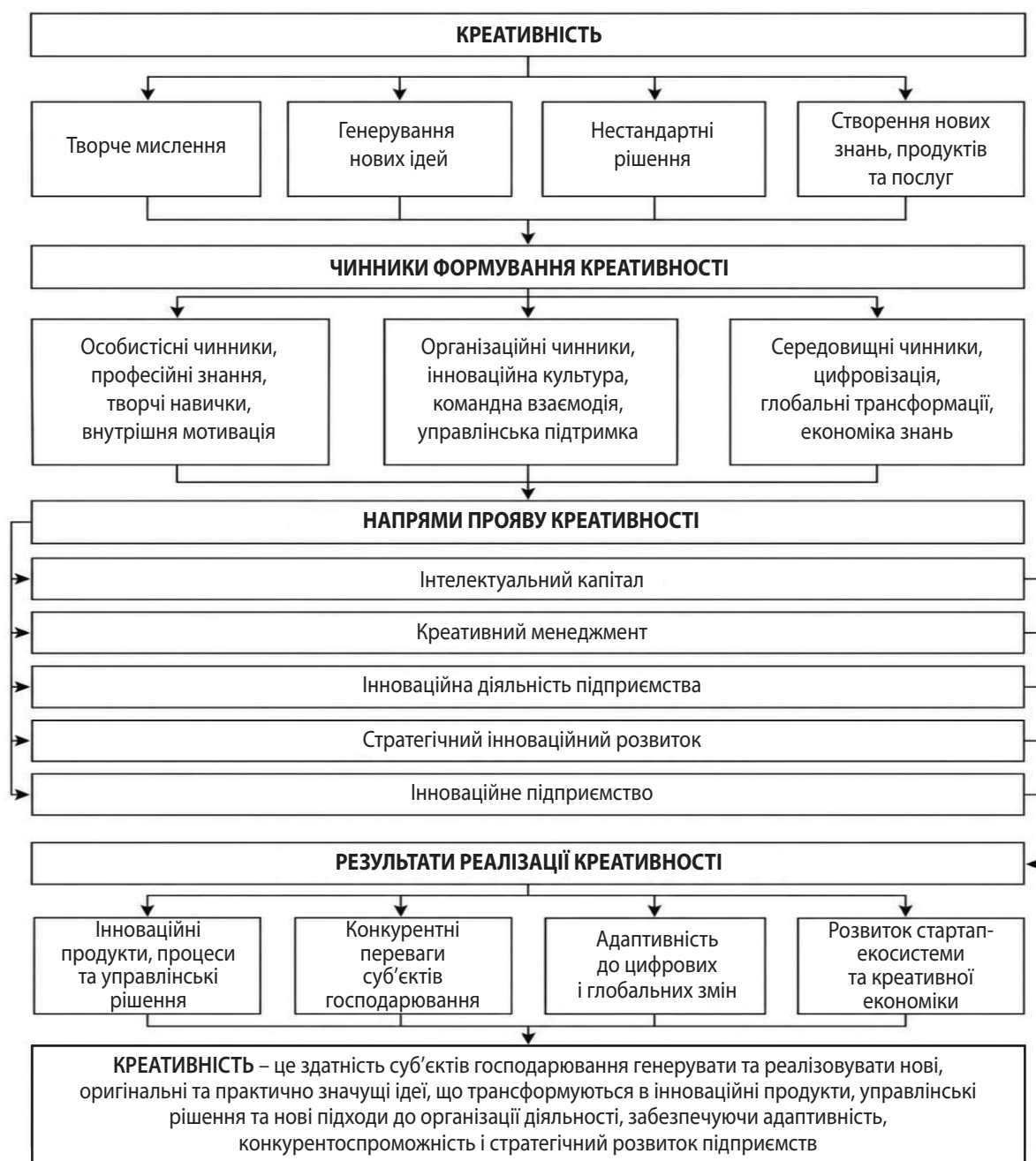


Рис. 1. Змістова характеристика сутності поняття «креативність»

Джерело: авторська розробка.

Проведений аналіз сучасних українських і зарубіжних підходів свідчить, що поняття «управління» в сучасній економічній науці розглядається як комплексний процес цілеспрямованого впливу на діяльність суб'єкта господарювання, що охоплює координацію ресурсів, діяльності персоналу, прийняття управлінських рішень і реалізацію організаційних змін з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Українські дослідники акцентують увагу на адаптації управлінських процесів до змін зовніш-

нього середовища, інноваційності та забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання в умовах трансформаційних змін.

Зарубіжні автори здебільшого розглядають управління через досягнення організаційних цілей, ефективне використання ресурсів, координацію діяльності працівників і реалізацію базових функцій менеджменту – планування, організації, лідерства та контролю [9–11].

В умовах повоєнного відновлення економіки України управління доцільно розглядати не лише як систему організації поточної діяльності під-

приємства, а як механізм стратегічної адаптації суб'єктів господарювання до нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації, ресурсних обмежень та необхідності швидкого відновлення економічної активності. У такому контексті управління забезпечує координацію ресурсів, управлінських рішень, організаційних процесів та інноваційних змін, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового економічного розвитку підприємств.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити функціональну, координаційну, ресурсну, стратегічну та адаптивну складові управління. *Функціональна складова* охоплює планування, організацію, лідерство та контроль; *координаційна* – узгодження діяльності працівників; *ресурсна* – ефективне використання людських, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів; *стратегічна* – орієнтацію управлінських рішень на довгострокові цілі; *адаптивна* – здатність суб'єктів господарювання реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформаційні виклики.

Змістовну характеристику сутності поняття «управління» наведено на *рис. 2*. Зростання рівня невизначеності, ресурсні обмеження, потреба у відновленні економічної активності та необхідність швидкого реагування на зміни посилюють значення креативності як складової управлінської діяльності. Саме тому креативність у системі управління доцільно розглядати не як додаткову характеристику, а як необхідну умову формування нестандартних рішень, інноваційних підходів і нових моделей розвитку підприємств.

Креативне управління в сучасних дослідженнях розглядається як комплексний управлінський підхід, орієнтований на формування інноваційних рішень, розвиток творчого потенціалу персоналу, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його конкурентоспроможності.

В. В. Томах, С. Г. Кривова та Г. В. Еатон [12] розглядають креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства, пов'язуючи його з інноваційністю, адаптивністю, корпоративною культурою, координацією діяльності підрозділів і стратегічним плануванням.

В. В. Прохорова та О. В. Божанова підкреслюють, що інноваційний розвиток підприємства має стратегічний характер і передбачає цілеспрямоване впровадження нових технологій, управлінських рішень та організаційних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [21]. С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко [1] акцентують увагу на ролі інноваційного капіталу, знань персоналу та

інноваційної культури в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Такий підхід дає змогу розглядати інтелектуальний і творчий потенціал персоналу як важливу передумову формування креативно орієнтованих управлінських рішень.

Ю. Кравчик та О. Гарафонова [13] розглядають креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств, акцентуючи увагу на інноваційних підходах до управління та використанні творчого потенціалу в діяльності підприємства.

