

Гребешкова Олена Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: grebeshkova@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6896-3941

Горін Андрій Вячеславович

здобувач наукового ступеня PhD, ОНП «Економіка»,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: andrii.horin@kneu.ua
ORCID: 0000-0001-9961-6718

ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ДЕТЕРМІНАЦІЇ

Hrebeshkova Olena

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
e-mail: grebeshkova@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6896-3941

Horin Andrii

PhD candidate, Educational and Scientific Program "Economics",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: andrii.horin@kneu.ua
ORCID: 0000-0001-9961-6718

ECONOMIC BEHAVIOR OF THE ENTERPRISE: FORMING A DYNAMIC APPROACH TO DETERMINATION

Анотація. У статті розкрито новий динамічний підхід до детермінації економічної поведінки підприємств в умовах сучасного світу, що характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності. Обґрунтовано необхідність відходу від статичних моделей поведінки підприємств та переходу до адаптивних стратегій, які забезпечують швидке реагування на зовнішні зміни, зокрема макроекономічні шоки, цифрові трансформації, зміну ринкової кон'юнктури та глобальні кризи. В основу динамічного підходу закладено логіку трикомпонентної будови, а саме: 1) виділення шести основних проєкцій економічної поведінки; 2) ідентифікації її ключових рушійних сил (драйверів); 3) моделювання економічної поведінки на основі ситуативних сценаріїв поведінкових реакцій підприємства. Запропонований методичний підхід передбачає аналіз середовища господарювання, прогнозування, сценарне плану-

вання, інтеграцію SMART-технологій та форсайт-методів, що дозволяють підприємствам мінімізувати ризики та підвищити стійкість у динамічних умовах.

Дослідження проведено із застосуванням методів і прийомів бібліографічного аналізу для визначення актуальних наукових підходів до економічної поведінки підприємств, порівняльного аналізу міжнародного досвіду управління в умовах нестабільності, а також концептуального моделювання — для оцінки можливих сценаріїв розвитку підприємств у сучасних умовах. Результати дослідження особливо актуальні для українських підприємств, які працюють в умовах воєнної нестабільності та необхідності швидкої адаптації до змінного бізнес-середовища. Динамічний підхід забезпечує наукове підґрунтя для розробки стратегій розвитку підприємств в умовах невизначеності та сприяє посиленню їхньої конкурентоспроможності.

Запропоновані теоретичні положення можуть бути використані для формування рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності. Крім того, результати дослідження є підґрунтям для подальших наукових розвідок у сфері адаптивного управління та цифрової трансформації бізнес-процесів.

Ключові слова: економічна поведінка, динамічний підхід, адаптивні стратегії, цифрові технології, Індустрія 5.0, SMART-технології, ризики, стійкість бізнесу.

Abstract. The article introduces a new dynamic approach to the determination of enterprises' economic behavior in the modern world, characterized by a high level of dynamism and uncertainty. The necessity of transitioning from static behavioral models to adaptive strategies is substantiated, ensuring a rapid response to external changes, including macroeconomic shocks, digital transformations, market fluctuations, and global crises. The dynamic approach is based on a three-component structure, which includes: (1) identification of six key projections of economic behavior; (2) determination of its key driving forces (drivers); and (3) modeling economic behavior based on situational scenarios of enterprise responses. The proposed methodological framework encompasses an analysis of the business environment, forecasting, scenario planning, and the integration of SMART technologies and foresight methods, enabling enterprises to minimize risks and enhance resilience in dynamic conditions. The study employs bibliographic analysis methods to identify relevant scientific approaches to economic behavior, comparative analysis of international management practices in unstable environments, and conceptual modeling to assess potential development scenarios for enterprises in modern conditions. The findings are particularly relevant for Ukrainian enterprises operating under wartime instability and the need for rapid adaptation to a changing business environment. The dynamic approach provides a scientific foundation for developing enterprise growth strategies under uncertainty and contributes to enhancing their competitiveness. The proposed theoretical concepts can be used to develop recommendations for strategic enterprise management in unstable conditions. Moreover, the research findings serve as a foundation for further scientific exploration in the field of adaptive management and digital transformation of business processes.

Keywords: economic behavior, dynamic approach, adaptive strategies, digital technologies, Industry 5.0, SMART technologies, risks, business resilience.

JEL codes: D21, L21, O33, M21

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, що є наслідком впливу глобальних і локальних факторів. У світі спостерігається прискорення політичних, економічних, соціальних і технологічних змін, які спричиняють екзистенціальні виклики та значно ускладнюють прогнозування економічної поведінки суб'єктів господарювання. В таких умовах виникає нагальна потреба у вдосконаленні методичних підходів до формування економічної поведінки підприємств, що враховують специфіку високо динамічного середовища.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика методології економічної поведінки залишається в зоні активного обговорення. Зарубіжні наковці піднімають питання поведінки в умовах кризи [1], ділової етики [2], крос-культурних вимірів організаційної поведінки [3], глобальних викликів і стратегій виживання малого та середнього бізнесу [4] тощо.

Українськими дослідниками сформульовано різноманітні погляди до трактування суті економічної поведінки [5], виділено її види, типи та моделі [6–9], ідентифіковано вихідні умови та визначальні фактори [10], запропоновано алгоритми формування економічної поведінки [11–13]. Слід відзначити системні дослідження економічної поведінки як предмету наукового пізнання, що знаходимо у монографічних виданнях та академічних працях Н. Карачиної [8], Г. Капленко [13], Г. Катаранчук [14], О. Мороз [15], О. Раєвської [16], Л. Петришин [17] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Виклики 2020-х років, що виявляються через світову пандемію, регіональні війни, масову інтеграцію штучного інтелекту та інших новітніх технологічних рішень Індустрії 4.0, зумовлюють необхідність вирішення нових завдань формування економічної поведінки суб'єктів господарювання.

