

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

МАТЕРІАЛИ

XXII Міжнародної науково-
практичної конференції

“КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
НАЦІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ”

16-17 ЖОВТНЯ 2025 РОКУ



Київський
Національний Університет
Імені Тараса Шевченка



Програма
конференції

УДК 330, 331

JEL classification: D00, E00, G00, M00

*Рекомендовано вченою радою економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 3 від 25 листопада 2025 року)*

Редакційна колегія:

Г. Филюк, заслужений економіст України, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємства; Д. Баюра, д-р екон. наук проф.; О. Грішнова, д-р екон. наук, проф.; Л. Чубук, д-р екон. наук, д-р екон. наук, проф.; М. Голованенко, канд. екон. наук, доц.; Л. Мартинюк, канд. екон. наук, доц.; І. Северина; канд. екон. наук, доц.; Р. Лісова (відп. секр.), доктор філософії, ас.

Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред. проф. Г.М. Филюк : Київ, 2025. – 390 с.

Збірник містить матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції, що проходила 16-17 жовтня 2025 року на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Збірник охоплює наукові публікації за основними напрямками економічної науки.

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти

Матеріали публікуються в авторській редакції.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

Адреса редакційної колегії: 03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-а, кім. 307, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, економічний факультет, кафедра економіки підприємства, тел. (044) 431-04-79, e-mail: conference_epref@ukr.net.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV

FACULTY OF ECONOMICS

DEPARTMENT OF BUSINESS ECONOMICS

Proceedings

**22nd International Research
Conference**

**“COMPETITIVENESS OF THE
NATIONAL ECONOMY”**

16–17 October 2025



**Taras Shevchenko
National University
of Kyiv**



**Conference
program**

UDC 330, 331

JEL classification: D00, E00, G00, M00

*Approved by the Academic Council, Faculty of Economics of Taras
Shevchenko National University of Kyiv (25 November 2025, protocol №3)*

Editorial Board:

H. Fyliuk, Honoured Economist of Ukraine, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics; D. Baiura, Doctor of Economics, Professor; O. Grishnova, Doctor of Economics, Professor; L. Chubuk, Doctor of Economics, Professor; M. Golovanenko, Candidate of Economics, Associate Professor; L. Martyniuk, Candidate of Economics, Associate Professor; I. Severyna, Candidate of Economics, Associate Professor; R. Lisova (Executive Secretary), PhD in Economics, Assistant Professor.

Competitiveness of the national economy: Proceedings of the 22nd international research conference/ Edited by Prof. Halyna Fyliuk: Kyiv, 2025. – 390 p.

The proceedings contain the papers presented at the 2nd international research conference “Competitiveness of the national economy”, held on October 16-17, 2025, at the Faculty of Economics of Taras Shevchenko National University of Kyiv. The proceedings cover research papers in key areas of economics.

For scholars, civil servants, teachers, postgraduate and graduate students of economics in higher educational institutions.

The authors of published papers are solely responsible for the selection and accuracy of presented facts, quotations, economic and statistical data, professional terminology, proper names, and other data.

Address of the editorial board: 03022, Kyiv, 90-a Vasylkivska St., room 307, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Economics, Department of Business Economics, tel. (044) 431-04-79, e-mail: conference_epef@ukr.net.

ФИЛЮК Галина

Проблеми реалізації конкурентної політики на ринку цифрових платформ 352

ЦИБУЛЬСЬКИЙ Дмитро

Антикрихтість як стратегія: як перетворювати кризи на зростання у бізнес-моделях МСП. 355

ЧЕРНИХІВСЬКА Анна

Трансформація моделі гостинності та туризму в умовах кризи: соціально-економічні аспекти 358

ЧУБУК Леся

Оцінка вартості стартапів в Україні: особливості методології та практичні аспекти 361

ШАМИЧ Ігор

Оцінка конкурентоспроможності українських музичних бізнесів в країнах ЄС: проблеми, методики та інструменти 365