Г. О. Андрощук і С. А. Давимука [3] підкреслюють значення інтелектуального капіталу для економіки, інноваційного розвитку та економічної безпеки, що дає підстави розглядати його як важливу передумову формування креативно орієнтованого управління.

Креативне управління доцільно розглядати не лише як інструмент стимулювання інноваційної діяльності, а як механізм стратегічної адаптації суб'єктів господарювання до умов нестабільності, цифровізації, ресурсних обмежень та необхідності швидкого відновлення економічної активності. Змістовну характеристику сутності поняття «креативне управління» подано на *рис. 3*.

Разом із тим, реалізація креативного управління безпосередньо пов'язана із забезпеченням розвитку суб'єктів господарювання, оскільки саме розвиток відображає динаміку якісних і кількісних змін, удосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності підприємств і формування їх довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні наукові підходи до трактування поняття «розвиток» в економічній та управлінській літературі демонструють його багатовимірність і комплексний характер. Розвиток розглядається не лише як економічне зростання, а як системний процес якісних змін, інноваційної трансформації, адаптації до середовища та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

О. В. Ареф'єва, А. М. Ковальчук та С. Ю. Загайна [8] акцентують увагу на формуванні економічного потенціалу підприємства як важливий передумови його розвитку. Автори виокремлюють такі властивості економічного потенціалу підприємства, як цілісність, складність, ієрархічність, здатність до розвитку, адаптивність і комунікативність, що дає підстави пов'язувати розвиток підприємства з нарощуванням його потенціалу та здатністю реагувати на трансформаційні зміни.

В. П. Третяк і Чень Юйсі [15] акцентують увагу на збереженні стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу та визначенні можливостей їх подаль-

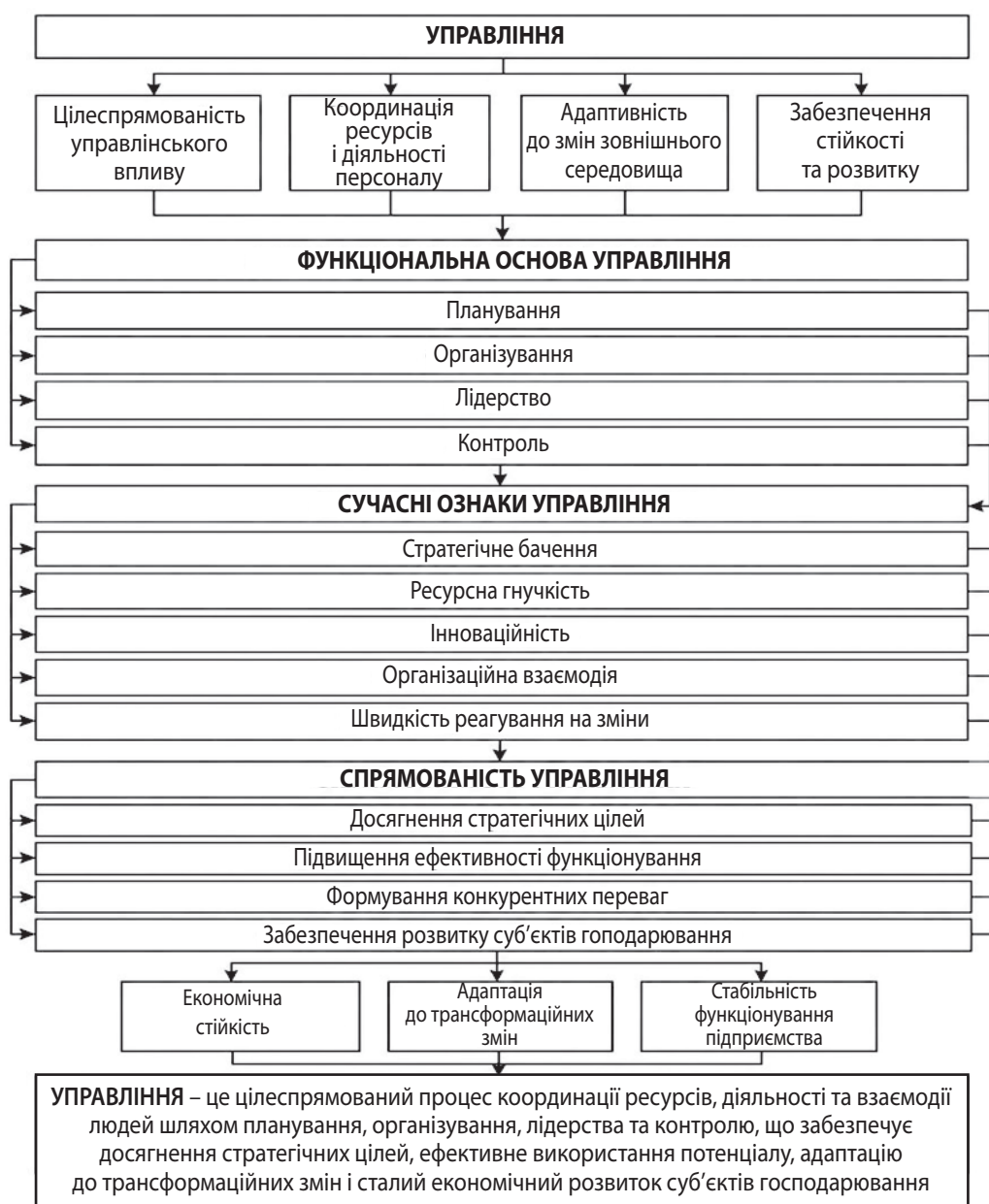


Рис. 2. Змістова характеристика сутності поняття «управління»

Джерело: авторська розробка.

шого розвитку в умовах невизначеності. У цьому підході розвиток пов'язується із забезпеченням стабільного функціонування, адаптацією до змін середовища та пошуком напрямів подальшого зростання.

В. В. Прохорова, Х. Я. Залуцька та Т. О. Маслак розглядають механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційну перевагу їх стратегічного функціонування, що підкреслює зв'язок розвитку з адаптивністю, конкурентними перевагами та стратегічною орієнтацією підприємства [23].

С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко [1] пов'язують інноваційний розвиток підприємства з формуванням інноваційного капіталу, інноваційної культури та впровадженням змін в

умовах технологічних трансформацій. С. А. Давимука та Л. І. Федулова [2] розглядають розвиток креативного сектора економіки крізь призму економіки знань, інноваційності та використання інтелектуального потенціалу.

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що поняття «розвиток» у сучасній економічній та управлінській науці набуває системного, багаторівневого та інноваційного характеру. Воно виходить за межі традиційного розуміння економічного зростання та охоплює комплекс якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.



Рис. 3. Змістова характеристика сутності поняття «креативне управління»

Джерело: авторська розробка.

У контексті сучасних трансформаційних процесів розвиток доцільно розглядати як комплексний процес якісних, структурних та інноваційних змін у діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах невизначеності та повоєнного відновлення економіки. Змістовну характеристику сутності поняття «розвиток» наведено на рис. 4.