Однією з ключових характеристик сучасної економіки є її висока непередбачуваність. Це зумовлено численними факторами, такими як посилення глобалізаційних процесів, значні політичні зміни, кліматичні ризики, а також стрімкий технологічний розвиток. Переходи до Індустрії 4.0 та 5.0, що передбачають інтеграцію цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту й робототехніки, радикально змінюють традиційні бізнес-моделі. У таких умовах підприємства повинні не лише адаптуватися до нових реалій, але й формувати стратегії, які дозволять їм випереджати зміни [18, 19].

Для України проблема нестабільності набула особливої гостроти через повномасштабні воєнні дії, що тривають з 2022 року. Війна створила низку викликів для українських підприємств, серед яких: руйнування виробничих потужностей, втрата доступу до ринків, порушення логістичних ланцюгів, а також необхідність швидкої адаптації до умов військової економіки [20]. Крім того, нестабільність макроекономічної ситуації, інфляція, девальвація валюти та постійні зміни законодавства ускладнюють довгострокове планування. У цьому контексті важливого значення набуває розробка таких підходів до формування економічної поведінки підприємств, які дозволять мінімізувати ризики, адаптуватися до умов невизначеності та забезпечити стійкість бізнесу [21].

Перехід на цифрові технології є не лише викликом, але й важливим інструментом адаптації підприємств до нестабільного середовища. Концепція Індустрії 4.0, яка базується на використанні Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних обчислень, створює можливості для підвищення ефективності, прозорості бізнес-процесів і зменшення залежності від людського фактору [18]. З іншого боку, Індустрія 5.0 акцентує увагу на гармонізації технологій з потребами суспільства, орієнтуючись на персоналізацію, екологічну сталість і співпрацю між людиною та машиною [19]. Для українських підприємств впровадження цих технологій є не лише умовою виживання, але й перспективою для виходу на нові ринки.

Водночас слід зазначити, що успішна адаптація до нестабільного середовища залежить від здатності підприємств ефективно управляти змінами та ризиками. Це потребує розробки нових підходів до стратегування економічної поведінки, зокрема використання таких інструментів, як сценарне планування, аналіз ризиків, формування гнучких бізнес-моделей та впровадження інновацій. У цьому контексті значну роль відіграє розвиток підприємницької культури, орієнтованої на інновації, оперативне прийняття рішень та адаптацію до змін.

Умови глобальної конкуренції та швидкої технологічної еволюції вимагають від підприємств здатності до постійного оновлення та вдосконалення. Відтак, формування економічної поведінки повинно базуватися на інтеграції сучасних технологій управління, таких як SMART-технології, які дозволяють підвищити оперативність і точність прийняття рішень [22].

Особливе місце в актуалізації дослідження займає необхідність розробки адаптивних стратегій, які враховують специфіку українського ринку. Для багатьох підприємств в Україні нині критично важливою є здатність швидко реагувати на зміни макро- та мікроекономічних умов, знаходити нові шляхи розвитку в умовах обмежених ресурсів і високих ризиків.

З огляду на зазначене, дослідження, спрямовані на модернізацію методичних підходів до формування економічної поведінки підприємств у нестабільному середовищі, дозволяють створити підґрунтя для підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу як на національному, так і на міжнародному рівні.

Метою статті є розробка динамічного підходу до формування економічної поведінки підприємств в умовах нестабільного середовища з урахуванням сучасних викликів, зокрема високої економічної невизначеності, інтеграції цифрових технологій і специфіки українських реалій, пов'язаних із воєнними діями.

Методика дослідження. Дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, інтегруючи знання з економіки, управління, цифрових технологій і ризик-менеджменту. Методологічна база дослідження ґрунтується на системному підході, який дозволяє комплексно аналізувати економічну поведінку підприємств як елементу економічної системи.

Для формування та аргументації динамічного підходу до детермінації економічної поведінки підприємства у статті вирішуються такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи та типологію економічної поведінки підприємства, визначити ключові чинники впливу в умовах нестабільності;
- сформулювати методичні засади динамічного підходу до формування економічної поведінки підприємств, у т. ч. з урахуванням SMART-технологій;
- виявити особливості впливу війни на економічну поведінку українських підприємств;
- сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації українських підприємств до нестабільних умов у стратегічному контексті.

У процесі вирішення поставлених завдань застосовуються методи та інструменти: бібліографічного аналізу — для виявлення тенденцій у розвитку наукової проблематики, виявлення новітніх напрямів та актуальних досліджень на основі вивчення, систематизації та оцінки наукових джерел з тематики економічної поведінки; порівняльного аналізу — для вивчення міжнародного досвіду формування економічної поведінки в умовах кризових ситуацій; сценарного

планування, прогнозування та моделювання — для оцінки можливих сценаріїв та моделей економічної поведінки українських підприємств у нестабільному середовищі.

Викладення основних результатів

1. Поняття та типологія економічної поведінки підприємства

Економічна поведінка підприємства є багатоаспектним явищем, що відображає сукупність рішень, дій і стратегій, спрямованих на досягнення його економічних цілей у відповідь на зовнішні та внутрішні впливи. Це поняття тісно пов'язане з теорією економічної діяльності, управління ресурсами та адаптації до змінного середовища.

