

ГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленої глобалізаційними трансформаціями, економічною турбулентністю та швидкими технологічними змінами. У цих умовах економічна експансія підприємства розглядається як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Однак її ефективність не може бути досягнута виключно за рахунок матеріально-фінансових ресурсів. Вирішального значення набувають гуманітарні аспекти, що охоплюють розвиток людського капіталу, соціальну відповідальність бізнесу, кроскультурні комунікації, етичні стандарти та психологічну безпеку персоналу [1, 5].

Аспекти економічної експансії досліджувалися багатьма сучасними вченими. Морфологічний аналіз з цього питання наведено у табл. 1.

Гуманітарні аспекти економічної експансії підприємства в умовах невизначеності стосуються впливу експансії на людей, включаючи співробітників, місцеві громади та суспільство в цілому, а також на етичні зобов'язання компанії перед ними в умовах ризику та нестабільності.

Таблиця 1 – Морфологічний аналіз поняття економічна експансія у сучасній науковій літературі

Назва	Автор(и)	Рік	Короткий опис та релевантність
1	2	3	4
Real Options Reasoning and the Internationalization of Small Firms: A Review and Agenda for Future Research https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-025-00584-6	Jamshid Alinasab, Richard A Hunt	2025	Огляд, як малі фірми використовують теорію реальних опцій (real options) при міжнародному розширенні в умовах невизначеності. Це безпосередньо корелює з темою економічної експансії в умовах ризику й невизначеності
Firms' strategic responses to rising uncertainty amid ongoing geopolitical tensions: The synergistic mediating role of network capability and innovation ambidexterity. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554525001875	Iftikhar, Anas; Ali, Imran; Zhan, Yuanzhu; Stevenson, Mark; Tarba, Shlomo	2025	Дослідження стратегій підприємств (зокрема через інноваційні здібності та мережеву здатність) у відповідь на геополітичну невизначеність – корисно для прикладів адаптивної експансії
The effects of a firm's internationalization, age, and environmental turbulence on the capabilities that comprise strategic agility International Entrepreneurship and Management Journal https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-024-00971-9	Enrique de Diego Ruiz, Paloma Almodóvar & Julian Birkinshaw	2024	Аналіз того, як міжнародна активність, вік підприємства і турбулентність середовища впливають на стратегічну гнучкість – важлива складова експансійної стратегічної поведінки
How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324001401	Lin Liang, Yan Li.	2024	Показує, як організаційна стійкість (resilience) сприяє зростанню компаній, через стратегічні зміни, особливо в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Це відповідає темі експансії й адаптації
Uncertainty and long-run economy: the role of R & D and business dynamism https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-023-02501-y	Cieślak, A.; Turgut, M. B.	2024	Дослідження впливу макроекономічної невизначеності на довгостроковий розвиток через канали інновацій (R&D) та динамізму бізнесу. Це важливо для теоретичної частини про роль інновацій в експансії

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Trade policy uncertainty and new firm entry: Evidence from China http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304387823000482	Chuantao Cui, Leona Shao- Zhi Li	2023 / 2024	Як нестабільність торгівельної політики впливає на входження нових підприємств на ринок – може бути використано як приклад того, як зовнішня невизначеність стримує або трансформує експансійні процеси
The impact of economic policy uncertainty on firm markups and business sustainability: The moderating effect of irreversible investment and innovation https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/4996	Xingqun Xue, Xinyu Zhou, Xiaofeng Zhang, Xinying Yang	2025	Аналіз, як політична економічна невизначеність знижує надбавки (markups) і впливає на стабільність бізнесу, зокрема в галузях з великими інвестиціями й інноваціями. Це допоможе підкріпити аргументи про ризики експансії
Economic policy uncertainty and corporate innovation – empirical evidence from Chinese pharmaceutical listed companies https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2024.1411495/full	Zikun Wu, Su Wang, Licong Kuang, Yuwen Chen	2024 / 2025	Аналіз того, як невизначеність політики впливає на інноваційні дії компаній у фармацевтичному секторі Китаю. Це добрий приклад галузевої експансії або інноваційної експансії в умовах зовнішніх шоків

Джерело: складено авторами

Розглянемо більш докладно ці аспекти впливу.

Вплив на співробітників:

– забезпечення безпеки та добробуту: в умовах невизначеності підприємства повинні гарантувати безпеку своїх працівників, особливо при виході на нові ринки або при змінах у бізнес-процесах;

– підтримка мотивації та лояльності: експансія може викликати стрес та невизначеність, тому важливо підтримувати моральний дух, надавати психологічну підтримку та заохочувати працівників.