Разом із тим поняття «розвиток» у межах цього дослідження потребує конкретизації через економічну складову, оскільки саме економічні результати відображають ефективність управлінських рішень, рівень конкурентоспроможності, ресурсну спроможність і здатність суб'єктів господа-

рювання забезпечувати стабільне функціонування в умовах трансформаційних змін. Це зумовлює необхідність більш детального дослідження сутності поняття «економічний розвиток», яке є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та основою забезпечення стійкого функціонування суб'єктів господарювання.

У сучасній науковій думці економічний розвиток доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує інноваційні, структурні, управлінські та адаптаційні зміни, спрямовані на забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

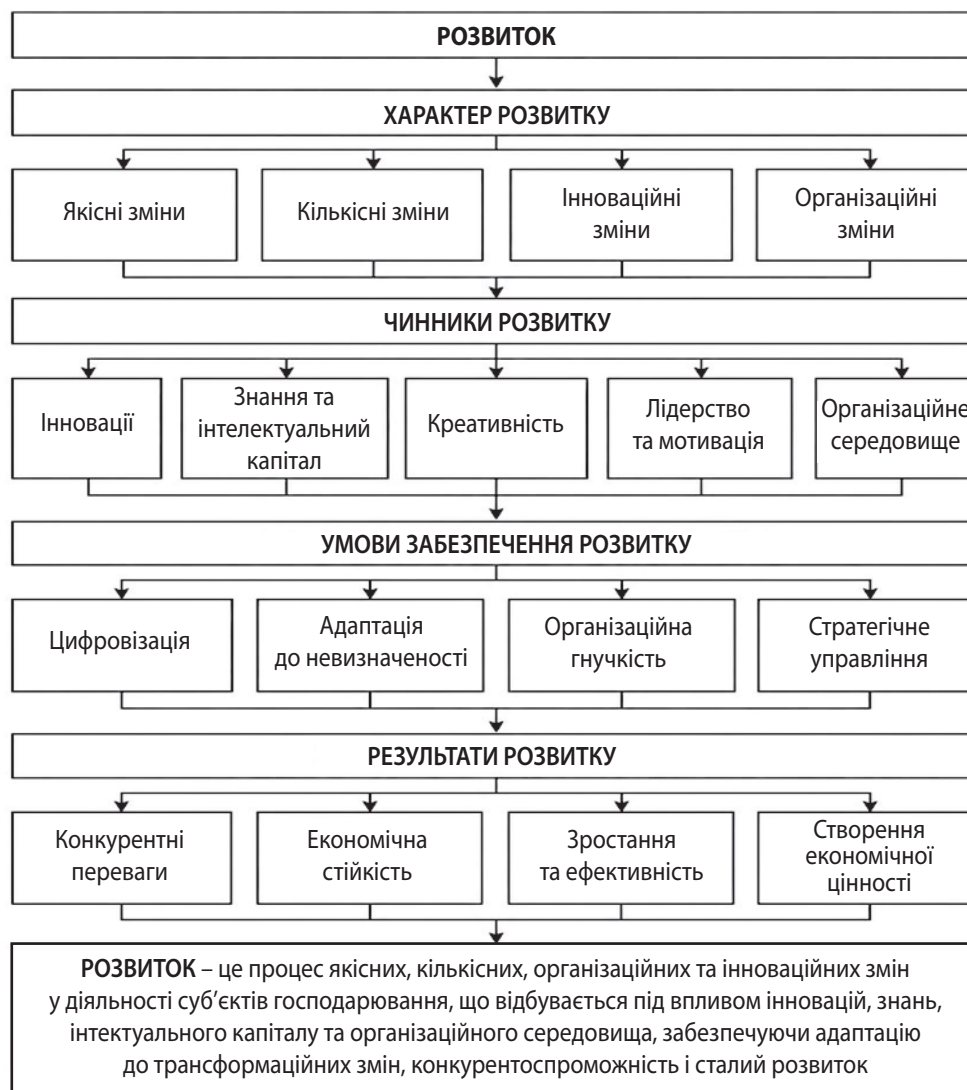


Рис. 4. Змістова характеристика сутності поняття «розвиток»

Джерело: авторська розробка.

О. В. Ареф'єва, А. М. Ковальчук і С. Ю. Загайна [8] акцентують увагу на формуванні економічного потенціалу підприємства як важливій передумові його розвитку. У межах цього підходу економічний потенціал розглядається через системний, комплексний, функціональний, інноваційний, інтеграційний і стратегічний підходи, що дає підстави пов'язувати економічний розвиток підприємства з нарощуванням його потенціалу, адаптивністю та здатністю реагувати на трансформаційні зміни.

С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко [1] розглядають інноваційний розвиток підприємств у контексті технологічних трансформацій, акцентуючи увагу на ролі інноваційного капіталу, інноваційної культури, знань персоналу та здатності підприємства впроваджувати інноваційні зміни. Такий підхід дає підстави пов'язувати економічний розвиток підприємства з його іннова-

ційною спроможністю, технологічним оновленням і використанням інтелектуального потенціалу.

С. А. Давимука та Л. І. Федулова [2] розглядають розвиток креативного сектора економіки в контексті економіки знань, інноваційності та використання інтелектуального потенціалу. У межах цього підходу економічний розвиток доцільно пов'язувати з формуванням нових знань, розвитком креативних індустрій, інноваційними змінами та посиленням ролі творчого потенціалу в економічній системі.

Є. І. Масленников та М. В. Шевченко [16] розглядають управління креативними командами як чинник підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Автори акцентують увагу на ролі креативних команд у генеруванні нових ідей, пошуку нестандартних управлінських рішень та оптимізації внутрішніх

процесів, що дає підстави пов'язувати економічний розвиток підприємства із ефективним використанням творчого й інноваційного потенціалу персоналу.

Т. М. Амбайл та М. Г. Пратт [5] розглядають креативність та інновації в організаціях крізь призму динамічної компонентної моделі, у межах якої важливу роль відіграють професійні знання, творчі навички, мотивація та організаційне середовище. Такий підхід дає підстави пов'язувати економічний розвиток підприємства з формуванням інноваційного організаційного середовища, здатного стимулювати генерацію нових ідей і впровадження інновацій.

По-перше, більшість дослідників розглядають економічний розвиток як процес якісних і структурних змін, а не лише як кількісне зростання економічних показників. Це свідчить про перехід до інноваційно-орієнтованої парадигми розвитку.

По-друге, ключовими детермінантами економічного розвитку виступають інновації, інтелектуальний капітал, цифрові технології та управлінські рішення, що підкреслює його технологічно та знаннево орієнтований характер.

Так, В. В. Прохорова, О. В. Божанова та Ю. Е. Дуднева акцентують увагу на конвергентно-когнітивних основах інноваційного розвитку промислових підприємств, що підкреслює значення поєднання знань, інтелектуального потенціалу, інноваційних підходів та управлінських рішень у забезпеченні розвитку суб'єктів господарювання [22].

По-третє, значна частина підходів акцентує увагу на адаптації до змін зовнішнього середовища, що є особливо актуальним в умовах невизначеності та кризових явищ, зокрема в контексті повоєнного відновлення економіки України.