Економічна поведінка підприємства визначається як сукупність «цілеспрямованих і спонтанних дій, обумовлених впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів» [15, с. 17], спрямованих на досягнення конкурентних переваг (стратегічний контекст), забезпечення ефективності виробничо-господарських процесів (економічний контекст) і задоволення економічних інтересів (управлінський контекст). Вона є результатом взаємодії багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграють стратегічні цілі підприємства, ринкове середовище, бізнес-модель і ресурсна база.

У межах теорії раціонального вибору (А. Сміт, В. Парето, Г. Беккер, Дж. Б'юкенен) економічна поведінка підприємства розглядається як процес ухвалення оптимальних рішень, спрямованих на максимізацію прибутку та ефективне використання ресурсів. Ця концепція, що бере початок з класичної економічної теорії, передбачає, що підприємство діє раціонально, оцінюючи всі можливі альтернативи та обираючи найбільш вигідний варіант. Водночас, враховуючи положення теорії обмеженої раціональності (Г. Саймон, Д. Канеман, Р. Талер, Дж. Марч та С. Кук), слід зауважити, що в реальних умовах ухвалення рішень обмежується неповнотою інформації, когнітивними бар'єрами та часовими обмеженнями, що може призводити до вибору рішень, які є не оптимальними, а лише достатньо прийнятними для досягнення поставлених цілей.

Інституціональна теорія (Д. Норт, О. Вільямсон) підкреслює значення соціальних норм, інститутів та контрактних відносин у формуванні поведінки підприємств. Цей підхід акцентує увагу на впливі формальних (законодавство, регуляторні акти) і неформальних (традиції, соціальні норми) інститутів на поведінку підприємств. В умовах української економіки значний вплив мають інститути державного регулювання, що впливає на економічні рішення суб'єктів господарювання.

Прихильники поведінкової теорії зазначають, що реальні рішення часто ухвалюються в умовах обмеженої раціональності, коли інформація є неповною. Поведінкова теорія економічної поведінки (Г. Саймон, Р. Сайберт) розглядає підприємства як системи з обмеженою раціональністю, які ухвалюють рішення на основі досвіду, інтуїції та наявної інформації. Цей підхід важливий для розуміння дій підприємств в умовах високої невизначеності, таких як війна або криза.

Теорія адаптивного управління акцентує увагу на здатності підприємств змінювати свою поведінку у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. У су-

часних умовах ця концепція є ключовою для формування стратегій, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

Типологія економічної поведінки підприємств базується на різних підходах і критеріях, що дозволяє виокремити її особливості залежно від умов, у яких функціонує підприємство, та завдань, які воно вирішує.

Зокрема, намагаючись систематизувати погляди на природу економічної поведінки підприємства, дослідники використовують різні логічні конструкції. Глибокий огляд підходів до детермінації економічної поведінки підприємства в українській економічній науці зробили О. Мороз, Н. Карачина та І. Острий [15]. Види економічної поведінки визначаються на різних фазах відтворювального циклу, як-то виробнича, обмінна, розподільна та споживча поведінка [23, 24]. Також виділяються еволюційний підхід до формування економічної поведінки підприємства [8, 11], інституційний підхід [25], стратегічний підхід [12, 13, 26], підприємницький підхід [27].

Починаючи з 2020 року наукові дискусії у сфері дослідження економічної поведінки точаться навколо питань прикладного характеру: як змінюється економічна поведінка підприємства [28], у т. ч. під впливом екологічних [29] та етичних [1] факторів, як трансформуються моделі економічної поведінки [30], з якими викликами стикаються підприємства в процесі формування своєї економічної поведінки [23, 31–33].

Традиційні підходи до аналізу економічної поведінки, що базуються на статичних характеристиках, виявляються недостатньо дієвими, оскільки не враховують постійної мінливості зовнішнього середовища. Тому вважаємо за доцільне запропонувати динамічний підхід до детермінації економічної поведінки підприємства з урахуванням змін у зовнішніх і внутрішніх умовах його діяльності, а також інтегруванням механізмів адаптації до нових викликів, таких як регуляторні трансформації, технологічні новації, економічні кризи чи військові дії.

2. Динамічний підхід до детермінації економічної поведінки підприємства

Економічна поведінка підприємства значною мірою залежить від часових параметрів. Вона змінюється залежно від життєвого циклу підприємства, етапу відтворювального циклу або стратегічних цілей. Динамічний підхід забезпечує адаптацію моделі поведінки до короткострокових і довгострокових перспектив. Крім того, за динамічного підходу акцентується увага на мультифакторності впливу на економічну поведінку, інтегруючи численні екзогенні та ендегенні чинники. Використання сучасних методів аналізу, таких сценарне моделювання, забезпечує формування гнучкіших і адаптивніших моделей поведінки.

Особливістю динамічного підходу є акцент на рушійних силах (драйверах), які визначають поведінкові стратегії підприємства. Такі драйвери включають інновації, зміни у споживчих перевагах, цифровізацію чи сталий розвиток. Запропонований підхід дозволяє інтегрувати ці чинники у моделі поведінки підприємства, що відповідають сучасним викликам, реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі або ініціюючи їх. У цьому контексті динамічний підхід має переваги над традиційними концепціями, такими як еволюційний чи інституційний підходи, які фокусуються на поступових змінах або правилах і нормах.

Пропонований підхід забезпечує перманентне (трансформаційне) оновлення моделей поведінки у відповідь на зовнішні подразники, враховуючи мінливість

середовища. Наприклад, у ситуації воєнних дій або глобальних економічних криз підприємства змушені оперативнo змінювати свої моделі поведінки, що може включати релокацію виробництва, впровадження цифрових технологій чи перебудову логістичних ланцюгів. Динамічний підхід дозволяє не лише відображати ці зміни, але й прогнозувати їх наслідки та пропонувати адаптивні рішення, орієнтовані на забезпечення стійкості бізнесу.

Крім того, динамічний підхід акцентує увагу на майбутньому, використовуючи інструменти прогнозування, форсайту та моделювання та забезпечує не лише реагування на поточні виклики, а й створення стратегічних сценаріїв розвитку, орієнтованих на довгострокові зміни.

Логіка динамічного підходу передбачає виділення (рис. 1): 1) проєкцій (P) економічної поведінки підприємства, які відображають ключові напрями його діяльності, та задають контекст, в якому діють рушійні чинники та формуються конкретні моделі поведінки; 2) драйверів (D) економічної поведінки — рушійних сил, що впливають на формування поведінки підприємства у кожній з проєкцій; 3) моделей (M) економічної поведінки, які визначають конкретні сценарії поведінкових реакцій підприємства під впливом драйверів у відповідних проєкціях.

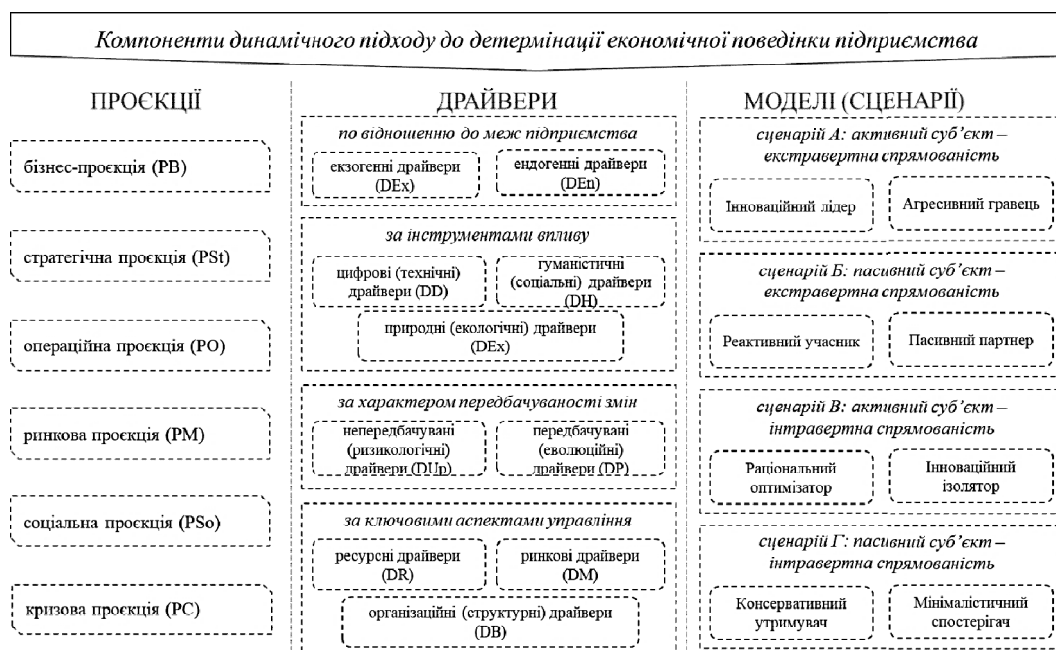


Рис. 1. Концептуальна модель динамічного підходу до детермінації економічної поведінки підприємства

Джерело: побудовано авторами.

Виділення шести проєкцій (бізнесової та стратегічної, операційної та ринкової, соціальної та кризової) дозволяє системно аналізувати економічну поведінку підприємства, інтегруючи як внутрішні процеси, так і зовнішні виклики, стратегічні орієнтири та соціальні аспекти. Це забезпечує комплексне розуміння

економічної поведінки, що є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень і довготривалого успішного функціонування підприємства.

Економічна поведінка підприємства в кожній із проєкцій формується під впливом різних *драйверів*, які можна згрупувати за кількома критеріями. По *відношенню до меж підприємства як системи* доречно виділяти екзогенні драйвери (зовнішні, як-от глобалізація, війна, економічна нестабільність, конкуренція) та ендогенні драйвери (внутрішні, зокрема організаційна культура, рівень інноваційності, управлінська гнучкість). За *інструментарієм впливу* на економічну поведінку пропонуємо розглядати технічні драйвери (цифровізація, Індустрія 4.0–5.0, ШІ, кібербезпека), гуманістичні драйвери (демографічні зміни, соціальна відповідальність, етичні норми) та екологічні драйвери (кліматичні ризики, вимоги циркулярної економіки). За *ступенем передбачуваності змін* драйвери поділяються на непередбачувані (економічні кризи, регуляторні зміни, форс-мажори) та передбачувані або еволюційні (зміна споживчих уподобань, ринкова динаміка, урбанізація). Нарешті, за *ключовими сферами управління* підприємством як об'єкту управління доречно розглядати ресурсні драйвери (доступність енергоресурсів, персоналу, фінансів), ринкові драйвери (конкуренція, попит, ціноутворення) та організаційні драйвери (бізнес-модель, стратегія управління). Систематизація драйверів є комплексною та аналітично виваженою, оскільки охоплює як зовнішні та внутрішні фактори, так і технологічні, соціальні та екологічні аспекти, передбачувані та непередбачувані зміни, а також ключові управлінські сфери.