Навчання та адаптація: Інвестиції в навчання персоналу новим навичкам, необхідним для роботи в нових умовах, є ключовим гуманітарним аспектом.

Вплив на місцеві громади.

Соціальна відповідальність: підприємства мають етичні зобов'язання перед громадами, де вони ведуть свою діяльність, особливо на нових територіях, що можуть потребувати підтримки та створення нових робочих місць.

Взаємодія з місцевими громадами: важливо будувати партнерські відносини з місцевими громадами, враховувати їхні культурні особливості та потреби при плануванні експансії.

Вплив на довкілля та інфраструктуру: експансія може мати значний вплив на довкілля та інфраструктуру, тому підприємства повинні мінімізувати негативні наслідки та сприяти сталому розвитку.

Етичні аспекти та репутація:

– прозорість та комунікація: важливо бути прозорими у своїх планах та комунікувати з усіма зацікавленими сторонами, щоб зменшити невизначеність та підвищити довіру;

– створення позитивного іміджу: дотримання етичних стандартів, турбота про людей та довкілля є важливими для формування позитивного іміджу та репутації підприємства в довгостроковій перспективі.

Адаптація до місцевих умов: успішна гуманітарна експансія вимагає гнучкості та адаптації до унікальних культурних, соціальних та економічних умов кожного нового ринку.

Таким чином гуманітарні аспекти економічної експансії підприємства можна представити графічно (рис. 1).

Розглянемо більш детально аспекти, що пов'язані з людським капіталом, соціальною відповідальністю, кроскультурною комунікацією етичними стандартами та психологічною безпекою персоналу.

Людський капітал як стратегічний ресурс.

У контексті невизначеності ключовим детермінантом успішності економічної експансії виступає людський капітал, який забезпечує адаптивність організації до динамічних змін. Формування компетентнісної моделі персоналу,

розвиток інтелектуального та соціального капіталу, а також стимулювання інноваційної активності є передумовами конкурентних переваг підприємства на нових ринках [2, 11]. Згідно з концепцією Т. Шульца та Г. Беккера, людський капітал є визначальним фактором економічного розвитку [1, 11]. В умовах експансії саме компетентність, інноваційний потенціал і психологічна стійкість персоналу формують основу адаптивності підприємства. Інвестиції у розвиток професійних і комунікативних навичок персоналу дозволяють створити довгострокові конкурентні переваги.

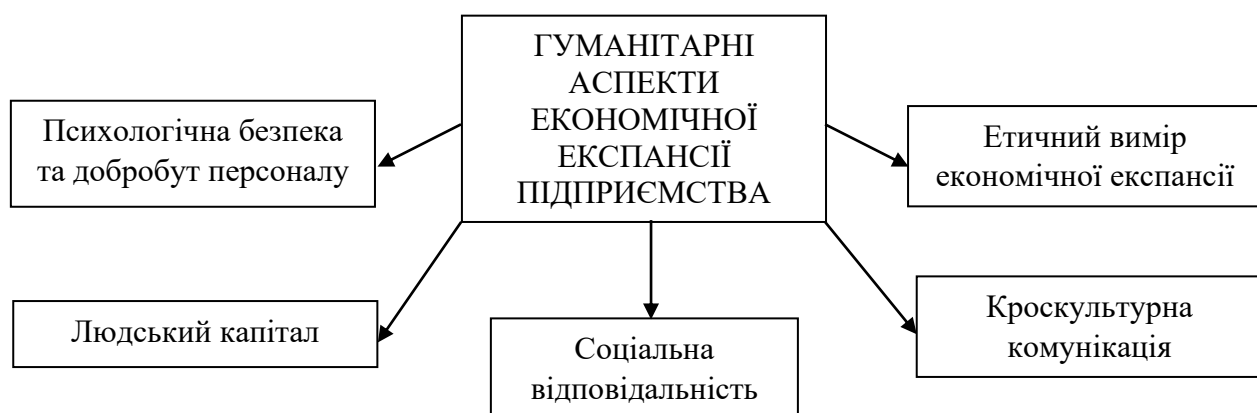


Рисунок 1 – Гуманітарні аспекти економічної експансії підприємства

Джерело: складено авторами

Соціальна відповідальність як чинник зниження ризиків.