По-четверте, економічний розвиток розглядається як результат ефективного управління ресурсами, організаційними процесами та людським потенціалом, що підкреслює його управлінську природу.

Узагальнюючи, *економічний розвиток* доцільно трактувати як інтегрований процес стратегічних, інноваційних і структурних змін у діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах динамічного та невизначеного середовища. У межах цього дослідження економічний розвиток пропонується трактувати як системний процес стратегічних, якісних, кількісних, структурних та інноваційних змін у діяльності суб'єктів господарювання, що забезпечує ефективне використання ресурсного та інтелектуального потенціалу, впровадження нових технологій і управлінських рішень, адаптацію до трансформаційних умов, формування конкурент-

них переваг, стійке функціонування та довгостроковий розвиток.

Змістовну характеристику сутності поняття «економічний розвиток» наведено на рис. 5. Економічний розвиток безпосередньо пов'язаний із діяльністю суб'єктів господарювання, які виступають основними учасниками господарських відносин, забезпечують виробництво товарів і послуг, створюють економічну цінність, формують інноваційне середовище та впливають на розвиток національної економіки. Відповідно до Господарського кодексу України суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізують господарську компетенцію, мають відокремлене майно та несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна [19].

У межах економічної та управлінської науки суб'єктів господарювання доцільно розглядати не лише як юридично визначених учасників господарських відносин, а й як організаційно-економічні системи, що координують ресурси, персонал, управлінські рішення та інноваційні процеси для досягнення економічних результатів і стратегічних цілей. Такий підхід узгоджується з положеннями зарубіжної літератури з менеджменту: Р. Дафт [9] акцентує увагу на досягненні організаційних цілей через планування, організацію, лідерство та контроль ресурсів; С. П. Роббінс, М. А. Коултер і Л. К. Лонг [10] пов'язують управління з координацією та контролем діяльності працівників; Г. Р. Джонс і Дж. М. Джордж [11] розглядають організацію крізь призму використання людських та інших ресурсів для досягнення цілей.

Інноваційний аспект діяльності суб'єктів господарювання розкривається у працях С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенка [1], які акцентують увагу на ролі інноваційного капіталу, інноваційної культури та знань персоналу в управлінні інноваційним розвитком підприємств. Г. О. Андрощук і С. А. Давимука [3] підкреслюють значення інтелектуального капіталу для економіки та інноваційного розвитку, що дає підстави розглядати суб'єктів господарювання як носіїв економічного, інтелектуального та інноваційного потенціалу.

У контексті креативної економіки С. А. Давимука та Л. І. Федулова [2] пов'язують розвиток креативного сектора з економікою знань, інноваційністю та використанням інтелектуального потенціалу. Це дозволяє розглядати суб'єктів господарювання як активних учасників формування інноваційного та креативного середовища, здатних створювати нові продукти, послуги, управлінські рішення та економічну цінність.

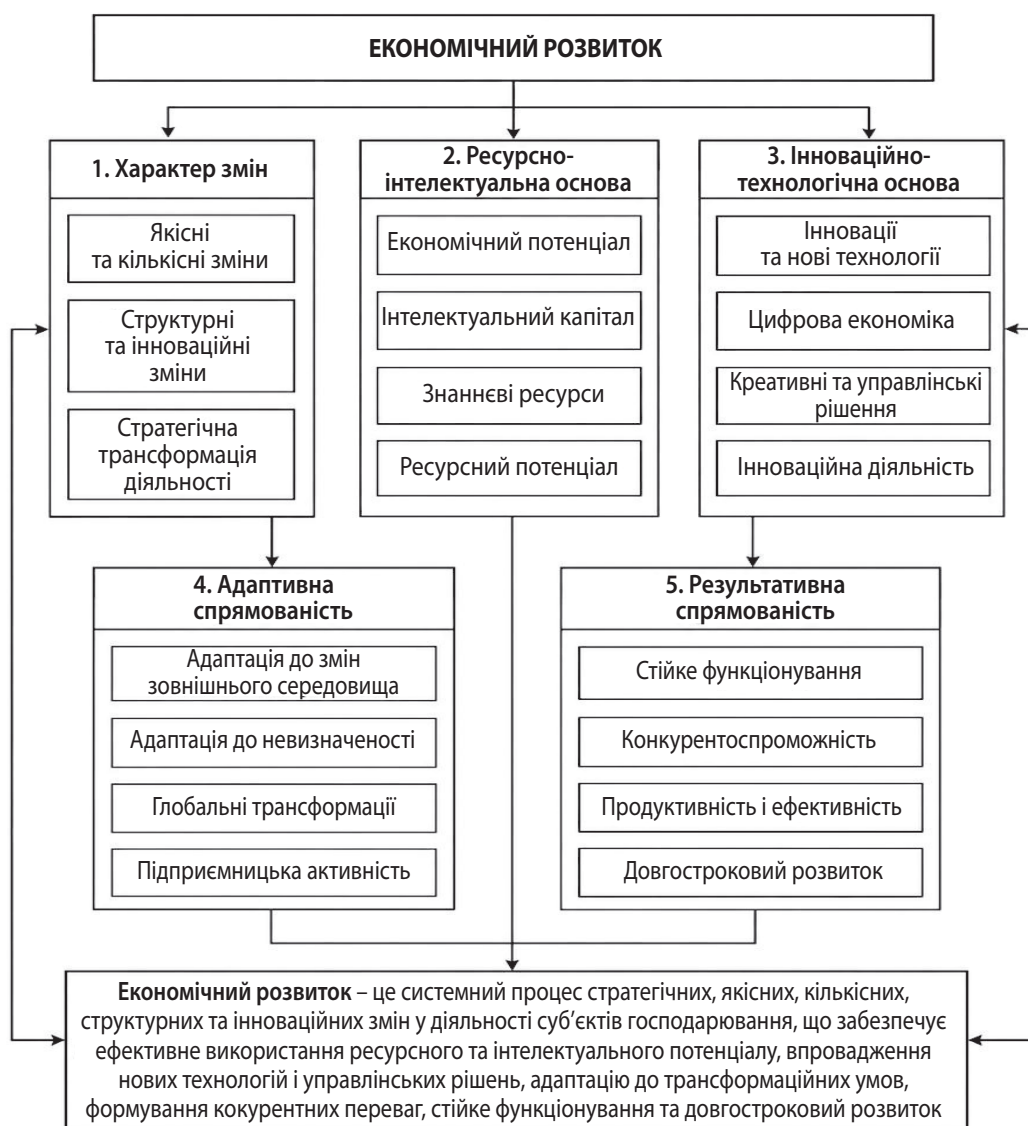


Рис. 5. Змістова характеристика сутності поняття «економічний розвиток»

Джерело: авторська розробка.

Змістовну характеристику сутності поняття «суб'єкти господарювання» наведено на рис. 6. На основі проведеного аналізу поняття «суб'єкти господарювання» у межах цього дослідження пропонується трактувати як самостійні економічні, організаційно-економічні та соціально-економічні системи, що здійснюють господарську, інноваційну та управлінську діяльність, координують людей і ресурси, використовують економічний, інтелектуальний та інноваційний потенціал, взаємодіють із зовнішнім середовищем і забезпечують ефективне функціонування, розвиток, конкурентоспроможність та створення економічної цінності.

У розрізі дослідження особливої уваги потребує аналіз поняття «повоєнне відновлення», яке в сучасній науковій літературі розглядається як комплексний і багаторівневий процес відновлення

економічної активності, критичної інфраструктури, інституційної спроможності, виробничого та людського потенціалу, спрямований на забезпечення довгострокового сталого розвитку держави.

В. Є. Хаустова, Н. В. Трушкіна та В. А. Зінченко [17] розглядають повоєнне відновлення в контексті відбудови критичної інфраструктури України та повоєнної розбудови економіки. Автори наголошують, що розвиток критичної інфраструктури має розглядатися з позицій забезпечення національної безпеки, урахування світового досвіду та необхідності формування обґрунтованих управлінських рішень на національному рівні.

А. І. Даниленко та Г. В. Єршова [18] розглядають повоєнне відновлення економіки України крізь призму ролі держави, світового досвіду та застосування дієвих інструментів державного впливу, спрямованих на прискорення відновлення еконо-

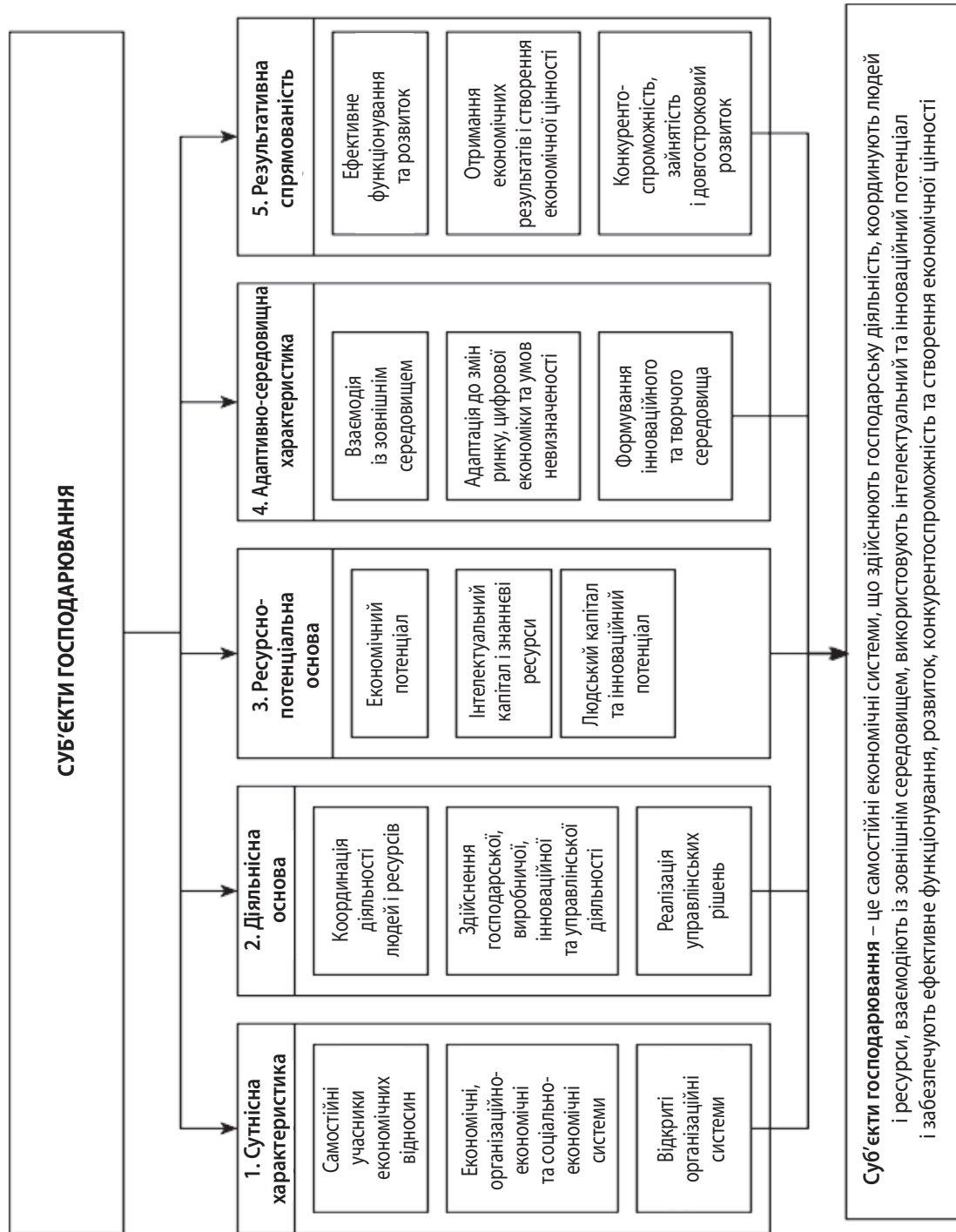


Рис. 6. Змістова характеристика сутності поняття «суб'єкти господарювання»

Джерело: авторська розробка.

міки та забезпечення її якісного розвитку. Автор акцентує увагу на необхідності відновлення виробничого потенціалу, активізації інвестиційних процесів і створення умов для довгострокового економічного зростання.

П. Коллієр розглядає повоєнне відновлення крізь призму необхідності формування особливої економічної політики для постконфліктних країн, оскільки в таких умовах зберігається підвищений ризик повторного конфлікту, а структура економіки зазнає суттєвих деформацій. Автор акцентує увагу на важливості створення робочих місць, зниження надмірних військових витрат, використання можливостей для реформування та формування економічних умов, здатних підтримувати довгострокову стабільність [4].

Є. І. Масленников, С. О. Рябов і Р. Г. Кіртока [14] розглядають інвестиційно-інноваційну діяльність підприємств в умовах воєнного стану як чинник забезпечення їх економічної стійкості, адаптивності та відновлення виробничого потенціалу. Автор акцентує увагу на необхідності формування економіко-правових механізмів підтримки інноваційного розвитку, де-рискінгу інвестиційних проектів, страхування воєнно-політичних ризиків і створення умов для підвищення конкурентоспроможності національної економіки у воєнний і післявоєнний періоди.

На основі проведеного аналізу поняття «повоєнне відновлення» пропонується трактувати як комплексний процес економічної, соціальної, інфраструктурної, інституційної та управлінської реконструкції, спрямований на подолання наслідків збройної агресії, відновлення економічної активності, виробничого та людського потенціалу, модернізацію економіки, розвиток підприємництва та забезпечення стійкого довгострокового розвитку держави. Змістовну характеристику сутності поняття «повоєнне відновлення» подано на рис. 7.

В. В. Прохорова, Ю. О. Янчак та Є. В. Щербина акцентують увагу на ролі інструментів цифрової економіки у підвищенні ефективності діяльності промислових підприємств, що підтверджує значення цифрової складової в системі креативного управління економічним розвитком суб'єктів господарювання [24]. Саме поєднання зазначених складових формує специфіку креативного управління в умовах повоєнного відновлення та відрізняє його від традиційних підходів до інноваційного, стратегічного чи антикризового управління.