ШАПОВАЛОВ Віталій

Трансформація бізнес-моделей у контексті економічної політики підприємства 369

ШАТІЛОВА Олена, ОСОКІН Іван

Трансформація бізнес-моделі інжинірингової компанії під впливом зміни глобальних ланцюгів постачання 372

ШАХОВА Наталія, Вадим БОРСА

Інтеграція штучного інтелекту у промисловість: шлях до smart- економіки 376

ШЕВЧЕНКО Володимир

Глобальна економічна нестабільність та міжнародна конкуренція 378

ШКУРОПАДСЬКА Діана

Стійкість соціальних систем України в умовах глобальних ризиків 381

ШТУНДЕР Ірина, ЯСЬКО Юлія

Актуальні тенденції зайнятості в умовах цифрової трансформації економіки 384

ЮРЧИК Галина, КРОЛЬ Віта

Демографічні тенденції в Україні як передумова формування людського капіталу 387

Шаповалов Віталій,
канд. екон. наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: економічна політика підприємства, трансформація бізнес-моделі, ціннісна пропозиція, інноваційний розвиток, стратегічна стійкість, оперативна гнучкість, управлінські механізми

Vitalii Shapovalov,
PhD, Associate Professor,
Poltava University of Economics and Trade

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE ECONOMIC POLICY

Key words: business model, economic policy, enterprise management, value proposition, innovation, organizational flexibility, strategic alignment

Сучасні виклики розвитку бізнесу – геополітичні та воєнні ризики, нестабільність фінансових і товарних ринків, стрімкі технологічні зміни та трансформація інституційних умов – радикально змінюють логіку функціонування підприємств в Україні. Традиційні бізнес-моделі, які ґрунтувалися на передбачуваності ринкових умов і поступовій модернізації процесів, дедалі частіше виявляються неефективними. У цих умовах особливого значення набуває економічна політика підприємства, що виступає не лише інструментом адаптації до змін, а й системним управлінським каркасом, який задає рамки для трансформації бізнес-моделей та інтегрує стратегічні й тактичні рішення в єдину логіку діяльності.

Як відмічається у науковій літературі, при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють два підходи: перший орієнтований на бізнес-процеси та ролі всередині підприємства, другий — на створення цінності для клієнта та взаємодію із зовнішнім оточенням підприємства (джерело) [1, с. 491].

Обидва підходи дозволяють описати ключові компоненти бізнесу — потоки ресурсів, сегментацію клієнтів, канали збуту та джерела доходів. Водночас вони не завжди дають змогу пояснити, як підприємство переходить від однієї моделі до іншої та якими управлінськими механізмами забезпечується інтеграція стратегічних і тактичних рішень.

Традиційно в управлінській практиці підприємства застосовуються окремі політики — фінансова, кадрова, інноваційна, цінова та інші. Однак у сучасних умовах дедалі очевидніше, що такі політики не можуть існувати автономно: вони потребують інтеграції в єдину систему, яка координує використання ресурсів, забезпечує узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів та гарантує послідовність дій на всіх рівнях організації. Цю

інтеграційну функцію виконує економічна політика підприємства, яка формує рамки прийняття рішень, визначає пріоритети та встановлює механізми адаптації до внутрішніх і зовнішніх обмежень.

Водночас економічна політика підприємства задає рамкову систему економічних рішень і регулятивних механізмів, яка координує використання ресурсів у межах внутрішніх і зовнішніх обмежень з метою досягнення стратегічних цілей. Вона визначає, як стратегічні орієнтири поєднуються з тактичними діями, забезпечує баланс між різними напрямками діяльності та регулює реакцію підприємства на зовнішні виклики. Таким чином, бізнес-модель може розглядатися як операціоналізований прояв економічної політики, тоді як сама політика формує більш глибоку управлінську логіку і інтегрує окремі напрями діяльності у цілісну систему.

Економічна політика підприємства виступає ключовим механізмом трансформації бізнес-моделей, що дозволяє поєднувати стратегічну стійкість із оперативною гнучкістю. Вона встановлює рамки прийняття рішень, координує ресурси, узгоджує інтереси стейкхолдерів та визначає принципи адаптації до внутрішніх і зовнішніх обмежень. У цьому сенсі політика не обмежується окремими інструментами чи документами, а формує цілісну систему управлінських рішень, яка забезпечує послідовність і узгодженість дій на всіх рівнях підприємства.