Економічна експансія пов'язана з високим рівнем репутаційних ризиків. Саме тому принципи корпоративної соціальної відповідальності (CSR) набувають особливого значення. Вони охоплюють дотримання екологічних стандартів, врахування інтересів локальних спільнот, мінімізацію соціальних конфліктів. Впровадження концепції сталого розвитку дозволяє інтегрувати економічні цілі підприємства з гуманітарними потребами суспільства [3, 9]. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) передбачає гармонізацію економічних інтересів бізнесу та суспільних потреб [3]. В умовах експансії реалізація програм екологічної безпеки, підтримка місцевих громад і дотримання

принципів сталого розвитку значною мірою визначають репутаційний капітал підприємства та знижують конфліктність його діяльності [9].

Кроскультурна комунікація та міжкультурний менеджмент.

У процесі виходу на міжнародні ринки гуманітарні аспекти проявляються у необхідності врахування культурних відмінностей, особливостей соціальної поведінки та національних традицій. Формування системи міжкультурного менеджменту, розвиток толерантності й використання адаптивних комунікаційних стратегій сприяють підвищенню ефективності бізнес-взаємодії та формуванню позитивного іміджу підприємства [7, 12]. Вихід на нові ринки супроводжується культурними викликами. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде та концепція національних відмінностей Ф. Тромпенаарса підкреслюють важливість міжкультурної комунікації для ефективного управління [7, 12]. Використання адаптивних комунікаційних стратегій сприяє налагодженню партнерських відносин та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Психологічна безпека та добробут персоналу.

Невизначеність зовнішнього середовища зумовлює зростання психологічного навантаження на персонал. Забезпечення внутрішньоорганізаційної підтримки, формування культури довіри, створення умов для психологічної стійкості та мінімізації ризиків професійного вигорання стають складовими гуманітарної політики підприємства [8]. За теорією мотивації А. Маслоу, забезпечення потреб безпеки та самореалізації є основою високої продуктивності [8]. В умовах невизначеності підприємства повинні створювати умови для психологічної стійкості, підтримки працівників і запобігання професійному вигоранню. Корпоративна культура, заснована на довірі та взаємопідтримці, підвищує інноваційність і стійкість колективу [10].

Етичний вимір економічної експансії.

Проблематика етики бізнесу в умовах експансії постає у вигляді дилеми «прибутковість – гуманістичні цінності». Дотримання трудових прав,

забезпечення справедливих умов праці та недопущення експлуатаційних практик є передумовами формування соціально легітимної моделі розвитку підприємства [4, 6]. Моделі етичного менеджменту (R. Freeman, T. Donaldson) підкреслюють необхідність балансу між прибутковістю бізнесу та гуманістичними цінностями [4, 6]. Дотримання прав працівників, забезпечення справедливих умов праці та прозорість бізнес-процесів є ключовими чинниками легітимності економічної експансії.

Отже, гуманітарні аспекти виступають невід'ємною складовою економічної експансії підприємства в умовах невизначеності. Розвиток людського капіталу, реалізація соціальної відповідальності, врахування культурних особливостей, забезпечення психологічної безпеки та дотримання етичних норм формують основу стійкого розвитку. Інтеграція зазначених чинників у стратегію підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню довготривалих переваг на глобальному ринку.

Таким чином, економічна експансія підприємства в умовах невизначеності не може розглядатися виключно крізь призму економічної ефективності. Її результативність значною мірою залежить від урахування гуманітарних аспектів, серед яких провідну роль відіграють розвиток людського капіталу, реалізація принципів соціальної відповідальності, ефективна кроскультурна комунікація, забезпечення психологічної безпеки та дотримання етичних стандартів. Інтеграція зазначених чинників у стратегію підприємства дозволяє досягти стійкого розвитку та підвищити рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Перелік джерел посилання

1. Becker G. Human Capital. University of Chicago Press, 2002. 412 p.
2. Bontis N. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of*

Technology Management, 1999. Vol. 18, 5/6/7/8. P. 433-462.
<https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002780>.

3. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 1991. Vol. 34, Issue 4, July–August 1991, P. 39-48. 1991.

4. Donaldson T., Dunfee T. *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999. 328 p.

5. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins. Harper Business, 1999. 210 p.

6. Freeman R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010. 276 p.

7. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications, 2001. 596 p.

8. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954. 388 p.

9. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 2006. Dec; 84(12): P. 78-92.

10. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2010. 464 p.

11. Schultz T. *Investment in Human Capital*. Free Press, 1971. 272 p.

12. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing, 2012. 276 p.