

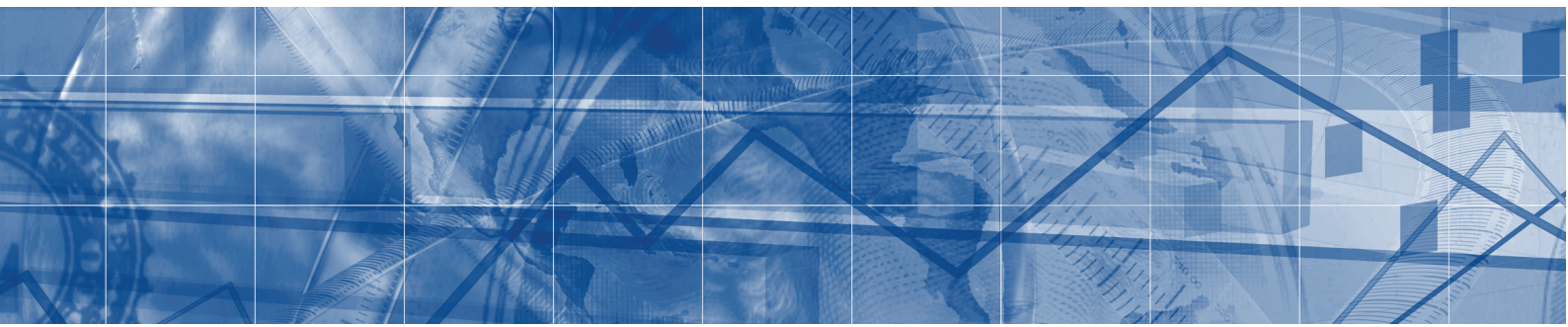


Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 3

Журнал

вересень 2025

*Випуск присвячено Міжнародній науковій конференції
з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця
CED-2025*



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 3
вересень 2025
Журнал

Виходить щоквартально

**Випуск присвячено Міжнародній науковій конференції
з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця
CED-2025**

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
Видавець – ФОП Стожук А. П.**

**Затверджено на засіданні
вченої ради університету
Протокол № 6 від 29.09.2025 р.**

**Ідентифікатор медіа: R30-02756
(рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).**

Періодичність – щоквартально.
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.

Редакційна колегія

Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)

Бриль М. С. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Малярець Л. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Власенко Т. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Назарова Г. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Вовк В. А. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Пушкар О. І. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Гриневич Л. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Тищенко В. Ф. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Журавльова І. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Чернишов В. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Яценко Р. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ястремська О. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Поштова адреса засновника:

61165, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025



ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Андрейчиков О. О. Інтелектуальний капітал і цифрова інклюзія: стратегічні орієнтири розвитку ІТ-компаній..... | 9 |
| Андрусик Є. В., Гур'янова Л. С. Застосування методів Data Science для гібридної сегментації клієнтів | 12 |
| Ачкасова С. А., Вовченко А. О. Запобігання ризику неплатоспроможності підприємств в умовах економічної невизначеності | 15 |
| Бай Цзішен. Формування готовності педагогів закладів дошкільної освіти до інновацій..... | 18 |
| Balasanian O., Mykhailova L. Competency-based approach to language training of higher education students | 21 |
| Balycheva L., Shelkunova N. Historical experience of post-war economic reconstruction as a path to forming Ukraine's recovery strategy | 23 |
| Бащук І. Г., Безкоровайна Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством у середовищі інформаційного шуму | 26 |
| Bezugla I. Optimizing Cognitive Processes in Language Learning through AI: Insights from French Academic Contexts | 29 |
| Березовський П. П., Калашник Н. С. Партнерство влади та бізнесу як інструмент інноваційного розвитку економіки | 32 |
| Білоусов С. О. Мікрокреденшали як нова мова глобального академічного співробітництва | 36 |
| Близнюк О. В. Аналіз сучасних теорій лідерства..... | 38 |
| Боденко А. І. Формування оточуючого середовища релокованих підприємств під впливом заходів державної підтримки | 41 |
| Boiko N. Priorities of social development and social enterprise marketing: the Ukrainian context | 43 |
| Бондаренко Г. Г., Белявцева В. В. Вплив рівня економічного розвитку на функціонування громадянського суспільства в Україні | 46 |
| Brynza N. Optimising web resources to expand digital accessibility | 48 |
| Budreiko M. Social and economic aspects of provision of development of a health system..... | 52 |
| Будянська В. А., Почуєва О. О. Цифрові комунікації в управлінні вищою освітою: виклики та перспективи розвитку..... | 55 |
| Shang Honghai. Social and communication support of an organization..... | 59 |
| Shang Lei. Integration of information technologies into art education: challenges of managing students' independent work | 61 |
| Васюк В. В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом | 64 |
| Велика О. Ю. Маржинальний прибуток як критерій формування системи мотивації менеджерів з продажів | 66 |
| Vizhunov A., Ustimenko A. Theoretical approaches to the formation of corporate safety of organizational development of the enterprise..... | 69 |



| | |
|---|-----|
| Voitenko O., Haiduk O. Methodical approach to managing the potential of a secure-oriented enterprise..... | 72 |
| Воронюк Є. В., Сатушева К. В. Виклики для економічної безпеки підприємницької діяльності в умовах глобальної нестабільності..... | 75 |
| Gavkalova N., Kunitsyn O. European digital innovation hubs as a potential driver of the social economy in Ukraine | 77 |
| Гаврильченко О. В., Білоусенко А. Ю. Адаптивність бізнес-процесів агропромислового комплексу України в умовах воєнного стану | 79 |
| Naharinov O., Kobziev P. Signs of anthropogenic systemic catastrophe of the XXI century..... | 81 |
| Говорун Б. О. Екосистемна парадигма розвитку бізнес-процесів корпоративного підприємства | 84 |
| Goel A. K., Sigaieva T. Trends in logistics development in today's environment..... | 87 |
| Нонтаренко І., Павлюк О. Distance learning as a means of developing students' information literacy | 90 |
| Горбачов А. В. Актуальні проблеми та перспективи викладання суспільно-політичних дисциплін у прифронтових регіонах України..... | 93 |
| Gorobynskaya M. Transformation of HR Processes under the Influence of the Industry 5.0 Concept | 96 |
| Грицай Я. Г. Цифрові інструменти для організації спільної роботи в закладах загальної середньої освіти | 101 |
| Грінченко М. В. Моделювання архітектури обліково-аналітичного забезпечення управління розвитком корпоративного підприємства | 104 |
| Demchenko H. Intellectual property as a driver of Ukraine's economic recovery in wartime conditions..... | 107 |
| Demchenko K., Lebedynska O. War veterans in the labor market of Ukraine: employment challenges and social risks..... | 109 |
| Demianenko A., Semenov A. Approach to the formation of weighting coefficients for the human capital index under socio-economic upheavals | 113 |
| Драган О. А. Методологічні засади використання інформаційних технологій у процесі дистанційного навчання англійської мови як іноземної | 116 |
| Дуга С. Ю. Людський капітал жінок в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку..... | 118 |
| Єнгалічев С. О., Леуенко О. В. Обговорення результатів інтелектуального методу планування задач у гетерогенних розподілених інформаційних системах..... | 122 |
| Yermakov I. Cyber threats and protection of online platforms in the tourism sector | 125 |
| Єрмоленко О. А., Грачова Я. П. Інституційні засади соціальної відповідальності підприємств | 127 |
| Жигилій О. Г. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу України | 130 |
| Жила Г. В. Розвиток критичного мислення здобувачів вищої освіти в умовах цифровізації | 133 |
| Задачин Г. С. Цифрова дидактика комунікативної компетентності: потенціал інтерактивних платформ у вищій освіті..... | 136 |



| | |
|--|-----|
| Zadachyn S. Pedagogical potential of augmented reality in forming an inclusive educational environment in secondary school | 138 |
| Zaslavska Y. From survival to growth: entrepreneurial transformation strategies in unstable economies | 141 |
| Заславський В. І. Організаційна гнучкість бізнесу крізь призму проєктного підходу: оцінювання та стратегічні наслідки | 144 |
| Іващенко Г. А. Трансформаційні процеси українського бізнесу в європейському економічному просторі | 146 |
| Клімова С. М., Остапенко О. Г. Правові засади фінансового забезпечення реформування територіальних органів публічної влади в контексті європейської інтеграції | 149 |
| Кобринець О. С. Особливості викладання французької мови для студентів економічних спеціальностей | 153 |
| Kovalova K., Kluesener Bea. The potential of artificial intelligence in project-based foreign language training | 156 |
| Козлова І. М. Розвиток фармацевтичного ринку України в умовах воєнних викликів і євроінтеграційних процесів..... | 160 |
| Колодізеєв О. М., Береговий В. О. Перспективи інтеграції структурних складових фінансової екосистеми в умовах функціонування на принципах відкритого банкінгу..... | 163 |
| Konstantynovskiy L. International non-financial reporting standards and their adaptation in Ukrainian companies | 166 |
| Konchuk D. Building resilience amid fragility, climate risk and financial constraints in a vulnerable world | 170 |
| Корнійчук Р. О. С2С-модель у сфері послуг: трансформація ринку у цифрову епоху | 172 |
| Kotlyk A. Impact of social responsibility on export performance of multinational corporations | 175 |
| Кравченко Д. А., Кравченко А. В. Геліксні моделі як інструмент розвитку стартап-екосистеми в умовах цифрової економіки..... | 179 |
| Kryvonis K., Ovinnikov A. Methodical approach to managing the strategic knowledge of an enterprise in a digital economy | 181 |
| Кріпкий А. Ю. Проблематика фрагментації світової економіки..... | 184 |
| Кумбатов А. І. Розбудова організаційно-економічного механізму взаємодії учасників мереж виробничої кооперації..... | 186 |
| Kurriianov V., Skliar T. Development of a strategic management decision to improve the efficiency of the enterprise's export-import activity | 188 |
| Курган Н. В., Курята О. В. Таксономія фінансової звітності малих підприємств як драйвер формування цифрової довіри інвесторів | 192 |
| Ларіна К. В. Використання архетипів для формування емоційних комунікацій брендів в умовах економіки вражень..... | 196 |
| Леуненко О. В., Єнгалічев С. О. Математичне моделювання передачі даних ресурсомістких задач у гетерогенних хмарних системах: показники ефективності та методологічні підходи | 199 |



| | |
|--|-----|
| Lypovetskyi B. Time series analysis of Ukraine's IT export performance | 203 |
| Lysytsia П. Peculiarities of contemporary value-oriented marketing..... | 206 |
| Луска П. О. Стратегічний облік соціальної відповідальності як драйвер сталого розвитку корпоративних підприємств | 209 |
| Lin Ding. Challenges and innovative strategies in talent management of cross-border teams: a multi-case empirical study..... | 212 |
| Luhova V., Makov B. Contemporary practices of migrant human capital engagement | 215 |
| Макаренко М., Логвіненко Д. Methodical approach to the formation of strategic tools of secure-oriented enterprise development | 218 |
| Максаков Є. В. Адаптивний менеджмент у комерційному банку у вразливому світі невизначеності: теоретичні аспекти..... | 221 |
| Maliukina A. AI-driven productivity and the inequality gap: challenges and opportunities for growth..... | 224 |
| Malyarets L., Voronin A., Lebedeva I., Lebedev S., Haluza O. Integral inequalities in macroeconomic dynamics..... | 228 |
| Маммедов А. О. Відроджувана енергетика як інструмент підвищення енергетичної безпеки та економічної стійкості України..... | 231 |
| Мартіяннова М., Luhova V., Мусук V. Ensuring the economic efficiency of relocated enterprises | 234 |
| Маткобозхук S. Innovative models of international business development: challenges of digitalization and globalization | 237 |
| Мельникова К. В. Сучасна логістика як інструмент підвищення ефективності роботи компаній в умовах війни | 239 |
| Михайлишин А. В. Штучний інтелект у готельному бізнесі: сучасні тенденції, проблеми та перспективи..... | 241 |
| Murenets I. The role of human capital in the era of digital technologies..... | 245 |
| Murenets I., Pastushenko A., Gron O. Evolution of the concept of business ethics: from classical theories to the ESG paradigm..... | 247 |
| Муржа Д. Ю. Економічна ефективність гібридного автомасштабування мікросервісних додатків у хмарному середовищі..... | 250 |
| Назарова С. О., Слісаренко М. В. Трансформація форм організації праці в ІТ-секторі України в умовах криз | 253 |
| Небилиця О. А. Маркетингові комунікації в умовах диджиталізації освітнього процесу: виклики та перспективи..... | 256 |
| Нікулін Д. Ю., Руденко А. В. Управління інноваційною активністю підприємства в умовах глобальної співпраці та трансформацій розвитку: виклики для територіальних громад..... | 259 |
| Posan Yu. Features of the influence of a person's psychological state on the level of his life safety..... | 262 |
| Пасько М. І. Формування збутової політики підприємства в сучасних умовах..... | 265 |
| Перепелюкова О. В. Особливості регіонального розвитку в умовах гібридної війни в Україні..... | 267 |



| | |
|--|-----|
| Писарчук О. В. Вплив структурних факторів на ефективність фінансування вищої освіти в Україні..... | 270 |
| Платухін О. Г. Конвергенція підходів фінансового управління власним капіталом підприємств в умовах трансформаційних процесів..... | 273 |
| Позуда О. А. Аналіз теорій і моделей розвитку авіаперевезень: стратегічні орієнтири для післявоєнного відновлення авіаційної галузі України..... | 276 |
| Podorozhna M., Kalinkin A. Strategic company development management on the basis of corporate social responsibility..... | 279 |
| Пономаренко О. О. Інноваційний менеджмент у системі сучасного бізнес-управління..... | 281 |
| Prus P. Developpement des competences numeriques des enseignants de l'enseignement superieur..... | 283 |
| Райко Д. В., Дрепін І. М. Соціально відповідальний маркетинг як інструмент підвищення довіри до бізнесу у кризових умовах..... | 286 |
| Rykhva V., Solodovnyk G. Deep learning approaches for network traffic anomaly detection. | 289 |
| Рожко В. І. Впровадження і оптимізації інструментів digital marketing..... | 291 |
| Самойленко В. В. Розвиток soft skills у професійній діяльності майбутніх фахівців..... | 294 |
| Свинаренко Н. О. Соціально-економічне становище західноукраїнських робітників у другій половині XIX – на початку XX ст.: історико-економічні проблеми..... | 296 |
| Svoievolin I. Regression models as a tool for analyzing inbound tourism trends..... | 298 |
| Semenchenko A. V. Ethics of communication in the era of artificial intelligence and business digitalization. | 301 |
| Сиромолот Е. А., Гавкалова Н. Л. Деякі аспекти функціонування інноваційної екосистеми ХНЕУ ім. С. Кузнеця в умовах оновлення регіонального розвитку України..... | 304 |
| Sotnikova Yu., Ivashchenko M. Особливості регіонального розвитку в умовах гібридної війни в Україні..... | 307 |
| Sotnikova Yu., Klyzub O. Socio-economic characteristics of military service in Ukraine..... | 309 |
| Снопченко М. Ю. Економічний розвиток бізнес-структур у вразливому світі..... | 312 |
| Стрижак О. О., Нестеров М. С. Особливості розвитку туристичних дестинацій в Індустрії 4.0..... | 315 |
| Strokovych H. V., Danko P. I. Development prospects in the context of dynamic technological change..... | 318 |
| Сулейманли Фаріг Азар огли. Організаційне забезпечення як складова системи менеджменту університету..... | 320 |
| Tomakh V. Innovative strategies for regional development in conditions of war and post-war reconstruction..... | 324 |
| Us M. Marketing communications and analytical technologies for higher education resilience..... | 327 |
| Ушкальов В. В. Формування навичок доброчесної поведінки як складової соціальної відповідальності майбутнього фахівця..... | 330 |
| Чайковський С. Д. Ділова репутація як стратегічний актив готельного бізнесу: моделі вимірювання та оцінювання..... | 332 |



| | |
|---|-----|
| Черкаський О. Ю. Інноваційні маркетингові підходи до формування потенціалу розвитку підприємств | 335 |
| Черноіванова Г. С. Аналіз розвитку інноваційної діяльності в сучасних умовах України | 338 |
| Чернуха Т. С. Інституційні умови економіки зарубіжних країн як чинник формування конкурентних переваг підприємства | 341 |
| Zhang Qin. Utilizing the balanced scorecard to manage the sustainable development of enterprises | 344 |
| Zhang Zhengzheng. Art as a means of individual development and social changes | 349 |
| Шабельник М. М. Аналіз ринку металопродукції України в умовах нестабільності економічних процесів | 351 |
| Шевченко Н. В. Компетентність керівника як чинник сталого розвитку закладу освіти | 354 |
| Шептуха О. В. Інклюзивна освіта ветеранів війни в закладах професійної освіти | 356 |
| Шиян Д. В., Севрюкова Є. О. Матеріальне стимулювання працівників як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану | 359 |
| Шумейко С. О., Грузд М. В. Формування бюджетного механізму забезпечення добробуту територіальної громади | 361 |
| Iarmosh O., Vasylieva M., Pesterenko R. Women's leadership in higher education: Ukraine in a global perspective | 364 |
| Yatsenko R., Porokhnavets A. Innovative approaches to investment portfolio optimization in the digital age | 367 |



Таким чином, подальше відновлення та розвиток інноваційної сфери в Україні потребує комплексної державної політики, диверсифікації джерел фінансування, стимулювання міжнародних інвестицій і збереження людського капіталу, що стане основою конкурентоспроможності на світовому ринку.

Література: 1. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>. 2. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>. 3. Український бізнес під час війни: приклади успішних проєктів. URL: <https://cases.media/article/ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-prikladi-uspishnikh-proyektiv>. 4. Глобальний інноваційний індекс 2023 року. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/globalnyj-innovaczijnyj-indeks-2023-roku/>. 5. Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції. URL: <https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii>. 6. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році : наук.-аналіт. доп. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с. URL: <https://share.google/EvUVMlgxrUtWC3lCy>. 7. Наукова та інноваційна діяльність України // Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.



ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ ЕКОНОМІКИ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.9:658

Чернуха Т. С.

Канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Розглянуто інституційні умови економіки зарубіжних країн як чинник формування конкурентних переваг підприємства. Показано їхній вплив на ефективність бізнес-стратегії, інвестиційну привабливість і можливості виходу на міжнародні ринки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, економіка зарубіжних країн, бізнес-стратегії.



Annotation. The paper examines the institutional conditions of foreign countries' economies as a factor in shaping enterprises' competitive advantages. Their impact on business strategy effectiveness, investment attractiveness, and opportunities for entering international markets is highlighted.

Keywords: competitiveness, foreign economies, business strategies.



У сучасному світі, де процеси глобалізації набирають обертів, підприємства все частіше стикаються з необхідністю враховувати особливості інституційних умов зарубіжних країн при виході на міжнарод-



ні ринки. Інституційне середовище, що включає політичні, правові, економічні та соціальні аспекти, відіграє ключову роль у визначенні рівня стабільності й прозорості бізнес-середовища, встановлює правила конкуренції та впливає на інвестиційну привабливість регіону. Глибокий аналіз цих факторів є важливим кроком для підприємств, адже саме вони визначають можливості формування конкурентних переваг, здатність до впровадження інноваційних рішень і загальну ефективність реалізації бізнес-стратегій.

Останні дослідження українських науковців демонструють значний вплив інституційних умов на формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному рівні. Зокрема, робота Л. В. Запашук [2] наголошує на важливості державної політики та екологічних стандартів, які впливають на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність компаній. Дослідження Л. Литвин [3] виділяє правове регулювання, розвиток інфраструктури та державну підтримку як ключові аспекти успішності виходу підприємств на зовнішні ринки. А. К. Сліпенко [4] акцентує увагу на ролі політичної стабільності й економічного регулювання у забезпеченні довгострокових можливостей для створення конкурентних переваг. В. В. Дергачова [1] підкреслює значення міжнародних угод і стандартів, які суттєво впливають на здатність підприємств конкурувати в глобальному середовищі.

Наукові праці загалом підтверджують, що такі інституційні фактори, як правові, політичні, економічні та соціальні, є фундаментом для формування стійких конкурентних переваг бізнесу. Вони визначають бар'єри входу на ринки, впливають на появу продуктів-замінників, силу постачальників і рівень конкуренції між компаніями. Таким чином, глибокий аналіз інституційного середовища стає неодмінною складовою стратегічного планування для підприємств, які прагнуть досягти успіху на міжнародному рівні.

Відповідно метою стає дослідити вплив інституційних умов економіки зарубіжних країн на формування конкурентних переваг підприємства, зокрема через аналіз моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера, оцінку бар'єрів для входу нових гравців та роль правових, економічних і соціокультурних інститутів у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності [5].

Формування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку залежить не тільки від його внутрішніх ресурсів, управлінських рішень чи технологічних можливостей, але й від ширшого контексту – інституційного середовища тієї країни, де компанія функціонує або планує здійснювати свою діяльність. Інституційні умови охоплюють правові норми, політичні правила, економічні механізми, культурні цінності та соціальні практики, які встановлюють «правила гри» на ринку. Ці фактори здатні як створювати, так і руйнувати бар'єри для входу, впливати на рівень конкуренції та формувати умови для довгострокового розвитку бізнесу.

З огляду на це, доцільним є аналіз дії моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера через призму інституційного середовища зарубіжних країн. Такий підхід не лише дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску, але й глибше зрозуміти, яким чином політичні, правові чи економічні інститути формують структуру ринку та відкривають перспективи для розвитку підприємств.

Вхід нових гравців на ринок є одним із ключових факторів, який може суттєво вплинути на баланс сил у галузі. Проте масштаби цього впливу залежать від рівня інституційних бар'єрів, що обмежують доступ.

Ефект економії на масштабах виробництва часто посилюється державними субсидіями або податковими преференціями для великих корпорацій. Це ставить нові компанії перед дилемою: або відразу забезпечити високі обсяги виробництва, або працювати з низьким рівнем рентабельності, що значно ускладнює конкурентну боротьбу.

Рівень диференціації продукту та сила бренд-ідентичності суттєво залежать від стану системи захисту прав інтелектуальної власності. У країнах, де цей захист є ефективним, нові учасники стикаються з труднощами у завоюванні довіри споживачів, які вже прив'язані до відомих брендів.

Потреба у стартовому капіталі визначається доступністю фінансових ресурсів, кредитними можливостями та стабільністю банківської системи. Якщо держава активно стимулює венчурне фінансування або пропонує пільгові кредити для бізнесу, то бар'єри для входження суттєво зменшуються.

Переваги у витратах виникають завдяки доступу до унікальних ресурсів, патентованих технологій, географічних особливостей чи підтримки від державних програм. Наприклад, у країнах із розвиненими економічними кластерами, такими як Силіконова долина в США чи автомобільні хаби Німеччини, новим компаніям долучитися до цих мереж стає вкрай складно без спеціальних умов або ресурсів.

Доступ до мереж збуту залежить як від рівня конкуренції на ринку, так і від нормативного регулювання. Якщо канали дистрибуції контролюються великими корпораціями або регулюються законодавчо, нові гравці стикаються зі значними витратами на створення власної інфраструктури.



Роль державної політики тут критична: вона може як стимулювати лібералізацію ринку, відкриваючи двері для іноземних інвесторів, так і створювати додаткові бар'єри через ліцензування, митні тарифи чи жорсткі технічні стандарти.

Альтернативні продукти є важливим джерелом конкурентного тиску, активно стимульованим інституційними факторами. Зокрема:

- державна підтримка інновацій, такі як гранти чи податкові пільги для стартапів, прискорює розвиток заміників;
- екологічні стандарти сприяють впровадженню «зелених» технологій, що поступово витісняють традиційні товари, а захист прав споживачів змушує виробників приділяти особливу увагу якості та безпеці продукції, заохочуючи розробку нових рішень.

Іншим чинником є обмеження доступу іноземних компаній до місцевих ресурсів національними інститутами, що ще більше зміцнює ринкову владу постачальників.

У ситуаціях із недостатньо розвинутим антимонопольним законодавством групи постачальників можуть діяти узгоджено, витісняючи дрібні компанії з ринку.

На противагу цьому, сильна конкурентна політика, прозорість тендерних процедур і відкритість ринку знижують вплив постачальників і мінімізують залежність підприємств від їхньої ринкової влади.

Рівень конкуренції між компаніями залежить не лише від кількості учасників ринку, але й від інституційних умов, що регулюють їхню діяльність. Правове середовище, включаючи антимонопольні закони та механізми контролю за злиттями чи поглинаннями, впливає на співвідношення цінової і нецінової конкуренції. Державні стандарти та регуляторні вимоги змушують компанії зосереджуватися на покращенні якості, безпеки та екологічній відповідності продукції. Культурні й соціальні норми визначають споживчі очікування і зумовлюють зміну акцентів у конкуренції, додаючи значення аспектах етичності бізнесу та соціальної відповідальності. Високий рівень суперництва на ринку може сприяти інноваціям і розвитку, але водночас здатен негативно позначитися на прибутковості окремих секторів.

Інституційні умови зарубіжних країн виступають ключовим чинником у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку. Вони не лише визначають можливості та бар'єри для входження нових учасників, а й формують загальні правила функціонування конкурентного середовища: від появи продуктів-замінників та взаємодії з постачальниками до впливу споживачів і рівня суперництва між існуючими гравцями. Бар'єри входу, створені через правове регулювання, вимоги до ліцензування, стандарти якості, державну підтримку чи регулювання доступу до ресурсів, безпосередньо впливають на стратегічні рішення підприємств, визначаючи їхню здатність успішно конкурувати на зовнішніх ринках.

Також інституційні умови впливають на темпи впровадження продуктів-замінників та альтернативних технологій. У країнах, де активно підтримуються інновації, існують високі екологічні стандарти та прозорий захист прав споживачів, нові продукти швидше проникають на ринок, стимулюючи бізнес до підвищення якості та ефективності. Навпаки, в країнах із низькою інституційною здатністю чи недостатньо розвинутим регуляторним середовищем, швидкість впровадження інновацій знижується. Це може створювати додаткові ризики через непрозорість ринкових умов або непередбачувані дії з боку державних структур.

Важливими є також інституційні чинники, що впливають на економічний потенціал і роль постачальників. Розвинені інститути, ефективна конкурентна політика та заходи проти монополізації сприяють зменшенню залежності підприємств від постачальників і оптимізації витрат. Навпаки, слабке інституційне середовище дозволяє постачальникам диктувати умови контрактів, обмежувати доступ до ресурсів і збільшувати витрати, що негативно позначається на конкурентоспроможності компаній і їхній здатності розвивати стійкі переваги.

Інституційний вплив також вагомий у контексті суперництва між існуючими конкурентами. Рівень конкурентної боротьби залежить від якісного правового регулювання, державних стандартів та культурних норм, які визначають поведінкові моделі компаній. У країнах зі зрілими правовими і регуляторними системами конкуренція стимулює розвиток інновацій, підвищує рівень продукції та заохочує вкладення в бренд і маркетинг. Однак у країнах із слабкими або нестабільними інститутами конкуренція часто стає джерелом нестабільності, монополізації ресурсів або зниження ефективності ринку.

Отже, інституційні умови повинні розглядатися не лише як зовнішній фактор впливу, а і як стратегічний ресурс для підприємств у досягненні конкурентних переваг. Глибокий аналіз такого середовища дає можливість



прогнозувати ризики та можливості, формувати оптимальні стратегії для виходу на нові ринки й адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх вимог. Здатність враховувати ці чинники стає визначальною для довгострокового успіху й здатності підприємства до сталого розвитку та утримання позицій у міжнародній конкуренції.

Література: 1. Дергачова В. В. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах мультивекторної інтеграційної спрямованості. *Електронна бібліотека КПІ*. 2013. С. 22–38. 2. Запашук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 47–59. 3. Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформації економіки*. 2024. Вип. 88. С. 34–45. 4. Сліпенко А. К. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку : магістерська дисертація. Київ : КПІ, 2020. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/cefcde34-da95-4e15-8cb5-4445fe89eae8/download>. 5. Ясінський А.П. Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства. *Вісник ВНУ*. 2021. Вип. 8. С. 12–25.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.



UTILIZING THE BALANCED SCORECARD TO MANAGE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

UDC 004.2

Zhang Qin

Postgraduate (third) educational and scientific level student
of the Department of Management, Business and Administration
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. This study explores the application of the Balanced Scorecard (BSC) in corporate Sustainable Development (SD) management against the backdrop of global economic integration and worsening environmental issues. By combining literature research, case analysis, questionnaire surveys, and expert interviews, it systematically sorts out the internal connections between BSC and SD theories. After examining the current state of corporate SD in 2025, the study reveals achievements such as the global corporate renewable energy utilization rate reaching 30%, while also pointing out challenges like climate - related economic losses exceeding 500 billion US dollars. Two typical cases, Intel (semiconductor manufacturing) and HiSilicon (chip design), are selected to verify the application effects of BSC in four major dimensions: finance (green return on investment), customers (environmental protection recognition), internal processes (energy consumption reduction), and learning and growth (employee training). On this basis, specific implementation strategies for each dimension are constructed, and a BSC implementation path covering strategic map drawing, data collection, key success factors (top - level leadership and cross - departmental collaboration), and effect evaluation is proposed. The research shows that BSC can effectively break through the limitations of traditional finance - oriented management models and provide enterprises with a systematic tool to balance economic, environmental, and social goals and achieve long - term sustainable development.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Sustainable Development (SD), Corporate Management; Performance Management, Case Study.

