

in increasing the level of competitiveness of the country. Development of modern technologies and scientific potential of the world : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, London, July 29, 2019. London, 2019. P. 13–15.

17. Hnatenko I., Rubezhanska V., Parkhomenko O. Innovative employment in the field of entrepreneurship: key aspects of government regulations. Die Relevanz und die Neuheit der modernen wissenschaftlichen Studien : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Wien, 23 August 2019. Wien, 2019. P. 23–24.

18. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Розвиток інтелектуального потенціалу України у контексті державного регулювання інноваційною діяльністю підприємств. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Сєверодонецьк, 14 листопада 2019 р. Сєверодонецьк, 2019. С. 135–137.

УДК 005.334:005.32(96)

**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
**Крахмальова Н. А.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СИНЕРГЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПАРАДИГМІ СМАРТ- МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГІПЕРДИНАМІЧНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ**

Синергетичне управління трансформаційною резильєнтністю організацій у сучасних умовах гіпердинамічних бізнес-екосистем визначається як багаторівнева система адаптивної коеволюції економічних агентів, інституцій та цифрових платформ, що функціонує в умовах підвищеної невизначеності, геополітичної турбулентності та структурних шоків.

У межах парадигми смарт-менеджменту організація трансформується у кібернетично-адаптивний контур, де ключовими детермінантами виступають:

- когнітивна гнучкість управлінських систем;
- алгоритмічна підтримка прийняття рішень;
- людсько-машинна синергія;

- мережеві ефекти глобальних екосистем інновацій [1].

Сучасні дослідження OECD підкреслюють, що в умовах криз і воєнних конфліктів саме інноваційні екосистеми та людський капітал визначають швидкість відновлення економіки та її довгострокову конкурентоспроможність [1].

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентну кризу людського капіталу України. За даними Світового банку та OECD:

- понад 10 млн осіб були переміщені (внутрішньо та зовнішньо) [3];
- близько 4–5 млн осіб перебувають у статусі біженців у країнах OECD [5];
- приблизно 25–30% довоєнного людського капіталу зазнали втрати або міграційного відтоку [4];
- значна частка втрат припадає на економічно активне та висококваліфіковане населення [5].

Це формує феномен “структурного дефіциту інтелектуального капіталу”, що безпосередньо впливає на здатність економіки до інноваційного відновлення.

Водночас OECD підкреслює, що війна в Україні стала не лише фактором руйнації, а й каталізатором цифрової трансформації, мобільності знань і прискореного розвитку адаптивних інституцій [1].

У парадигмі Industry 5.0 ключовим стає принцип human-centric resilience, де технології підсилюють людські здібності, а не заміщують їх [2].

Організаційна резильєнтність формується через:

- самоорганізацію мережевих структур;
- швидке перепроєктування бізнес-моделей;
- інтеграцію AI та big data в управління;
- розвиток адаптивних інноваційних кластерів.

WEF (World Economic Forum) наголошує, що майбутня конкурентоспроможність економік визначається не ресурсами, а швидкістю переконфігурації людського капіталу та інноваційних систем [7].

У післявоєнний період ключовим стратегічним викликом є збереження національного людського капіталу та контрольована реінтеграція міграційних потоків.

Науково коректною є модель селективної міграційної політики, яка передбачає:

- пріоритетне повернення висококваліфікованих кадрів;
- стимулювання інтелектуальної міграції (brain circulation);

– обмеження неконтрольованого відтоку ключових компетенцій через економічні стимули всередині країни;

– інтеграцію діаспори у відновлення економіки [3-6].

Важливо підкреслити: у сучасній економіці йдеться не про “закритість”, а про управління якістю міграційних потоків як елемент національної економічної безпеки.

Сценарна модель розвитку резильєнтності України

#### 1. Інноваційно-проривний сценарій

- масштабна реінтеграція людського капіталу;
- розвиток defense-tech та dual-use технологій;
- інтеграція в європейські інноваційні екосистеми;
- формування України як регіонального технологічного хабу.

#### 2. Селективно-адаптивний сценарій

- часткове повернення мігрантів;
- стабілізація ринку праці;
- розвиток середньотехнологічних секторів;
- поступова інтеграція у глобальні ланцюги вартості.

#### 3. Деградаційно-інерційний сценарій

- збереження міграційного відтоку;
- дефіцит інтелектуального капіталу;
- уповільнення інноваційного розвитку;
- посилення структурної залежності від зовнішніх ринків [8-13].

Синергетичне управління трансформаційною резильєнтністю в умовах смарт-менеджменту формує нову модель економічної еволюції, в якій ключовим ресурсом виступає людський капітал як носій інноваційної динаміки.

Україна, попри значні втрати, зберігає потенціал для переходу до інноваційно-проривного сценарію розвитку за умови реалізації селективної міграційної політики, інвестицій у людський капітал та інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми.

### Література

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. Paris : OECD Publishing, 2023.
2. European Commission. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. Brussels, 2022.
3. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC, 2023.

4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024. Washington, DC, 2024.
5. OECD. International Migration Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.
6. OECD. Strengthening the Human Capital of Forcibly Displaced Persons from Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024.
7. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023.
8. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York, 2024.
9. IMF. World Economic Outlook 2024. Washington, DC, 2024.
10. European Investment Bank. Investment Report 2023/2024: Resilience and Renewal. Luxembourg, 2024.
11. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Напрями удосконалення інфраструктури ринку праці у контексті кадрового забезпечення інноваційного підприємництва. Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці : матеріали IV Міжнародної наукової Інтернет-конференції, м. Київ – Nowy Sącz, 27–28 червня 2019 р. Київ, 2019. С. 15–18.
12. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O. The phenomenon of innovations in the period of catastrophes and bifurcations of the economic system. The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility : Proceedings of the III International Scientific Conference, Lisbon, June 28, 2019. Lisbon, 2019. С. 23–25.
13. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Architectonics of the mechanism of state regulation of innovative employment. Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 27–28 вересня 2019 р. Одеса, 2019. С. 99–101.