Реалізація цих функцій відбувається через два взаємопов'язані аспекти. Перший — **рамкова логіка управління**, яка створює системне поле принципів, правил і критеріїв прийняття рішень, що визначають порядок функціонування підприємства. У межах цієї логіки конкретизуються функціональні політики, що реалізують окремі напрями діяльності, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Рамкова логіка дозволяє уніфікувати підходи до управління різними підсистемами, встановлюючи загальні правила, залишаючи водночас простір для адаптації під специфіку конкретних процесів. Вона визначає не лише формальні правила, а й принципи взаємодії між підрозділами, способи оцінки результативності та механізми пріоритизації стратегічних завдань, що дає підприємству інструмент для гармонізації короткострокових і довгострокових рішень та підтримки узгодженості між функціональними областями.

Другий аспект — **управлінський каркас**, який забезпечує інтеграцію стратегічних орієнтирів із поточною практикою та механізми координації між функціональними підсистемами. Він визначає, як окремі рішення — від фінансового планування до організації виробничого процесу та кадрової політики — узгоджуються із загальною стратегією підприємства. Управлінський каркас підтримує цілісність організаційної структури, забезпечує прозорість процесів прийняття рішень, сприяє мінімізації конфліктів між підрозділами та дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Така інтеграція дозволяє підприємству поєднувати стабільність із гнучкістю, що є критично важливим у динамічних ринкових умовах та при трансформації бізнес-моделі.

Узагальнюючи рамкову логіку управління та управлінський каркас, можна відзначити, що вони формують фундамент для практичної реалізації бізнес-моделі. Рамкова логіка визначає загальні принципи, правила та критерії

пріоритизації, а управлінський каркас забезпечує узгодження рішень між підсистемами та інтеграцію стратегічних і тактичних дій. На основі цих аспектів економічна політика здатна створювати ціннісну пропозицію підприємства, стимулювати інноваційний розвиток, адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища та підтримувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

Економічна політика підприємства визначає рамки створення та підтримки ціннісної пропозиції. Вона задає правила і принципи, що забезпечують послідовність дій у процесі розробки продуктів та послуг, формує стандарти взаємодії з клієнтами, оптимізує канали збуту та адаптує бізнес-модель до змін попиту і очікувань споживачів. Через інтеграцію стратегічних пріоритетів і тактичних рішень підприємство здатне підтримувати унікальність своїх пропозицій та конкурентні переваги на ринку. Крім того, економічна політика підтримує баланс між довгостроковою стійкістю та оперативною гнучкістю підприємства. Вона координує фінансові, людські та технологічні ресурси, дозволяє швидко реагувати на зовнішні ризики та можливості, підтримуючи адаптивність бізнес-моделі в умовах динамічних ринків.

Нарешті, економічна політика реалізує конкретні механізми трансформації бізнес-моделі. Це передбачає розподіл ресурсів, планування, систему KPI, моніторинг ризиків, стандарти взаємодії між підрозділами та узгодження процесів із загальною стратегією підприємства. Завдяки цьому абстрактна політика набуває практичної реалізації, забезпечуючи узгодженість дій і послідовність управлінських рішень на всіх рівнях організації.

З практичної точки зору, ефективна економічна політика дозволяє підприємству: узгоджувати дії різних підсистем, підтримувати баланс між стабільністю та гнучкістю, сприяти інноваційному розвитку та цифровій трансформації, а також забезпечувати взаємодію зі стейкхолдерами на основі прозорих і передбачуваних правил. Таким чином, економічна політика стає основою формування стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та використовувати нові можливості ринку. Вона регулює поточну діяльність і визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства, забезпечуючи послідовність, узгодженість та довгострокову ефективність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Скляр В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація // В. В. Скляр. Економіка і суспільство. — 2016. №7. С.490-497. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf