

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет залізничного транспорту



# МАТЕРІАЛИ

двадцять другої науково-практичної міжнародної конференції  
*«Міжнародна транспортна інфраструктура,  
індустріальні центри та корпоративна логістика»*

( 4-5 червня 2026 р. м. Харків, Україна )



MT.KART.EDU.UA

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ  
ТРАНСПОРТНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ  
АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (FRANCE)  
INSTITUTE OF AUTOMATIC CONTROL TELEMATICS OF  
TRANSPORT (POLAND)  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ НАН УКРАЇНИ

*Матеріали*

*Двадцять другої науково-практичної  
міжнародної конференції*

**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА  
ІНФРАСТРУКТУРА,  
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА  
КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**

*(4 – 5 червня 2026 р., м. Харків)*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

**Голова:** *Панченко С. В.*, д.т.н., проф., ректор Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

**Заступники голови:** *Каграманян А. О.*, к.т.н., доц., проректор з науково-педагогічної роботи Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);  
*Дикань В. Л.*, д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

### Секретаріат:

*Толстова А. В.* к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);

*Шаповал Г. В.* к.т.н., доц., заступник декана з денної форми навчання факультету управління процесами перевезень Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);

*Примаченко Г. О.* к.т.н., доц., доцент кафедри транспортних систем та логістики Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

УДК 334.012.64:658.589

**ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛОГО ТА  
СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА  
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**EVOLUTION OF BUSINESS MODELS OF SMALL AND MEDIUM-  
SIZED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL AND  
ECONOMIC UNCERTAINTY**

*канд. екон. наук Н. Л. Фролова*

*Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського  
національного університету імені В. Н. Каразіна (м. Харків)*

*PhD (Econ.) N. L. Frolova*

*Karazin Business School, VN Karazin Kharkiv National University (Kharkiv)*

Наростання глобальної економічної нестабільності, прискорення цифрової трансформації та фрагментація міжнародного економічного простору суттєво змінюють вимоги середовище суб'єктів функціонування малого та середнього підприємництва, у межах яких традиційні бізнес-моделі втрачають здатність забезпечувати їх довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість. Сукупний вплив геополітичних конфліктів, порушення глобальних ланцюгів постачання, енергетичних криз, інфляційного тиску та прискорення цифровізації і разом із цим наростання безпекових викликів у країні зумовлює структурну трансформацію механізмів створення вартості, змінюючи характер взаємодії підприємств із ринком, споживачами та партнерами.

Мале та середнє підприємництво, як в Україні, так і державах ЄС, традиційно формує понад 99 % усіх суб'єктів господарювання та забезпечує близько двох третин зайнятості у приватному секторі. За даними Євростату, станом на кінець 2024 року в країнах ЄС функціонувало близько 33,5 млн підприємств, які забезпечували зайнятість 164,2 млн осіб та формували сукупний чистий оборот на рівні 38,7 трлн євро. При цьому структура європейського підприємницького сектору характеризується домінуванням малого та мікробізнесу, частка якого становить близько 99 % загальної кількості суб'єктів господарювання. У свою чергу, великі підприємства з чисельністю персоналу понад 249 працівників формують лише 0,2 % загальної кількості компаній, генеруючи понад половину сукупного чистого обороту ЄС (близько 19,9 трлн євро), і забезпечуючи при цьому 36,3 % загальної зайнятості [1]. Такі статистичні дані вказують на високу структурну значущість малого та середнього підприємництва для функціонування

європейської економіки, поряд із суттєвою концентрацією фінансових результатів у сегменті великого корпоративного бізнесу.

Однак, разом із цим саме сектор малого та середнього бізнесу є найбільш чутливим до зовнішніх шоків, про що свідчить як динаміка кількості суб'єктів підприємництва, так і їх прибутковості. Зокрема пандемія COVID-19 спричинила суттєве скорочення доходів суб'єктів малого та середнього бізнесу, зумовивши 30-50-відсоткову втрату обороту в окремих секторах. Ще більш загрозливим за наслідками виявився вплив енергетичних та логістичних криз, у тому числі в результаті розгортання збройних конфліктів, які спричинили масштабну дестабілізацію глобальних ланцюгів постачання, різке зростання транспортних та енергетичних витрат, а також посилення волатильності сировинних ринків. Унаслідок цього значна частина малих і середніх підприємств зіткнулася з порушенням постачання сировини та комплектуючих, зростанням собівартості виробництва, дефіцитом оборотного капіталу та необхідністю оперативної перебудови каналів збуту й логістичних маршрутів. Особливо вразливими виявилися підприємства, бізнес-моделі яких були орієнтовані на високу залежність від імпорتنих ресурсів, стабільності міжнародної торгівлі та прогнозованості зовнішнього економічного середовища. У цих умовах кризові трансформації фактично стали каталізатором прискореної еволюції бізнес-моделей малого і середнього бізнесу у напрямі підвищення гнучкості, цифрової інтегрованості та адаптивності до зовнішніх шоків.

Найбільш характерною рисою еволюції бізнес-моделей малого та середнього підприємництва є перехід від класичних лінійних моделей функціонування до цифрово-екосистемних форматів діяльності, у межах яких ключового значення набувають платформізація, мережеві форми взаємодії, гібридизація каналів збуту та інтеграція цифрових сервісів у процес створення вартості. Традиційні моделі, орієнтовані переважно на використання фізичних активів та локальних ринків, поступово трансформуються у гнучкі цифрово-інтегровані структури, здатні оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, диверсифікувати канали взаємодії зі споживачами та забезпечувати вищий рівень організаційної адаптивності в умовах економічної невизначеності.

Одним із ключових драйверів такої трансформації виступає цифровізація бізнес-процесів, яка охоплює впровадження хмарних технологій, CRM- та ERP-систем, цифрових платформ електронної комерції, аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту. Використання цифрових технологій дозволяє суб'єктам даного сектору оптимізувати витрати, скорочувати транзакційні витрати, прискорювати прийняття управлінських рішень та підвищувати рівень персоналізації взаємодії зі споживачами. За оцінками міжнародних аналітичних

організацій, глобальний ринок електронної комерції демонструє стале зростання, а частка цифрових каналів продажу в окремих сегментах роздрібної торгівлі перевищує 25–30 %, що свідчить про поступове зміщення центрів економічної активності у цифровий простір. Показовим у цьому аспекті є обсяг світового ринку платформ електронної комерції, розмір якого у 2025 році склав 11,55 млрд дол. і надалі буде зростати щорічно на 20,49 %, досягнувши 61,83 млрд дол. у 2034 році [2]. Ринок платформ електронної комерції є технологічною основою цифрової торгівлі, забезпечуючи підприємствам інструменти для управління онлайн-продажами, платежами, логістикою, взаємодією з клієнтами та аналітикою даних, і його неупинний розвиток відображає зростання впровадження цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності, масштабування бізнесу та реалізацію омніканальних стратегій продажів.

Трансформується при цьому і логіка формування конкурентних переваг. Якщо раніше основою стійкості сектору малого та середнього бізнесу виступали масштаби виробництва або доступ до матеріальних ресурсів, то в умовах цифрової економіки визначального значення набувають швидкість адаптації, гнучкість бізнес-процесів, здатність інтегруватися у цифрові екосистеми та ефективно використовувати дані як стратегічний ресурс. Такі зміни провокують перехід суб'єктів малого та середнього бізнесу від статичних до адаптивних моделей, орієнтованих на постійне оновлення способів створення та доставки цінності.

Однак, потребує врахування той факт, що цифровізація формує не лише нові можливості, але й суттєво розширює спектр ризиків функціонування малого та середнього бізнесу. Посилюється залежність підприємств від цифрової інфраструктури, платформ електронної комерції та алгоритмічних механізмів просування продукції, що підвищує вразливість до кіберзагроз, втрати даних, цифрової монополізації ринку та змін політики глобальних цифрових платформ. Крім того, інтеграція AI-технологій у бізнес-процеси супроводжується ризиками алгоритмічної залежності та зростанням технологічного розриву між підприємствами, що володіють доступом до цифрових ресурсів, і тими, що залишаються поза межами цифрової трансформації. У таких умовах ключовою передумовою забезпечення довгострокової стійкості суб'єктів даного сектору стає формування резильєнтних бізнес-моделей, які передбачають диверсифікацію каналів збуту, використання гібридних форматів діяльності, інтеграцію цифрових платформ, розвиток партнерських мереж та підвищення адаптивності організаційної структури підприємств, забезпечуючи тим самим ефективного функціонування малого та середнього підприємництва функціонувати в умовах високої невизначеності та швидкої зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, еволюція бізнес-моделей малого та середнього підприємництва в умовах цифрової та економічної невизначеності характеризується переходом до більш гнучких, цифрово інтегрованих та екосистемно орієнтованих форм функціонування, у межах яких конкурентоспроможність підприємств визначається не масштабами ресурсної бази, а, насамперед, здатністю таких суб'єктів до швидкої адаптації, цифрової трансформації та ефективного управління ризиками в умовах нестабільного економічного середовища.

[1] Over 33 million companies operate in EU, 99% are small. *Brusselstimes.com* : website. URL: <https://www.brusselstimes.com/1875789/over-33-million-companies-operate-in-eu-99-are-small>.