Під впливом драйверів у відповідній проєкції формуються конкретні сценарії поведінкових реакцій підприємства, що визначають відповідні *моделі* економічної поведінки. Опис усіх моделей — амбітне дослідницьке завдання, оскільки таке моделювання передбачає виявлення чисельних детермінант і їх узгодження математичним інструментарієм. Тому залишимо це завдання для майбутніх досліджень. Проте, для повноти формалізації динамічного підходу вважаємо за можливе навести типові *сценарії* економічної поведінки підприємства. Виходячи з дуальності природи поведінки як такої, що виявляється присутності суб'єкта та об'єкта, вважаємо за можливе систематизувати такі сценарії за двома основними вимірами: 1) активність суб'єкта — цей вимір розділяє моделі залежно від того, чи налаштована поведінка підприємства на активний вплив на середовище (активний підхід) або на реакцію на зміни у середовищі (пасивний підхід); 2) спрямованість поведінкових реакцій — вимір, який акцентує увагу на тому, чи спрямована поведінка підприємства на вплив на зовнішнє середовище (екстравертна сфокусованість) чи зміцнення внутрішніх процесів (інтравертна сфокусованість). Характеристику типових моделей економічної поведінки представлено на рис. 2.

Таким чином, детермінація економічної поведінки на основі динамічного підходу формує комплексний і перспективний методичний інструментарій, який дозволяє підприємствам успішно долати сучасні виклики.

3. Стратегії економічної поведінки: традиційний підхід vs сучасні виклики

В умовах війни, глобальної нестабільності та структурних змін в економіці України, традиційні патерни економічної поведінки підприємств втрачають свою результативність, оскільки більше не забезпечують потрібної гнучкості,

адаптивності та швидкого реагування. Українські підприємства змушені змінювати свої підходи до економічної поведінки, відмовляючись від недієвих стратегічних ходів і впроваджуючи нові, які не лише дозволяють підприємствам виживати в умовах війни, але й формувати основу для їхнього довгострокового розвитку та інтеграції в міжнародний ринок.

		Об'єктна спрямованість економічної поведінки:	
		Екстравертна спрямованість	Інтравертна спрямованість
Суб'єктна орієнтація економічної поведінки:	Активний суб'єкт	Інноваційний лідер: активно впроваджує інновації, залучає зовнішніх партнерів, співпрацює на глобальних ринках. Агресивний гравець: орієнтується на швидке захоплення ринкової частки за допомогою маркетингових кампаній, експансії або агресивного ціноутворення.	Раціональний оптимізатор: зосереджується на внутрішніх процесах, ефективності ресурсів, вдосконаленні внутрішніх технологій та структури управління. Інноваційний ізолятор: активно розробляє унікальні продукти або технології, але мінімально залучає зовнішні партнерства.
	Пасивний суб'єкт	Реактивний учасник : залежить від зовнішнього середовища, реагує на дії конкурентів та запити клієнтів, не ініціює змін самостійно. Пасивний партнер: співпрацює з іншими компаніями та організаціями, але не виступає ініціатором стратегічних змін.	Консервативний утримувач: Орієнтується на збереження стабільності, уникає змін та інновацій, фокусується на збереженні статусу-кво. Мінімалістичний спостерігач: Залишається у тіні, мінімально взаємодіє із зовнішнім середовищем, підтримує лише базові операційні функції.

Рис. 2. Матриця типових моделей економічної поведінки підприємства у суб'єктно-об'єктному контексті

Джерело: побудовано авторами.

Зміни умов ведення бізнесу, що відбуваються з 2022 року в Україні, спричинили потребу у нових стратегічних ходах, орієнтованих на адаптацію до сучасних викликів, ефективне використання ресурсів і технологій. Важливо зазначити, що в умовах високої динаміки середовища функціонування підприємства на перший план виходять саме адаптивні стратегії. Адаптивна стратегічна поведінка передбачає постійне коригування цілей, планів і дій підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Головна мета таких стратегій — забезпечення стійкості бізнесу, зниження ризиків і максимізація використання можливостей. використовувати нові можливості для свого розвитку. Адаптивні стратегії ґрунтуються на принципах гнучкості, оперативності, інноваційності, партнерства та здатності до швидкого реагування на зовнішні виклики (табл. 1).

Реалізація адаптивних стратегій вимагає фінансових, технологічних і людських ресурсів, які можуть бути обмеженими. До того ж, умови можуть змінюватися настільки швидко, що навіть гнучкі стратегії потребують постійного коригування. І головне, перехід на інноваційні моделі роботи вимагає залучення фахівців із цифровими компетенціями, а це якісно новий рівень кваліфікації працівників.