Проведений аналіз дозволив сформулювати концептуальне бачення поняття «креативне управління економічним розвитком суб'єктів господарюван-

ня в умовах повоєнного відновлення економіки». У рамках дослідження автором запропоновано теоретичний базис, що відображає взаємозв'язок базових понять – «креативність», «управління», «креативне управління», «розвиток», «економічний розвиток», «суб'єктів господарювання» та «повоєнне відновлення» – і демонструє їх інтеграцію в єдину систему управлінських відносин (рис. 8), а також дозволяє розглядати означену предметну площину дослідження як перспективний напрям сучасної управлінської науки.

Консолідація наведених підходів свідчить, що зазначені поняття доцільно розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку, оскільки кожна з них розкриває окремий аспект формування сучасної управлінської системи, здатної забезпечити адаптацію, інноваційність, стійкість і розвиток підприємств в умовах високої невизначеності.

Таким чином, креативне управління економічним розвитком суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення є багатовимірною управлінською системою, що поєднує шість взаємопов'язаних складових: адаптивну, інноваційну, ресурсно-мобілізаційну, цифрову, організаційну та відновлювальну.

Подальший розвиток дослідження має важливе значення для формування нових моделей управління підприємствами, підвищення їх конкурентоспроможності, забезпечення стратегічної стійкості, активізації інноваційної діяльності та прискорення процесів економічного відновлення України.

На відміну від традиційних підходів, що переважно орієнтовані на використання наявних ресурсів і підтримання стабільності функціонування підприємств, *креативне управління* передбачає активне використання творчого, інтелектуального та інноваційного потенціалу для формування нових можливостей розвитку, підвищення адаптивності та створення конкурентних переваг.

Доведено, що в умовах повоєнного відновлення економіки України креативне управління економічним розвитком суб'єктів господарювання набуває особливого значення як механізм забезпечення стійкості, інноваційності та довгострокового розвитку. Його реалізація сприяє мобілізації внутрішнього потенціалу підприємств, розробленню нестандартних управлінських рішень, адаптації до трансформаційних викликів та формуванню передумов для відновлення економічної активності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в

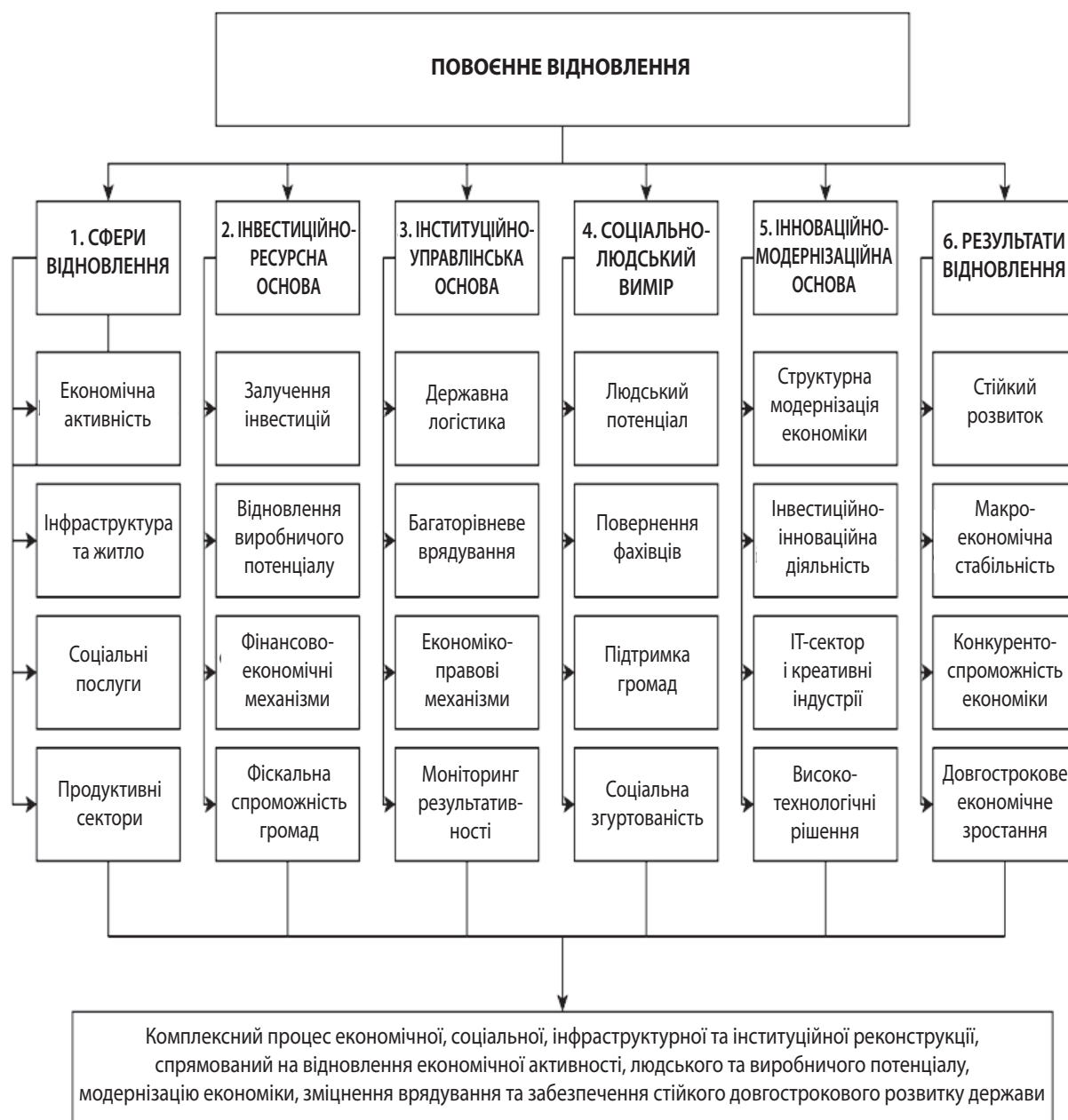


Рис. 7. Змістова характеристика сутності поняття «повоєнне відновлення»

Джерело: авторська розробка.

- управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>
- Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2017. 528 с.
- Андрощук Г. О., Давимука С. А. Міграція інтелектуального капіталу: вплив на економіку та інноваційний розвиток. Регіональна економіка. 2015. № 2. С. 65–82. URL: https://ird.gov.ua/pe/re201502/re201502_065_AndroshchukGO,DavymukaSA.pdf
- Collier P. Post-conflict Recovery: How Should Strategies Be Distinctive? *Journal of African Economies*. 2009. Vol. 18. Suppl. 1. P. i99–i131. DOI: <https://doi.org/10.1093/jae/ejp006>
- Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*. 2016. Vol. 36. P. 157–183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Cirella S. Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*. 2021. Vol. 18. Iss. 4. P. 404–417. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12475>

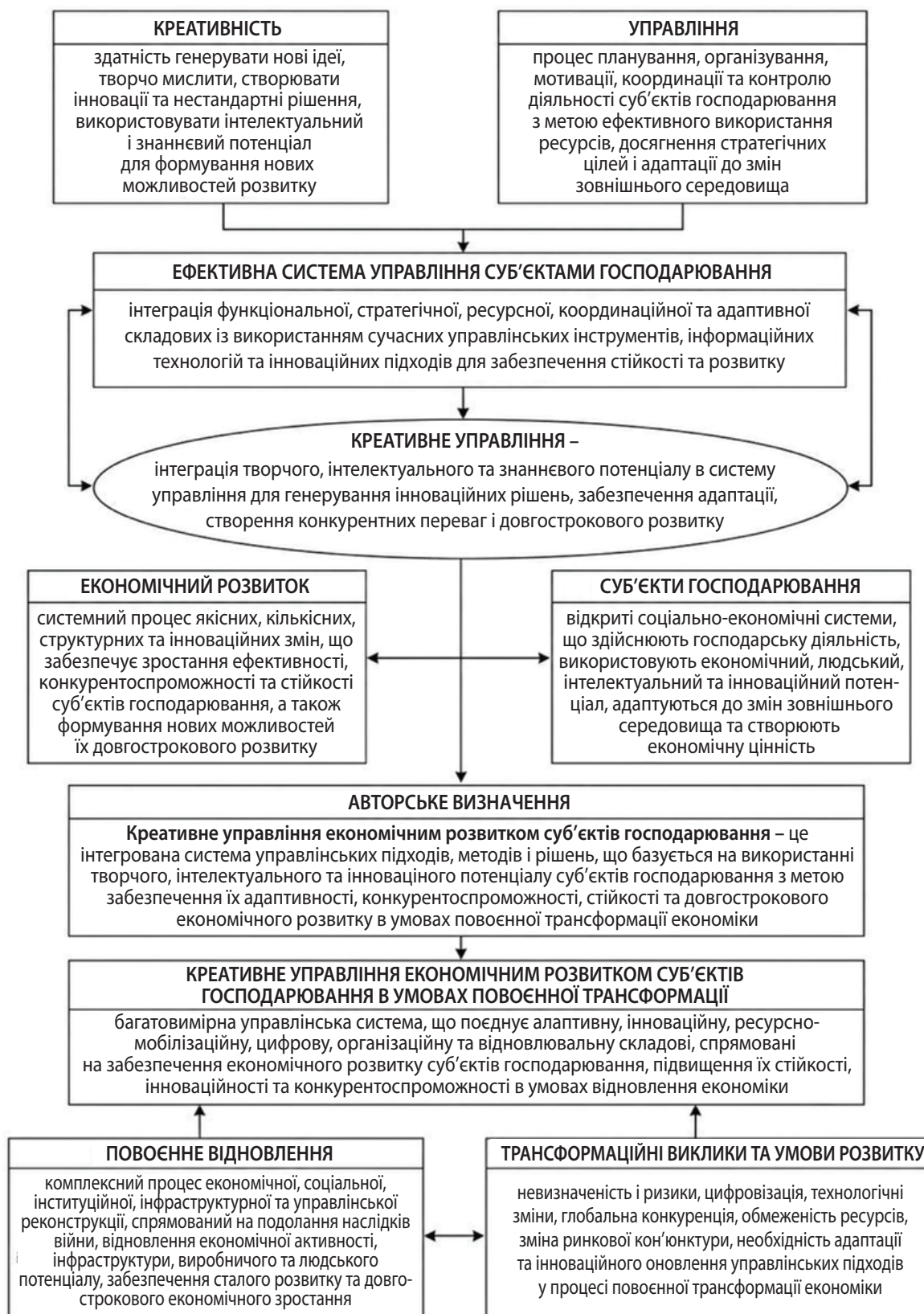


Рис. 8. Теоретичний базис креативного управління економічним розвитком суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення

Джерело: авторська розробка.

7. Прохорова В. В. Просторово-динамічна оцінка системи управління сучасних промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 133–139.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-133-139>
8. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Загайна С. Ю. Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів. *Економічний вісник [Дніпровської політехніки]*. 2023. № 3. С. 131–139.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.131>
9. Daft R. L. Management. 14 ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 784 p.
10. Robbins S. P., Coulter M. K., Long L. K. Management. 16 ed. Boston : Pearson, 2024. 560 p.
11. Jones G., George J. Contemporary Management. New York : McGraw Hill, 2024. 624 p.
12. Томах В. В., Кривова С. Г., Еатон Г. В. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
13. Кравчик Ю., Гарафонов О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3. С. 177–183.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>
14. Масленников Є. І., Рябов С. О., Кіртока Р. Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6. С. 89–97.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12>
15. Третяк В. П., Чень Ю. Збереження стійкості та визначення можливостей розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 112–118.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-112-118>
16. Масленников Є. І., Шевченко М. В. Управління креативними командами на підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 186–193.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-23>
17. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В., Зінченко В. А. Ключові виклики відновлення критичної інфраструктури України в умовах повоєнної розбудови економіки. *Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення* : колективна монографія / за ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 7–33.
DOI: <https://doi.org/10.32983/978-617-7801-41-1>
18. Даниленко А. І., Єршова Г. В. Повоєнне відновлення економіки: основні фактори впливу та світовий досвід для України. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 10–33.
DOI: <https://doi.org/10.33763/fnukr2023.06.010>
19. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15#Text>
20. Прохорова В. В. Система управління промисловими підприємствами: інноваційні напрями формування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 86–92.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-86-92>
21. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 2. С. 132–140.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>
22. Прохорова В., Божанова О., Дуднєва Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 10.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
23. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
24. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

REFERENCES

- Amabile T. M. & Pratt M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Androshchuk H. O. & Davymuka S. A. (2015). Mihratsiia intelektualnoho kapitalu: vplyv na ekonomiku ta innovatsiyni rozvytok [Migration of intellectual capital: impact on the economy and innovative development]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 65–82.
https://ird.gov.ua/pe/re201502/re201502_065_AndroshchukGO,DavymukaSA.pdf
- Arefieva O. V., Kovalchuk A. M. & Zahaina S. Yu. (2023). Doslidzhennia pidkhodiv formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva u konteksti transparentnosti rozvytku investytsiynykh protsesiv [Research of approaches to forming the economic potential of an enterprise in the context of transparency of investment process development]. *Ekonomichnyi visnyk [Dniprovskoi politekhniki]*, 3, 131–139.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/83.131>

- Cirella S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 4(18), 404–417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Collier P. (2009). Post-conflict Recovery: How Should Strategies Be Distinctive? *Journal of African Economies, Suppl.* 1(18), i99–i131. <https://doi.org/10.1093/jae/ejp006>
- Daft R. L. (2021). *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Danylenko A. I. & Yershova H. V. (2023). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: osnovni faktory vplyvu ta svitovy dosvid dlia Ukrainy [Post-war economic recovery: main influencing factors and world experience for Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, 6, 10–33. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.06.010>
- Davymuka S. A. & Fedulova L. I. (2017). *Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy: monohrafiia* [Creative sector of the economy: experience and directions of development: monograph]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy».
- Illiashenko S. M., Shypulina Yu. S. & Illiashenko N. S. (2023). Innovatsiinyi kapital i innovatsiina kultura v upravlinni innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv v umovakh tekhnolohichnykh transformatsii [Innovation capital and innovation culture in managing innovative development of enterprises in the conditions of technological transformations]. *Problemy ekonomiky*, 1, 96–104. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>
- Jones G. & George J. (2024). *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill.
- Khaustova V. Ye., Trushkina N. V. & Zinchenko V. A. (2023). Kliuchovi vyklyky vidnovlennia krytychnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh povoiennoi rozbudovy ekonomiky [Key challenges of restoring critical infrastructure of Ukraine in the conditions of post-war economic development]. *Povoienne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: problemy ta napriamky vyreshennia* [Post-war restoration of Ukraine's economy: problems and solutions] (p. 7–33). Kharkiv: FOP Liburkina L. M. <https://doi.org/10.32983/978-617-7801-41-1>
- Kravchik Yu. & Harafonova O. (2024). Kreatyvnyi menedzhment yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstv [Creative management as a tool for increasing the competitiveness of enterprise products]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 3, 177–183. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>
- Maslennikov Ye. I., Riabov S. O. & Kirtoka R. H. (2025). Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: ekonomiko-pravovi mekhanizmy zabezpechennia stiikosti ta de-ryskinhu [Investment and innovation activity of enterprises under martial law: economic and legal mechanisms for ensuring stability and de-risking]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6, 89–97. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12>
- Maslennikov Ye. I. & Shevchenko M. V. (2025). Upravlinnia kreatyvnykh komandamy na pidpriemstvi [Management of creative teams in an enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, 11, 186–193. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-23>
- Prokhorova V. V. (2019). Prostorovo-dynamichna otsinka systemy upravlinnia suchasnykh promyslovykh pidpriemstv [Spatial-dynamic assessment of the management system of modern industrial enterprises]. *Problemy ekonomiky*, 3, 133–139. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-133-139>
- Prokhorova V. V. (2019). Systema upravlinnia promyslovykh pidpriemstvamy: innovatsiini napriamy formuvannia [Management system for industrial enterprises: innovative directions of formation]. *Biznes Inform*, 8, 86–92. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-86-92>
- Prokhorova V. V. & Bozhanova O. V. (2020). Stratehichno-orientovani napriamy innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Strategically-oriented directions of innovative development of an industrial enterprise]. *Ekonomichniy visnyk*, 2, 132–140. <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>
- Prokhorova V., Bozhanova O. & Dudnieva Yu. (2021). Konverhentno-kohnityvni osnovy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Convergent-cognitive foundations of innovative development of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
- Prokhorova V., Zalutska Kh. & Maslak T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia [Mechanism of managing the development of modern enterprises as an adaptive advantage of their strategic functioning]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
- Prokhorova V. V., Yanchak Yu. O. & Shcherbyna Ye. V. (2024). Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Digital economy tools in the context of increasing the efficiency of industrial enterprises' activities]. *Biznes Inform*, 3, 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
- Robbins S. P., Coulter M. K. & Long L. K. (2024). *Management*. Boston: Pearson.
- Tomakh V. V., Kryvova S. H. & Eaton H. V. (2023). Kreatyvnyi menedzhment yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Creative management as a factor of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>

Tretiak V. P. & Chen Yu. (2023). Zberezhennia stiikosti ta vyznachennia mozhyvosti rozvytku subiektiv maloho ta serednoho biznesu [Maintaining stability and determining development opportunities for small and medium-sized business entities]. *Problemy ekonomiky*, 3, 112–118.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-112-118>
zakon.rada.gov.ua. (2003, January 16). Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine].
<https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15#Text>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

УДК 005.591.6:005.334
JEL: D81; M11; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-506-515>

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2026 БАБИЧ Д. В.

УДК 005.591.6:005.334
JEL: D81; M11; M21

Бабич Д. В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах невизначеності

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності. Актуальність дослідження зумовлена посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, нестабільністю економічного середовища, цифровою трансформацією, змінами споживчих потреб, порушенням логістичних зв'язків та необхідністю підвищення адаптивності суб'єктів господарювання. Визначено, що бізнес-процеси є основою ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечують реалізацію його ключових функцій, створення споживчої цінності, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Розкрито сутність оптимізації бізнес-процесів як цілеспрямованого процесу вдосконалення структури, змісту та механізмів реалізації основних управлінських і операційних процесів підприємства. Систематизовано основні фактори невизначеності, що впливають на функціонування бізнес-процесів підприємства, зокрема макроекономічну нестабільність, технологічні зміни, конкурентний тиск, кадрові проблеми, інформаційні обмеження та недостатній рівень автоматизації. Обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів оптимізації, серед яких управління бізнес-процесами, Lean Management, Agile-підходи, цифрові технології, аналітика даних і ризик-орієнтоване управління. Також обґрунтовано доцільність формування адаптивного механізму управління бізнес-процесами, що передбачає моніторинг середовища, ідентифікацію ризиків, аналіз відхилень, розроблення коригувальних заходів, впровадження змін і оцінювання результатів. Доведено, що комплексна оптимізація бізнес-процесів сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності, покращенню якості управлінських рішень, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: бізнес-процеси; оптимізація; управління підприємством; невизначеність; ризики; адаптивне управління; цифровізація; ефективність діяльності.

Рис.: 1. **Бібл.:** 16.

Бабич Дмитро Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: dvbanych@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

UDC 005.591.6:005.334
JEL: D81; M11; M21

Babych D. V. Optimizing Business Processes in a Company under Uncertainty

The article explores the theoretical and practical aspects of optimizing business processes in a company under conditions of uncertainty. The relevance of the study is due to the increasing impact of external and internal risks, the instability of the economic environment, digital transformation, changes in consumer needs, disruption of logistics connections, and the need to enhance the adaptability of economic entities. It has been identified that business processes are the foundation of effective company functioning, as they ensure the implementation of its key functions, the creation of consumer value, the rational use of resources, and the achievement of strategic goals. The essence of business process optimization is revealed as a purposeful process aimed at improving the structure, content, and mechanisms of implementing the company's main management and operational processes. The main factors of uncertainty affecting the functioning of a company's business processes have been systematized, including macroeconomic instability, technological changes, competitive pressure, staffing issues, information limitations, and insufficient levels of automation. The feasibility of using modern optimization tools has been substantiated, among which are business process management, Lean Management, Agile approaches, digital technologies, data analytics, and risk-oriented management. The relevance of developing an adaptive business process management mechanism has also been substantiated, which involves monitoring the environment, identifying risks, analyzing deviations, developing corrective measures, implementing changes, and evaluating results. It has been proved that comprehensive business process optimization helps reduce costs, increase productivity, improve the quality of management decisions, strengthen competitiveness, and ensure sustainable development of the company in an unstable environment.

Keywords: business processes; optimization; enterprise management; uncertainty; risks; adaptive management; digitalization; performance efficiency.

Fig.: 1. **Bibl.:** 16.