[2] Ecommerce Platform Market Size, Share, and Industry Analysis By E-commerce Model. *Fortunebusinessinsights.com* : website. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/ecommerce-platform-market-111994>.

**УДК 658.8**

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **FORMING THE IMAGE OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

*доктор філософії (PhD) з економіки А. І. Хвостіков  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця (м. Харків)*

*A. I. Khvostikov, PhD in Economics  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv)*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою глобалізацією та переходом до цифрової економіки, що докорінно змінює принципи ведення бізнесу та канали взаємодії зі споживачами. В умовах тотальної цифровізації, коли інформація поширюється миттєво, а конкурентне середовище стає прозорим, корпоративний імідж перетворюється на ключовий нематеріальний актив (goodwill). Для сфери послуг, зокрема туристичних, де продукт є нематеріальним, довіра та репутація виступають вирішальними факторами вибору.

Дослідження теоретичних аспектів авторів [1-4] показує, що імідж базується на категорії «довіра», яка є основою соціального капіталу компанії. Він включає чотири основні елементи: візуальний, комунікаційний, поведінковий та репутаційний. У висококонкурентному середовищі імідж виконує низку важливих функцій: гарантуючу,

## Зміст

### Секція «Розвиток індустріальних центрів в умовах глобалізації»

---

<b>С. В. Панченко</b> Трансформація залізничного транспорту України: логістична стійкість та європейська інтеграція в умовах воєнних викликів	3
<b>В. Л. Дикань</b> Інституційне забезпечення розвитку індустріальних парків в Україні: виклики та перспективи	7
<b>Yu. Prus</b> Cluster approach to ensuring the protection of critical infrastructure objects	10
<b>Л. М. Алексеєнко, О. І. Тулай</b> Вплив управління публічними фінансами на розвиток індустріальних центрів: регіональний та міжнародний виміри	12
<b>Е. Р. Бекіров</b> Туризм як драйвер економічного зростання Дніпровського регіону: шляхи удосконалення	14
<b>К. В. Гарькавенко</b> Фінансові механізми повоєнного відновлення індустріальних центрів України в умовах глобалізації	16
<b>Л. Л. Калініченко</b> Цифрова трансформація промислових екосистем: нові архітектури індустріального розвитку	19
<b>В. В. Коваль, І. М. Гончарова</b> Новітні стандарти розвитку індустріальних парків України як чинник глобальної конкурентоспроможності	21
<b>М. А. Мироненко, Т. І. Лисенко</b> Розвиток індустріального центру в умовах глобальних викликів на прикладі міста Дніпра	23
<b>М. Р. Новіцький</b> Проблематика екологічної безпеки в умовах розвитку індустріальних центрів: системні виклики, технологічні ризики та стратегії модернізації	25

<b>У. Л. Сторожилова</b> Управління соціально-економічними системами в умовах неоіндустріалізації та глобалізації	550
<b>В. В. Ступницький</b> Тенденції в управлінні соціально-економічними системами в умовах цифрової глобалізації на прикладі України	551
<b>В. І. Творонович, С. П. Митюра</b> Управління персоналом як стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі	553
<b>Д. В. Токарев</b> Проблеми та перспективи розвитку приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні	555
<b>І. В. Толстов</b> Від екстрактивізму до економіки дару	557
<b>Ю. М. Туницька, Ю. В. Гурнак</b> Міжнародне інвестиційне середовище України: стан, виклики та перспективи	559
<b>Н. Л. Фролова</b> Еволюція бізнес-моделей малого та середнього підприємництва в умовах цифрової та економічної невизначеності	562
<b>А. І. Хвостіков</b> Формування іміджу підприємства в умовах глобалізації	565
<b>І. В. Чорнобровка</b> Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку підприємств	567
<b>Г. С. Черноіванова</b> Стратегічне планування розвитку підприємств в умовах глобальних трансформацій	569
<b>П. О. Черномаз</b> Глобальна криза як наслідок деградації якості еліт	571
<b>В. О. Шевчук, А. В. Луньов</b> Людський капітал як чинник трансформації соціально- економічних систем в умовах глобалізації	573

**МАТЕРІАЛИ**  
**ДВАДЦЯТЬ ДРУГОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ**  
**МІЖНАРОДНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**  
**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА,**  
**ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**

**(4 – 5 ЧЕРВНЯ 2026 РОКУ)**

*Відповідальний за випуск А. В. Толстова*

Підписано до друку 12 червня 2026 р.  
Формат паперу 60x84 1/16. папір писальний.  
Умовн.-друк. арк. **36,2**. Обл.– вид. арк. **36,8**.  
Замовлення № Тираж 300. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.