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА НОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ХОДІВ
В ЕКОНОМІЧНІЙ ПОВЕДІНЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЗАТРЕБУВАНИХ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Стратегічні рішення	Поведінкові патерни	Характеристика
Цифровізація	Інтеграція цифрових технологій	Автоматизація бізнес-процесів і перехід на принципи Індустрії 4.0 та 5.0.
	Перехід на бізнес-моделі електронної комерції	Створення онлайн-магазинів і платформ для безперервної взаємодії з клієнтами.
	Використання великих даних (Big Data)	Аналіз ринкових трендів та клієнтських уподобань для ухвалення стратегічних рішень.
	Хмарні технології	Забезпечення доступу до даних і систем управління незалежно від місцезнаходження.
Диверсифікація	Географічна експансія	Вихід на міжнародні ринки для компенсації скорочення обсягу внутрішнього ринку.
	Імпортозаміщення (диверсифікація ресурсів)	Виробництво продукції, яка раніше імпортувалася, із залученням місцевих ресурсів.
	Глокалізація	Розвиток локального виробництва з орієнтацією на глобальні ринки збуту.
	Релокація бізнесу	Переміщення підприємств у безпечні регіони для збереження виробничих потужностей.
Інновації	Технологічні інновації	Впровадження нових технологій для підвищення ефективності та скорочення витрат.
	Продуктові інновації	Створення нових продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів.
	Процесні інновації	Оптимізація внутрішніх процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності.
	Інновації в обслуговуванні	Покращення взаємодії з клієнтами через персоналізацію послуг і нові канали зв'язку.
Кооперація	Мережева економіка	Створення кластерів для спільної роботи підприємств у виробництві та маркетингу.
	Міжнародна кооперація	Залучення партнерів із країн ЄС для реалізації спільних проєктів.
	Спільне фінансування	Використання краудфандингу чи грантів для розвитку інноваційних і соціальних ініціатив.
	Інтеграція в глобальні ланцюги постачання	Участь у міжнародних логістичних і виробничих мережах для підвищення стійкості.

Джерело: складено авторами.

Дискусія. Динамічний підхід до економічної поведінки підприємств розглядається як ключовий інструмент адаптації до нестабільного середовища, проте залишається відкритим питання щодо його універсальності та ефективності у різних бізнес-сферах.

Моделювання економічної поведінки підприємства є складним завданням, оскільки воно вимагає врахування багатовимірної взаємодії численних детермінант, які впливають на ухвалення рішень. Динамічний підхід до аналізу економічної поведінки передбачає не лише ідентифікацію ключових драйверів, але й виявлення закономірностей їхнього впливу у різних проєкціях діяльності підприємства. Це створює складність у побудові математичних моделей, оскільки необхідно узгодити різноспрямовані чинники, що мають як структурний, так і ситуативний характер. Висока варіативність економічної поведінки обумовлюється тим, що підприємство функціонує у мінливому середовищі, де зовнішні виклики постійно коригують його стратегію та управлінські рішення та спричиняють мультисценарність економічної поведінки підприємства. Вибір конкретного сценарію залежить від співвідношення ризиків і можливостей, рівня адаптивності підприємства, його фінансової стійкості, доступності ресурсів та управлінської компетентності. Оскільки рішення підприємства ухвалюються у динамічних умовах, економічна поведінка не є статичною і може змінюватися у відповідь на нові виклики.

Неможливість зведення економічної поведінки до єдиної моделі обумовлює необхідність розгляду її у контексті множинних сценаріїв, що дозволяє формувати варіативні управлінські стратегії. Вплив екзогенних та ендогенних драйверів, структурна складність ринкової динаміки, невизначеність глобальних процесів та особливості організаційної культури створюють поле для різних моделей поведінки. Це вимагає використання багатофакторного аналізу та сценарного підходу, що поєднує прогнозування, імітаційне моделювання та адаптивні стратегії. У зв'язку з цим дослідження економічної поведінки підприємства залишається відкритою проблемою, що потребує подальших напрацювань у напрямі розробки інтегративних моделей з урахуванням мінливості середовища та стратегічної гнучкості підприємства..

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження виявило, що ефективна економічна поведінка підприємств у нестабільному середовищі залежить від інтеграції адаптивних стратегій, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління.

Запропонований динамічний підхід дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до швидкозмінного середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкість у кризових ситуаціях. Для українських підприємств ці підходи є особливо актуальними, враховуючи вплив воєнних дій, економічної нестабільності та необхідність швидкого відновлення.

У контексті моделювання економічної поведінки підприємств подальші дослідження слід зосередити на впливі структурних і цифрових трансформацій на адаптивність бізнесу, розробці методів управління ризиками, у т. ч. на основі впровадження SMART-технологій. Це сприятиме підвищенню стійкості бізнесу та його адаптації до глобальних викликів. Нарешті, в умовах воєнних дій в Україні актуальним є вивчення стратегій відновлення підприємств, які втратили свої ресурси чи ринки. Це включає дослідження інструментів фінансової підтримки, механізмів залучення інвестицій і нових підходів до управління персоналом у кризових ситуаціях.

Таким чином, подальші дослідження мають на меті створення нових моделей економічної поведінки, які будуть здатні відповідати викликам сучасного світу та сприяти стійкому розвитку бізнесу.

Література

1. Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*, 174, 805–823. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
2. Kish-Gephart, J.J., Treviño, L.K., Chen, A. and Tilton, J. (2019), "Behavioral Business Ethics: The Journey from Foundations to Future", *Business Ethics (Business and Society 360, Vol. 3)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 3-34. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920190000003001>
3. Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514–529. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000186>
4. Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., & Rajapakshe, P. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
5. Войтко, В. В. (2004). *Управління поведінкою організації (на прикладі промислових підприємств)* [Автореф. дис. ... канд. екон. наук]. Харківський національний економічний університет.
6. Ганзієнко, Н. І. (2014). *Економічна поведінка молокопереробних підприємств* [Автореф. дис. ... канд. екон. наук]. Вінницький національний аграрний університет.
7. Білошкурська, Н. В. (2010). Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 12(114), 101–105.
8. Карачина, Н. П. (2009). Еволюційний підхід до визначення моделі економічної поведінки. *Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету. Серія "Економіка"*, 72(2), 103-108.
9. Малиш, О. М. (2006). *Економічне управління ринковою поведінкою підприємства (на прикладі підприємств вовняної промисловості України)* : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана.
10. Шибасва, Н. В. (2002). *Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки* [Автореф. дис. ... канд. екон. наук]. Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.
11. Садеков, А. А., Заїка, Ю. А. (2011). Процес формування економічної поведінки підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 13, 9-12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2011_13_4 (дата звернення: 27.01.2025).
12. Лозовик, Ю. М. (2008). Стратегічна поведінка підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі українських підприємств-виробників мінеральних добрив) : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. ДВНЗ "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана".
13. Капленко, Г. В. (2005). *Формування економічної поведінки підприємств* [Автореф. дис. ... канд. екон. наук]. НАН України, Інститут регіональних досліджень.
14. Катаранчук, Г. Г. (2018). *Поведінка домашніх господарств як суб'єктів ринкових відносин* [Дис. ... канд. екон. наук]. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. https://shron1.chtyvo.org.ua/Kataranchuk_Hanna/Povedinka_domashnikh_hospodarstv_iak_s_ubiektiv_rynkovykh_vidnosyn.pdf
15. Мороз, О. В., Карачина, Н. П., & Острий, І. Ф. (2017). Сучасність та перспективи дослідження економічної поведінки підприємств. *Економіка та держава*, 4, 16-20. http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/4.pdf

16. Rayevnyeva, O. V., Brovko, O. I., & Zhui Su. (2023). A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*, 8, 193-198. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>
17. Петришин, Л. П. (2021). *Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія*. Львів: Сполом.
18. Юрчак, О. (2021). Світові тенденції Індустрії 4.0 на 2021 та їх вплив на Україну. Сайт «Індустрія 4.0 в Україні». <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2021/01/07/worldwide-trends-in-industry-4-0-and-their-impact-on-ukraine-in-2021/> (дата звернення: 28.01.2025).
19. Юрчак, О. (2022). Про Індустрію 5.0 — чому це стає актуальним для України. Сайт «INDUSTRY4UKRAINE». <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 29.01.2025).
20. Verba, V., Kyzenko, O., & Hrebeshkova, (2023). Change in Development Vectors of Ukrainian Enterprises in War Conditions. In: (Ed.). (2023). *7th FEB International Scientific Conference: Strengthening Resilience by Sustainable Economy and Business — Towards the SDGs*. Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2023>
21. Самойлюк, М. (2025). *Трекер економіки України під час війни*. Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
22. Кизенко, О.О., Гребешкова, О.М., & Маркуц, В.І. (2023). Конвергенізм: розвиток smart-систем планування ресурсів підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 300-302. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93261/5/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf
23. Бикова, А., Гуменюк, Є., & Мержев, Д. (2024). Особливості формування економічної поведінки організації у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-110>
24. Лозиченко, О. (2023). Економічна поведінка домогосподарств: сутність та особливості формування. *Сталий розвиток економіки*, 2(47), 132-136. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-19>
25. Кондратьєва, Т. В. (2010). *Адаптивність економічної поведінки фірми: інституційний підхід* [Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук]. Донецький національний університет.
26. Полторацька, О. В. (2017). Формування економічної поведінки як частина стратегічного управління промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*, 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=5442>
27. Кудінова, А. В. (2004). Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 104-111.
28. Раєвнева, О. В., & Тоузани, Т. (2021). *Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій*. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26734>
29. Rayevnyeva, O. V., Brovko, O. I., & Zhui Su. (2023). A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*, 8, 193-198. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>
30. Овечкіна, О. А., Маслош, О. В., & Щеглова, А. Ю. (2021). Компаративний аналіз основних підходів до визначення сучасних моделей економічної поведінки підприємств. In *European Scientific Discussions. Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference* (pp. 314–321). Potere della Ragione Editore. Rome, Italy. <https://sciconf.com.ua/ix-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-europeanscientific-discussions-18-20-iyulya-2021-goda-rim-italiya-arhiv/>

31. Штангрет, А. М., Караїм, М. М., & Штангрет, І. А. (2020). Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства: безпекові засади. *Ефективна економіка*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.6>
32. Чернишенко, А. Г. (2024). Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільності середовища. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 1, 154-160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.148>
33. Верховод, Л. І. (2016). Економічна поведінка в прифронтових зонах Донбасу за умов гібридної війни: методологія та методика дослідження. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*, 37, 162–166. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhisd_2016_37_26

References

1. Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*, 174, 805–823. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
2. Kish-Gephart, J.J., Treviño, L.K., Chen, A. and Tilton, J. (2019), "Behavioral Business Ethics: The Journey from Foundations to Future", *Business Ethics (Business and Society)* 360, Vol. 3), Emerald Publishing Limited, Leeds, 3-34. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920190000003001>
3. Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514–529. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000186>
4. Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., & Rajapakshe, P. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
5. Voitko, V. V. (2004). *Management of organizational behavior (on the example of industrial enterprises)* [Doctoral dissertation abstract]. Kharkiv National University of Economics. [in Ukrainian]
6. Hanziienko, N. I. (2014). *Economic behavior of dairy processing enterprises* [Doctoral dissertation abstract]. Vinnytsia National Agrarian University. [in Ukrainian]
7. Biloshkurska, N. V. (2010). Models of adaptive behavior and their role in shaping the economic security of an enterprise. *Actual Problems of Economics*, 12(114), 101–105. [in Ukrainian]
8. Karachyna, N. P. (2009). Evolutionary approach to defining the model of economic behavior. *Collection of Scientific Papers of Uman State Agrarian University. Series "Economics"*, 72(2), 103-108. [in Ukrainian]
9. Malysh, O. M. (2006). *Economic management of market behavior of enterprises (on the example of the wool industry of Ukraine)* [Doctoral dissertation abstract]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. [in Ukrainian]
10. Shybaieva, N. V. (2002). *Peculiarities of economic behavior of business entities in the conditions of market economy transformation* [Doctoral dissertation abstract]. V. N. Karazin Kharkiv National University. [in Ukrainian]
11. Sadiiekov, A. A., & Zaika, Yu. A. (2011). The process of forming the economic behavior of enterprises. *Trade, Commerce, Entrepreneurship*, 13, 9-12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2011_13_4 [in Ukrainian]

12. Lozovyk, Yu. M. (2008). *Strategic behavior of an enterprise in the oligopolistic market (on the example of Ukrainian mineral fertilizer producers)* [Doctoral dissertation abstract]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. [in Ukrainian]
13. Kaplenko, H. V. (2005). *Formation of economic behavior of enterprises* [Doctoral dissertation abstract]. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Regional Studies. [in Ukrainian]
14. Kataranchuk, H. H. (2018). *Behavior of households as subjects of market relations* [Doctoral dissertation abstract]. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. https://shron1.chtyvo.org.ua/Kataranchuk_Hanna/Povedinka_domashnikh_hospodarstv_iak_s_ubiektiv_rynkovykh_vidnosyn.pdf [in Ukrainian]
15. Moroz, O. V., Karachyna, N. P., & Ostryi, I. F. (2017). Modernity and prospects for the study of enterprise economic behavior. *Economy and State*, 4, 16-20. http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/4.pdf [in Ukrainian]
16. Rayevnyeva, O. V., Brovko, O. I., & Zhui Su. (2023). A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*, 8, 193-198. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198> [in Ukrainian]
17. Petryshyn, L. P. (2021). *Economic behavior of agricultural enterprises in a changing development environment* [Monograph]. Lviv: Spolom. [in Ukrainian]
18. Yurchak, O. (2021). Global trends in Industry 4.0 in 2021 and their impact on Ukraine. *Industry 4.0 in Ukraine*. <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2021/01/07/worldwide-trends-in-industry-4-0-and-their-impact-on-ukraine-in-2021/> [in Ukrainian]
19. Yurchak, O. (2022). About Industry 5.0 — why it is becoming relevant for Ukraine. *INDUSTRY4UKRAINE*. <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> [in Ukrainian]
20. Verba, V., Kyzenko, O., & Hrebeshkova, O. (2023). Change in development vectors of Ukrainian enterprises in war conditions. In *7th FEB International Scientific Conference: Strengthening Resilience by Sustainable Economy and Business — Towards the SDGs*. Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2023>
21. Samoyliuk, M. (2025). *Tracker of Ukraine's economy during the war*. Center for Economic Strategy. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian]
22. Kyzenko, O. O., Hrebeshkova, O. M., & Markuts, V. I. (2023). Convergenomics: Development of smart enterprise resource planning systems. In *Enterprise Economics: Current Problems of Theory and Practice: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference* (pp. 300-302). Odesa: ONEU. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93261/5/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf [in Ukrainian]
23. Bykova, A., Humeniuk, Y., & Merzhev, D. (2024). Features of enterprise economic behavior formation in modern conditions. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-110> [in Ukrainian]
24. Lozichenko, O. (2023). Economic behavior of households: Essence and formation features. *Sustainable Economic Development*, 2(47), 132-136. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-19> [in Ukrainian]
25. Kondratieva, T. V. (2010). *Adaptability of firm economic behavior: An institutional approach* [Doctoral dissertation abstract]. Donetsk National University. [in Ukrainian]
26. Poltoratska, O. V. (2017). Formation of economic behavior as part of the strategic management of industrial enterprises. *Efficient Economy*, 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=5442> [in Ukrainian]
27. Kudinova, A. V. (2004). Entrepreneurial behavior: The essence and determinants of its evolution. *Actual Problems of Economics*, 4, 104-111. [in Ukrainian]

28. Raievnieceva, O. V., & Touzani, T. (2021). *Enterprise behavior management in conditions of a non-stationary market environment: Conceptual foundations and model tools*. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26734> [in Ukrainian]
29. Rayevnyeva, O. V., Brovko, O. I., & Zhui Su. (2023). A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*, 8, 193-198. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198> [in Ukrainian]
30. Ovechkina, O. A., Maslosh, O. V., & Shchekhlova, A. Yu. (2021). Comparative analysis of key approaches to defining modern models of enterprise economic behavior. In *European Scientific Discussions. Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference* (pp. 314–321). Potere della Ragione Editore. Rome, Italy. <https://sciconf.com.ua/ix-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-europeanscientific-discussions-18-20-iyulya-2021-goda-rim-italiya-arhiv/> [in Ukrainian]
31. Shtangret, A. M., Karaim, M. M., & Shtangret, I. A. (2020). Intensification of enterprise economic behavior management: Security foundations. *Efficient Economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.6> [in Ukrainian]
32. Chernyshenko, A. H. (2024). Economic behavior of an enterprise in an unstable environment. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 1, 154-160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.148> [in Ukrainian]
33. Verkhovod, L. I. (2016). Economic behavior in the frontline zones of Donbas under hybrid war conditions: Methodology and research methods. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Sociological Studies of Modern Society: Methodology, Theory, Methods*, 37, 162–166. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhisd_2016_37_26 [in Ukrainian]